

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL.**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL FONDO DE ACTIVIDADES
ESPECIALES DE LA FUERZA AEREA SALVADOREÑA (FAE/FAS), UNIDAD
GENERADORA DE SERVICIOS DEL MINISTERIO DE LA DEFENSA
NACIONAL, PARA PROPICIAR SU DESARROLLO OPERACIONAL.
PERIODO 2006 - 2010**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL.**

Presentado por:

José Juan Marroquín de León
Henry Fabricio Rosales Abrego
Juan Nazario Vicente Pineda Molina

Noviembre de 2007

San Salvador, El Salvador. Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Quezada

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Lic. Roger Armando Arias

Vice Decano: Lic. Álvaro Calero Rodas

Secretaria: Licda.: Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Administrador Académico: Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

Asesor: MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: MSc. José Genaro Serrano Rodríguez

Primer Vocal: MSc. Raúl Ernesto Guerrero

Segundo Vocal: MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

NOVIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

ÍNDICE

INTRODUCCION	
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	
1- Generalidades de la Empresa	1
2- Planteamiento del Problema	2
3- Justificación del Estudio	3
3.1 Justificación Económica	4
3.2 Justificación Política	5
3.3 Justificación Social	5
4- Cobertura de Investigación	5
4.1 Espacial	5
4.2 Temporal	6
5- Objetivos	6
5.1 General	6
5.2 Especificos	6
6- Hipótesis	7
6.1 Hipótesis Nula	7
6.2 Hipótesis Alterna	7
7- Metodología de la Investigación	7
7.1 Universo de la investigación	7
7.2 Tipo de muestreo	8
7.3 Tamaño de la muestra	8
8- Análisis de Variables	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	12
1- Generalidades	12
1.1 Concepto e importancia de la administración	12
1.2 Concepto e importancia del proceso administrativo	12
1.3 Fases del proceso administrativo	13
1.3.1 Concepto, importancia de la planificación	13
1.3.2 Clasificación de los planes	14
1.3.3 Concepto, importancia de la organización	14

1.3.4	Concepto, importancia de la integración	15
1.3.5	Concepto, importancia de la dirección	16
1.3.6	Concepto, importancia del control	16
2-	Planeación Estratégica	17
2.1	Concepto de planeación estratégica	17
2.2	Importancia de la planeación estratégica	20
2.3	Características de la planeación estratégica	20
2.4	Beneficios de la planeación estratégica	21
2.5	Componentes de la planeación estratégica	21
2.6	Niveles de la planeación estratégica	30
3-	Marco comparativo de autogestiones en América Latina	31
3.1	Chile	31
3.2	Venezuela	32
3.3	Ecuador	34
3.4	Argentina	35
3.5	Colombia	36
CAPITULO III: DIAGNOSTICO		38
1-	Fuerza Aérea Salvadoreña	38
1.1	Misión	38
1.2	Visión	38
1.3	Antecedentes	38
1.4	Marco Normativo	40
1.5	Estructura Orgánica	40
2-	Fondo de Actividades Especiales	42
2.1	Misión	43
2.2	Visión	43
2.3	Marco Normativo	43
2.4	Estructura Orgánica	45
2.5	Objetivos	48
2.5.1	Objetivos Generales	48
2.5.2	Objetivos Específicos	48
2.6	Estrategias	49

2.7 Políticas	49
2.8 Recursos	50
2.8.1 Recursos Materiales	50
2.8.2 Recursos Humanos	51
2.8.3 Recursos Técnicos	51
2.8.4 Recursos Financieros	51
3- Condiciones actuales del FAE/FAS	52
3.1 Diagnostico del entorno	52
3.1.1 Oportunidades	53
3.1.1.1 Factores Políticos	53
3.1.1.2 Factores Económicos	53
3.1.1.3 Factores Sociales	54
3.1.1.4 Factores Jurídicos	54
3.1.2 Amenazas	54
3.1.2.1 Factores Políticos	54
3.1.2.2 Factores Económicos	55
3.1.2.3 Factores Sociales	55
3.1.2.4 Factores Jurídicos	55
3.1.2.5 Diagnostico de la competencia	56
3.2 Resultados de la encuesta	57
3.2.1 Área Administrativa	57
3.2.2 Área de Operaciones	60
3.2.3 Área de Recursos Humanos	63
3.2.4 Área de Mercadotecnia	66
3.2.5 Área Financiera	69
3.2.6 Área de opinión general	72
4.- Validez de la hipótesis de investigación	73
4.1.1 Hipótesis Nula	73
4.1.2 Hipótesis Alterna	73
4.1.3 Prueba de Hipótesis aplicando el Chi cuadrado	73

CAPITULO IV: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PERIODO 2006-2010	78
1.- Resumen FODA	78
2.- Misión e identidad de la empresa	81
3- Visión de la empresa	81
4- Objetivos Estratégicos Globales	82
5- Cuadro resumen de la Planificación Estratégica	84
6.- Desarrollo de los objetivos estratégico No. 1	88
7.- Desarrollo de los objetivos estratégico No. 2	90
8.- Desarrollo de los objetivos estratégico No. 3	92
9.- Recursos	94

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
1.- Conclusiones	95
2.- Recomendaciones	99

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

- A. Encuesta

INTRODUCCIÓN

Ante la realidad del entorno social y la dinámica que se da en las organizaciones, es conveniente y oportuno que cada cierto periodo se revise la planificación, si la hay, para redefinir la misión y así plantear la visión empresarial, con el propósito de ajustar el rumbo a seguir.

En esta realidad empresarial, el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), tiene más de doce años de operación ininterrumpida, experimentando en ese periodo un crecimiento gradual de acuerdo a su capacidad operativa, principalmente debido a su incursión en el mercado aeronáutico local y a la exclusividad técnica que requiere el sector de operación, lo cual ha servido, a la fecha, para lograr los objetivos y cumplir con la misión institucional que se le encomendó desde la creación. Esta visión de crecimiento se ha constituido en un reto empresarial para desarrollarse en la industria de la aviación y de esta forma ser cada vez más un soporte eficiente para las operaciones de la Fuerza Aérea Salvadoreña.

Esta situación, ha proporcionado la oportunidad para la realización del trabajo de investigación, relacionado con la propuesta de Planificación Estratégica, que permita ampliar el desarrollo y crecimiento empresarial a futuro. Para poder cumplir con esta expectativa en la organización, se ha realizado el presente estudio, el que está compuesto en cinco capítulos, según el detalle siguiente:

El CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL: es la base fundamental que sustenta la investigación, constituyéndose en un resumen del anteproyecto que dio origen al presente estudio, en el que se describen aspectos generales del plan de acción que se desarrollan en los capítulos correspondientes.

El CAPITULO II: MARCO TEORICO: en este capítulo se determina la teoría conceptual que sirve de base doctrinaria para la investigación, donde se analizan los diferentes textos, trabajos de investigación y publicaciones periódicas relacionadas con el tema de investigación.

El CAPITULO III: DIAGNOSTICO: se describe la forma como se realizó la investigación de campo y bibliográfica, concluyendo en el diagnóstico sobre la situación actual del Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña.

Finalmente en el CAPITULO IV: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2006 - 2010: se presenta la propuesta resultante del proceso de investigación y análisis de la información, diseñado como un Plan Estratégico, para propiciar el desarrollo operacional a largo plazo de la organización.

El CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: aquí se citan las consideraciones resultantes de la investigación y se proponen las medidas a seguir para desarrollar el Plan Estratégico en la organización.

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional (MDN), conocido comercialmente como Servicios Aeronáuticos Salvadoreños, nació como producto del Plan Quinquenal Arce 2000, que pretendía en su oportunidad modernizar y desarrollar la Institución Armada, de cara al nuevo siglo.

Esta modernización se sustentó en dos pilares fundamentales, la profesionalización de los cuadros de trabajo (personal) y la proyección social para el logro del afianzamiento de la paz y el desarrollo del Estado Nación.

El FAE/FAS, es una unidad productiva sin fines de lucro, que tiene su sede de operaciones en la Base Aérea Militar del Aeropuerto de Ilopango, además también presta sus servicios en la Base Aérea Militar de Comalapa. Nació mediante acuerdo ejecutivo en el ramo de Hacienda de fecha 27 de Julio de 1995, y opera bajo la modalidad de autogestión, donde los ingresos percibidos por los servicios prestados son reinvertidos al final de cada período en las principales necesidades que tiene la institución y que no han sido cubiertas con los fondos destinados en el presupuesto general asignado a esta Cartera de Estado, dando énfasis primordial a la calificación del recurso humano, mantenimiento de infraestructura productiva y adquisición de equipo y tecnología.

Actualmente presta servicios en tres áreas de gestión en el ámbito aeronáutico nacional:

1. Transporte aéreo a nivel nacional.
2. Laboratorio de Ensayos No Destructivos (NDT).
3. Comercialización de servicios relacionados con la aviación.

2. Planteamiento del problema

Se consideran Fondos de Actividades Especiales (FAE), los destinados a la compra y venta de especies, bienes y servicios producidos ó comercializados por las dependencias del Gobierno central. Dichos fondos están compuestos por efectivo, especies valoradas, productos y otros bienes. La creación de estos fondos debe ser autorizada mediante acuerdo del Ministerio de Hacienda, a solicitud de la unidad primaria correspondiente y administrados por medio de instructivos emitidos conjuntamente por dicho ministerio y la Corte de Cuentas de la República.

El Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), tiene más de doce años de operación ininterrumpida y a lo largo de este tiempo, dicha unidad en los primeros años tuvo un crecimiento gradual de acuerdo a su capacidad operativa, principalmente debido a su incursión en el mercado y a la limitada capacidad operacional para hacer frente a las exigencias del mismo; pero es importante recalcar que desde 1999, a la fecha, el crecimiento no ha sido el esperado, lo que se refleja en el bajo volumen de ventas y un mínimo crecimiento de las operaciones, lo que no permite hacer frente a las mayores

demandas del mercado, a las complejas regulaciones del sector aeronáutico y fundamentalmente con el margen esperado de contribución de recursos para la Fuerza Aérea Salvadoreña.

Al considerar las diversas razones que están propiciando esta situación, se consideran que las más relevantes son:

- La agresividad de la competencia en servicios aeronáuticos.
- La desaceleración económica y complejidad del sector.
- Falta de una línea de trabajo definida en la organización, como consecuencia de la falta de visión de largo plazo.

Se considera que la problemática fundamental del Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña, es no tener definida una línea de desarrollo empresarial a largo plazo, que le permita desarrollarse y mantenerse en este complejo y competitivo mercado de servicios.

3. Justificación del estudio

El FAE/FAS en el transcurso del tiempo de operación, ha alcanzado de manera básica los objetivos, cumpliendo completamente un ciclo de operación; pero el entorno cada vez más competitivo y dinámico, hace necesario replantear la forma de hacer negocios, permitiendo mantener y desarrollar la empresa en el mediano y largo plazo.

Ante esta disyuntiva, se hace necesario el diseño de un plan estratégico de negocios para el FAE/FAS, éste debe establecer las herramientas necesarias

para adaptarse y responder a los continuos cambios del entorno social y servir de guía para lograr los objetivos comprendidos en el mediano y largo plazo, preparándose con la infraestructura necesaria para enfrentar las exigencias del mercado.

El propósito de diseñar e implantar la planeación estratégica, tiene como beneficio contribuir a que el FAE/FAS seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga rentable, a pesar de posibles sucesos inesperados y poco favorables, en cualquiera de sus negocios y líneas de servicios.

Debido a la exclusividad y complejidad técnica del sector de operación de esta entidad de servicios, es requisito fundamental prepararse y diseñar la ruta a seguir para sobrevivir y competir en el proceso dinámico del entorno social, en especial el relacionado con la aviación; es así como a través de este estudio se busca plantear las bases para la definición de la planeación estratégica, que permita la competitividad y el desarrollo necesario para la consolidación a largo plazo del FAE/FAS y cumplir así, con la misión institucional que se le encomendó desde su creación.

3.1 Justificación económica

Diseñar un plan estratégico que establezca un punto de acción empresarial, que genere las condiciones para la administración eficiente y eficaz de los recursos,

que permita generar riqueza de forma directa e indirecta, contribuyendo de esta forma al crecimiento y desarrollo de la empresa y del país.

3.2 Justificación política

Dentro del actual proceso de administración de los recursos del Estado, se hace necesario coincidir con las políticas de administración eficiente de los recursos y las medidas de ajuste estructural que impulsa el Gobierno de la República, logrando contribuir con el proyecto de modernización y austeridad del Estado.

3.3 Justificación social

El desarrollo de este tipo de empresas favorecería la satisfacción de las necesidades sociales y la generación de empleos de forma directa e indirecta.

4. Cobertura de la investigación

4.1 Espacial

Este estudio se realizó en el Fondo de Actividades Especiales (FAE/FAS) de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAS), unidad productiva del Ministerio de la Defensa Nacional (MDN), ubicada en el Boulevard del Ejército, kilómetro 9, ciudad de Ilopango departamento de San Salvador, República de El Salvador.

4.2 Temporal

El estudio comprende desde el año 1995 hasta el año 2006, periodo en el cual ha desarrollado operaciones el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña, teniendo una cobertura para los próximos cinco años.

5. Objetivos

5.1 General

Elaborar y Presentar un plan estratégico para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), que permita su desarrollo operacional en el largo plazo.

5.2 Específicos

5.2.1 Realizar el diagnóstico de la empresa, así como la investigación del entorno, que permita obtener la investigación correspondiente.

5.2.2 Determinar la estrategia, que se adapte a las condiciones de la empresa y al mercado de servicios donde se participa.

5.2.3 Proponer un plan estratégico de largo plazo (cinco años) que determine la guía de trabajo a seguir en el futuro.

6. Hipótesis

6.1 Hipótesis nula

El diseño de un plan estratégico para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), no propiciará su desarrollo operacional en el largo plazo.

6.2 Hipótesis alterna

El diseño de un plan estratégico para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), propiciará su desarrollo operacional en el largo plazo.

7. Metodología de investigación

Esta se desarrollará a través de un proceso sistemático de análisis de la información de campo y datos provenientes de fuentes bibliográficas.

7.1 Universo del recurso humano del FAE/FAS y de las empresas clientes.

El total de la población de interés para esta investigación son cuatrocientos noventa y siete personas, distribuidos en sus respectivas categorías y ciento treinta y cinco empresas clientes:

CUADRO No. 1 Categoría de la población investigada

Categoría	Población
Oficiales Jefes	40
Oficiales Subalternos	122
Aerotécnicos	150
Administrativos	50
Clientes	135
TOTAL	497

7.2 Tipo de muestreo

Se calculará la muestra en base al método aleatorio simple para poblaciones finitas, debido a que el personal de la institución y la cartera de clientes se consideran con cierto grado de homogeneidad; así mismo, se aplicará un muestreo estratificado con afijación proporcional debido a los diferentes grados jerárquicos y categorías existentes en la población interna seleccionada.

7.3 Tamaño de la muestra

Formula para el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 (P) (1 - P) N}{(N - 1) e^2 + Z^2 (P) (1 - P)}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

Z = Nivel del intervalo de confianza.

e = Error muestral máximo admisible.

P = Proporción del tamaño de la muestra con respecto a la población.

N = Tamaño de la población.

Z = 1.96 (Intervalo del 95% de confianza)

P = 0.50

N = 497 empleados y cartera de clientes. (135 empresas)

e = 0.1

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (1-0.50) (497)}{(497 - 1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1-0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50) (0.50) (497)}{(496) (0.01) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{477.32}{4.96 + 0.9604}$$

$$n = \frac{477.32}{5.9204}$$

n = 80.62 por lo tanto se determina

n = 81

Este tamaño de muestra se distribuirá aplicando la afijación proporcional, tal como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 2 Distribución de la población y la muestra

Categoría del personal	Población	Muestra
Oficial Jefe	40	7
Oficial Subalterno	122	20
Aerotécnico	150	24
Administrativos	50	8
Clientes (Empresas)	135	22
TOTAL	497	81

8. Análisis de las variables

Las principales variables que se han considerado analizar en este estudio, se han agrupado en dependientes e independientes:

CUADRO No 3 Distribución de las variables a investigar

Variable Dependiente	Variabes Independientes
Entorno social del sector (Factor externo)	<ul style="list-style-type: none">- Marco normativo que regula al sector- Cambios económicos estructurales- Competencia del sector-
Satisfacción del cliente (Factor externo)	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de ventas- Satisfacción de los clientes- Calidad del Servicio
Productividad (Factor interno)	<ul style="list-style-type: none">- Procesos- Tecnología- Costo de los servicios
Recursos de la organización (Factor interno)	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura física.- Maquinaria y equipos- Recurso humano- Recursos financieros
Organización y desarrollo empresarial. (Factor interno)	<ul style="list-style-type: none">- Estructura organizacional.- Administración de los recursos- Desarrollo del capital humano- Alianzas estratégicas empresariales

CAPITULO II MARCO TEORICO

1. Generalidades de administración

Aquí se plantea una serie de aspectos doctrinarios relacionados con la administración, como ámbito genérico donde se enmarca la planeación estratégica.

1.1 Concepto e importancia de la administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas”.¹

Del anterior concepto se concluye que la administración es: la pericia y la técnica innata ó adquirida que tienen los administradores para lograr que se coordinen y hagan ciertas cosas a través de las personas.

La importancia de la administración radica en que ayuda al gerente en los organismos sociales, a orientar los recursos disponibles de la organización (humanos, financieros y materiales), hacia el logro de objetivos.

1.2 Concepto e importancia del proceso administrativo

El proceso administrativo es” el proceso de fijar las metas de la entidad y de implantar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente

¹ James A.F. Stoner y Charles Wankel, Administración, página 81

de los recursos humanos, materiales y del capital”.¹ Además se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

La importancia del proceso administrativo radica en facilitar y visualizar la interrelación de los recursos de la empresa como un sistema, a través de las fases de planeación, organización, integración, dirección y control; lo que ayuda a los encargados de la organización en la toma de decisiones, además de la ejecución de acciones acertadas y el manejo en forma eficiente y eficaz de los recursos, permitiendo alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

1.3. Fases del proceso administrativo

Según los autores James A .F. Stoner y Charles Wankel, las fases que componen el proceso administrativo son: la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control.

1.3.1 Concepto e importancia de la planificación.

La Planificación es “el proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción, implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones”.²

La importancia de la planificación radica en que ayuda a los administradores, a prever y proyectar los cursos de acción a seguir en una empresa para enfrentar situaciones reales ó inesperadas que pudiesen suceder en el futuro.

¹ James A.F. Stoner y Charles Wankel, Administración, página 112

² James A.F.Stoner y Charles Wankel , Administración, página 131

1.3.2. Clasificación de los planes.

Los planes se clasifican en planes administrativos, operativos, financieros, de recursos humanos, producción y mercadeo de acuerdo a su área de gestión, para que los gerentes puedan organizar, dirigir ó controlar, antes deben de elaborar planes que permitan dar dirección y propósito a la organización, que decidan que debe hacerse, cuando y como ha de hacerse y quien lo hará.

Según los autores John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J, Skinner y Philip B. Crosby los planes se clasifican en corto , mediano y largo plazo, y los define como sigue:

Corto plazo, son aquellos que su tiempo de implementación no sobre pasa treinta días.; por ejemplo los planes diarios, semanales, quincenales y mensual.

Mediano plazo, en los cuales los administradores, planifican sus actividades para un período no mayor a un año.

Largo plazo, son planes cuya duración sobrepasa los doce meses y puede prolongarse hasta sesenta meses, desde este criterio de duración se considera que es en este plazo, donde se clasifican los planes estratégicos.

1.3.3. Concepto e importancia de la organización.

Organización se define, como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de

las funciones respectivas”.¹ Del anterior concepto se concluye que la organización es el proceso de ordenar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales.

La importancia de la organización radica en que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos que el organismo social se ha fijado.

1.3.4 Concepto e importancia de la integración.

La integración es “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”²

Bajo este concepto se puede definir a la integración como “el proceso encargado de unificar e incorporar los elementos necesarios para la adecuada funcionalidad de la empresa.

La integración es de suma importancia debido a que es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva y estática, tenga la eficiencia prevista y planeada, siendo una función permanente, porque en forma constante esta

¹, Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Segunda Parte, Página 211

² Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Segunda Parte, página 256

integrando el organismo, tanto como para proveer a su crecimiento normal y ampliaciones.

1.3.5 Concepto e importancia de la dirección.

La dirección “es la parte del proceso administrativo, que permite trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización.” ¹

Bajo este enfoque, se puede definir que la dirección es la acción de realizar el trabajo encomendado en la organización, a través de los miembros que la constituyen. La importancia de la dirección radica en ser la parte medular del proceso, donde la habilidad directiva de un gerente es indispensable, es decir su capacidad para motivar, influir, dirigir y comunicarse con los subordinados, esto determinará la gestión en la empresa.

1.3.6 Concepto e importancia del control.

El control es “la función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.” ² Por lo tanto, se puede determinar el control como: la función en una organización que permite medir los resultados del rendimiento actual, con la finalidad de prevenir y mejorar lo planificado.

El control ayuda a cerrar el ciclo de la administración, de hecho son los medios de previsión y a la vez se da en todas las demás funciones administrativas, es

¹ James A.F. Stoner y Charles Wankel , Administración, página 145

² John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner y Philip B. Crosby, Gestión, Calidad y Competitividad, página 532

decir, hay control en la organización, integración, dirección y control del control (control interno).

2. Planeación Estratégica

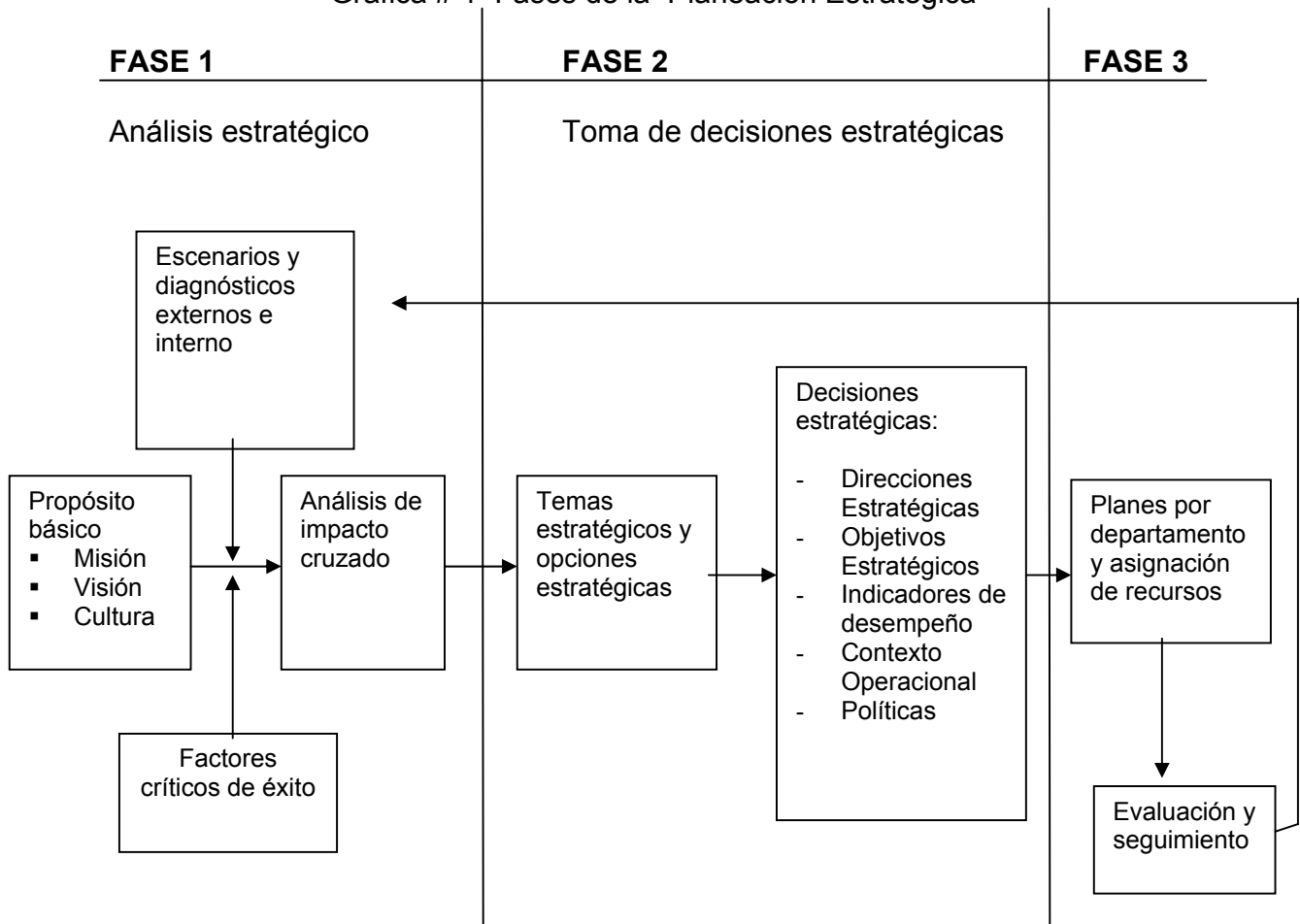
Las organizaciones han de contar con una estrategia como método anticipatorio y sistemático para mejorar la calidad y competitividad, para ello debe existir una planeación estratégica.

2.1 Concepto de planeación estratégica

“Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”¹

Por lo que se considera, que la planeación estratégica es el proceso administrativo que contribuye a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados y poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos ó líneas de productos. En tal sentido, los modelos de Planeación Estratégica se pueden plantear gráficamente de las siguientes formas:

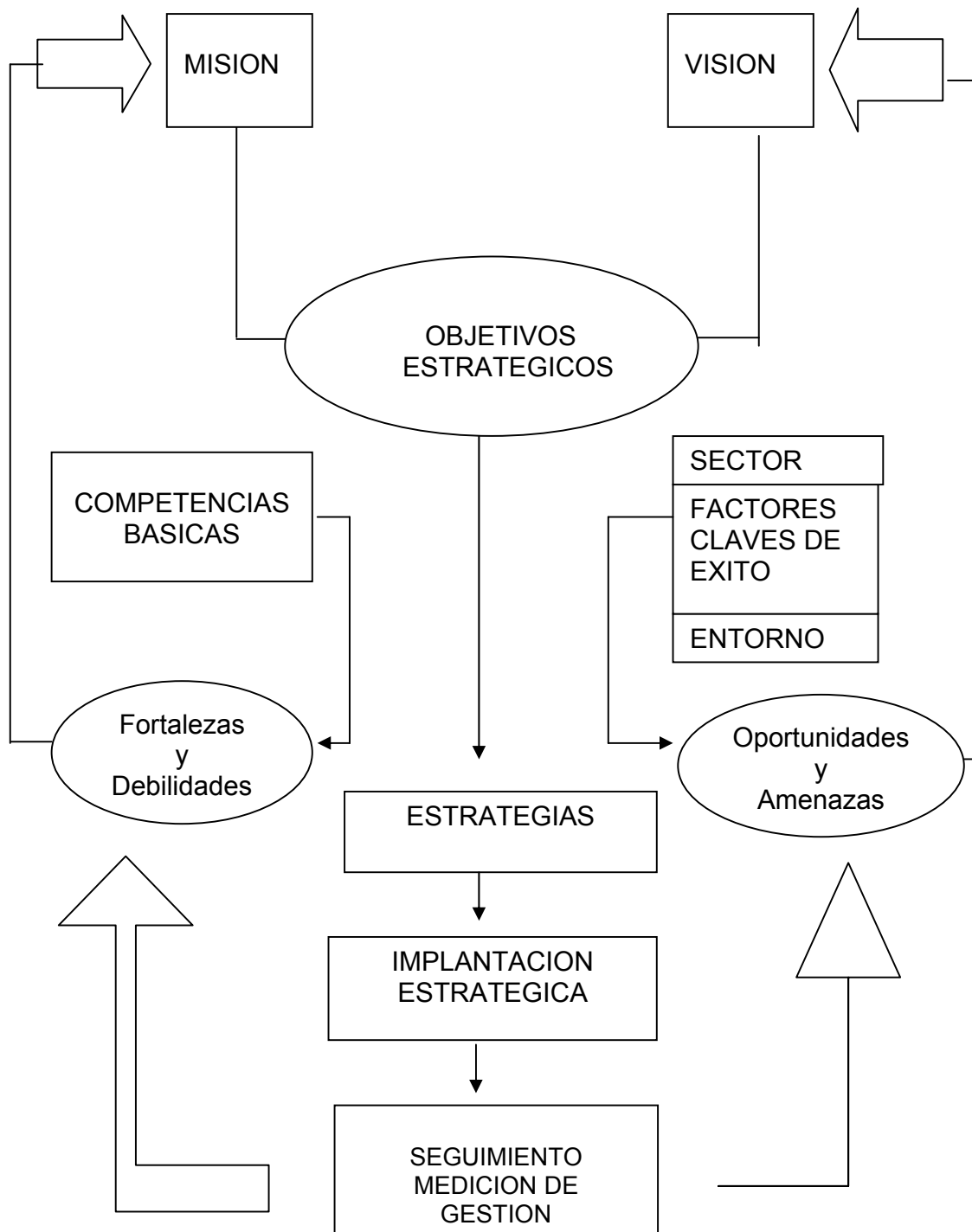
Gráfica # 1 Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: www.itchiuhua.edu.mx

¹ Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica, Séptima Edición, Capítulo 1, página 17

Gráfica # 2 Estructura de la Planeación estratégica



2.2 Importancia de la planeación estratégica

Es esencial para la adaptabilidad y el éxito de una empresa a largo plazo y transmite el sentido básico de sus valores a la alta dirección, al público, al personal y al mundo entero. Le permite a la organización identificar la visión estratégica de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuales son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. De esta manera el objetivo a perseguir por cada empresa se vera resuelto de una manera más eficaz, si se tienen en cuenta todas estas cualidades.

2.3 Características de la planeación estratégica

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida ó ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.4 Beneficios de la planeación estratégica

A continuación se presenta algunos beneficios, que se obtienen al utilizar la planeación estratégica como herramienta de la administración:

- Uniforma criterios hacia donde se quiere mover la empresa, es decir identifica las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito en un largo plazo.
- Mejora la visión de largo plazo del negocio, estableciendo acciones formales que permite alinear la operación con la planeación estratégica de la empresa, ayudando a la empresa a crear un orden a partir del caos y de la complejidad para alcanzar resultados, altos niveles de rendimiento, alta calidad y competitividad.
- Su aplicación requiere de un criterio de flexibilidad para facilitar su retroalimentación en forma previa y concurrente para alcanzar la visión esperada.

2.5 Componentes de la planeación estratégica

2.5.1. Los estrategas son aquellas personas ó funcionarios ubicados en la alta dirección a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, capaces para la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente ó futuro de la empresa.

2.5.2. El direccionamiento: se refiere hacia dónde va la empresa, con la finalidad de crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, es decir definir los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa.

- Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una empresa. Definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Cabe mencionar que no son parte de la visión, como tampoco de la misión, en cambio son el soporte de estas y deben enmarcarse dentro de los principios de la empresa.

- Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento que soporta el logro de estos propósitos. Por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores y los comportamientos de la organización deben ser consecuentes, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

“Es la declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico y precisa su sistema de valores”¹

¹ Jean – Jacques Lambin, Marketing Estratégico, Tercera Edición

- Visión: es el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro señalando el rumbo, la dirección, y es la cadena ó el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Esta, es definida por la alta dirección de la empresa, por lo que debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor requiriendo líderes para su definición y para su realización.

- Los objetivos estratégicos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos, dentro de un lapso de tiempo y para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización.

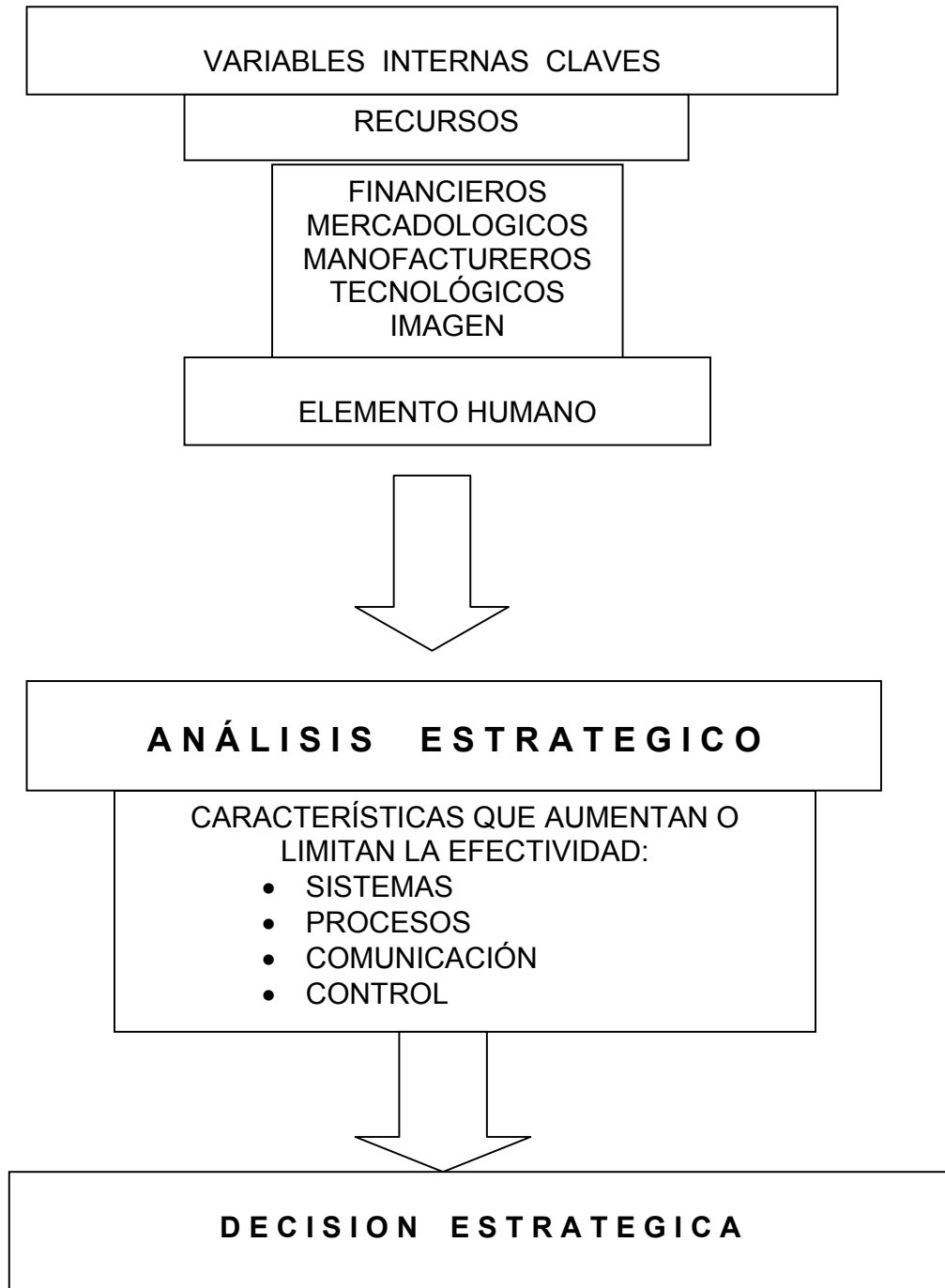
El logro de los objetivos estratégicos es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la compañía a largo plazo.

2.5.3 El diagnóstico: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno, llegando a responder a las preguntas ¿dónde estábamos? ¿dónde estamos hoy?. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno social con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como sobre las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir sus estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticipándose y preparándose para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del FODA.

2.5.4 Las opciones estratégicas: surgen cuando se ha definido el direccionamiento estratégico de la empresa y realizado el diagnóstico estratégico y análisis FODA; debiendo explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar, tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, partiendo del FODA se concluye en el diagnóstico de la empresa, para definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizando el comportamiento de su portafolio de productos, definición de los objetivos, estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permite lograr en forma eficiente y eficaz su misión. El concepto de análisis interno se plantea a continuación:

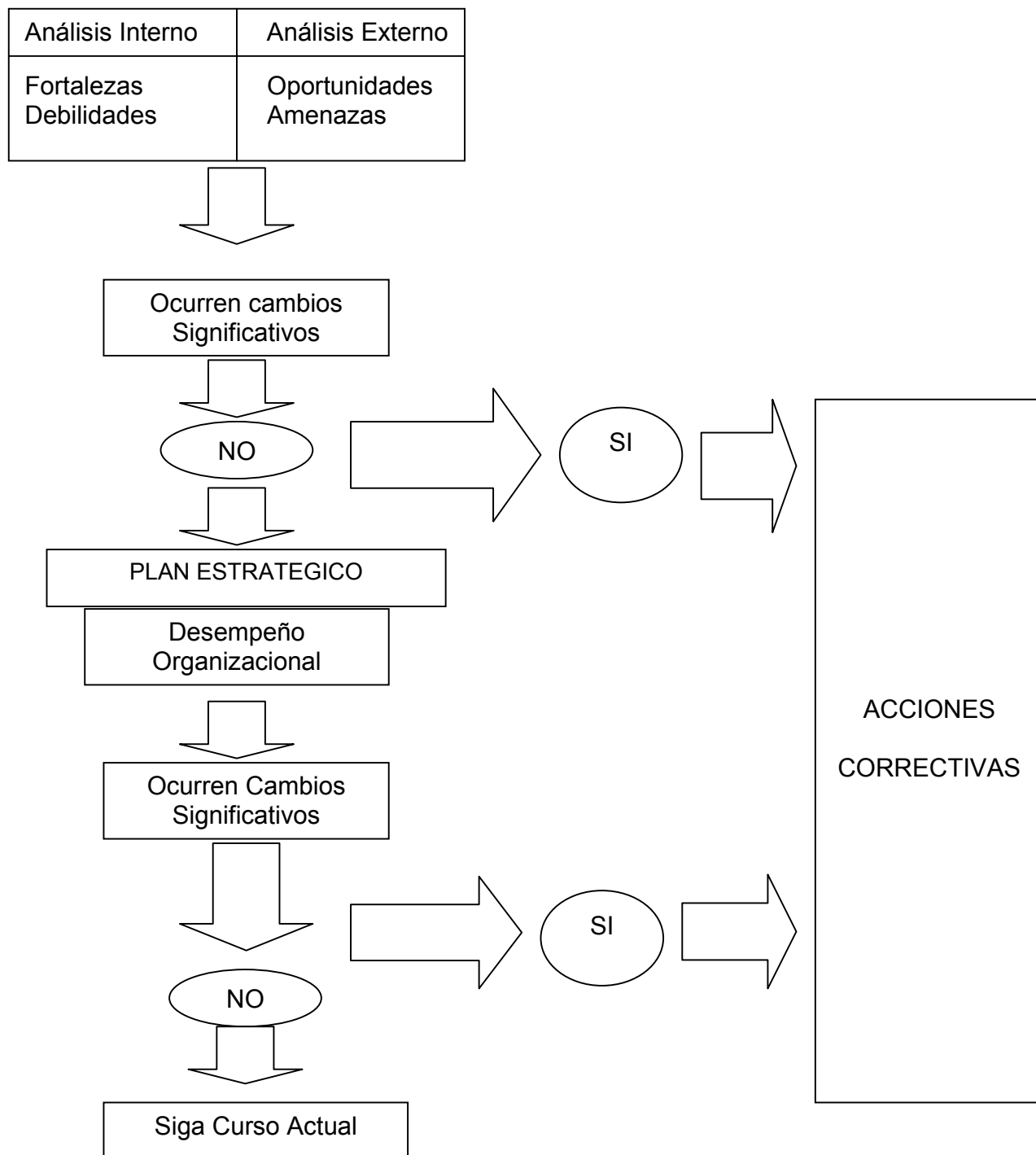
Gráfica #3 Análisis interno.



Fuente: :“Planeamiento Estratégico y Cooperativismo aplicado al polígono Industrial Don Bosco”.

Carlos Castro y otros, 1994.

Gráfica #4 Análisis del entorno social



Fuente: :“Planeamiento Estratégico y Cooperativismo aplicado al polígono Industrial Don Bosco”.

Carlos Castro y otros, 1994.

2.5.5 La formulación estratégica: es el conjunto de acciones con la organización de recursos, que le permiten a la empresa lograr sus objetivos y por tanto, alcanzar su visión corporativa. Debe concretarse en presupuestos en el cual se calcule los ingresos y se asignen los recursos para su ejecución. Un plan estratégico sin un presupuesto para su ejecución es un esfuerzo inútil y vacío. La etapa de formulación estratégica, consiste en:

2.5.5.1 Elaboración de proyectos estratégicos: que son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas. Y estos pueden ser:

- Explícitos en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- Consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y por ende, hacia la visión, siendo absolutamente necesarios y consistentes con la empresa. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.
- Pocos y vitales con el fin de facilitar su monitoría y control.
- Dinámicos deben de conducir a la acción y por lo tanto, deben empezar con la frase “debemos o necesitamos”

2.5.5.2 Matriz de correlación: los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

2.5.5.3 Las estrategias son el “como” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar ó realizar cada proyecto estratégico. Para cada proyecto debe definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

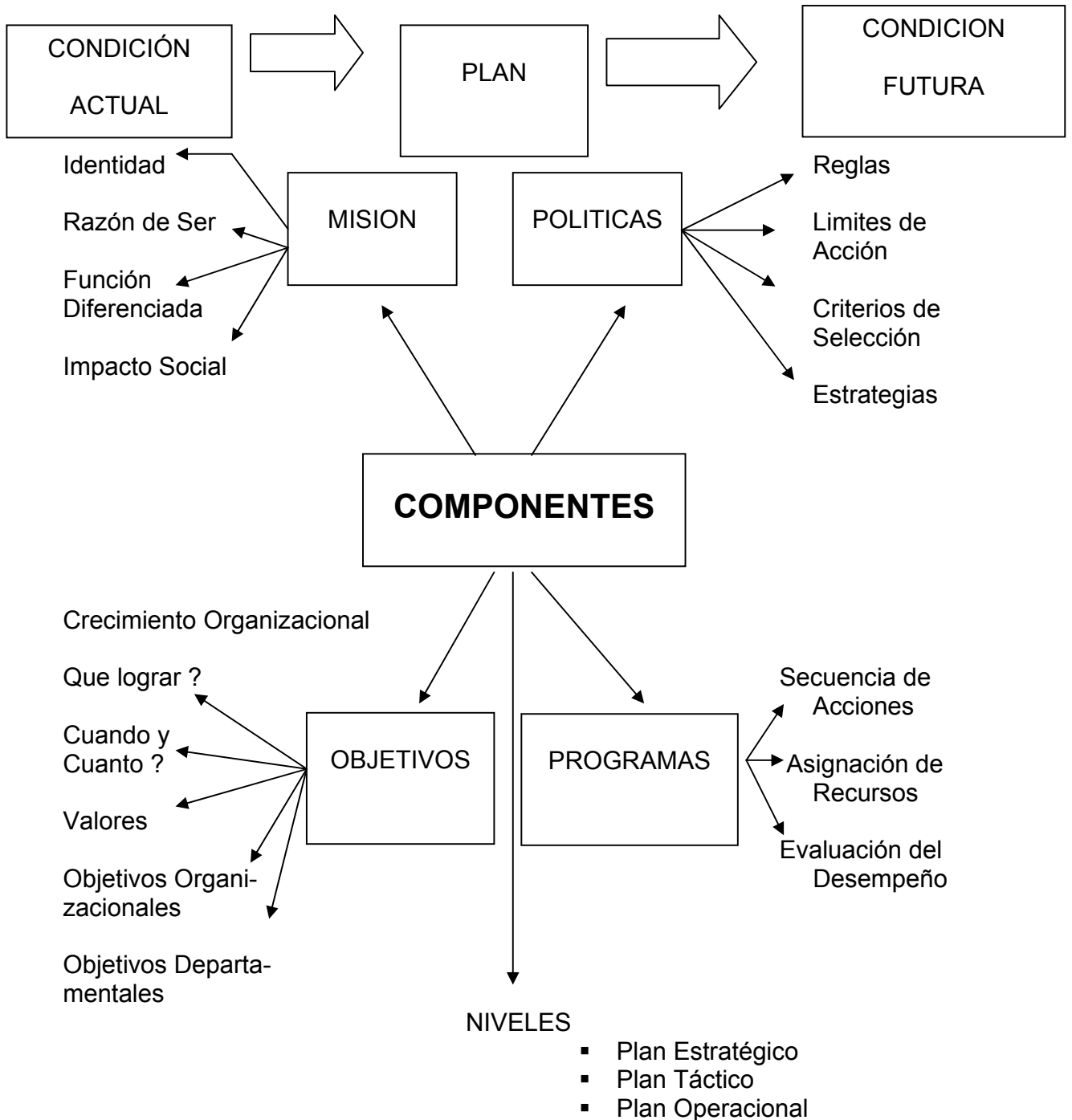
2.5.5.4 Planes de acción: En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos, deberán desarrollar “ el plan de acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

2.5.5.5 Presupuestación estratégica: de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan. De nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

2.5.5.6 Índices de gestión: Permiten medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Por lo tanto los componentes del Plan Estratégico se plantean a continuación:

Gráfica #5 Componentes del Plan Estratégico.



Fuente: :“Planeamiento Estratégico y Cooperativismo aplicado al polígono Industrial Don Bosco”.

Carlos Castro y otros, 1994.

2.6 Niveles de la planeación estratégica.

Según el autor Serna Gómez, la planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles:

Nivel uno: planeación estratégica corporativa, esta se inicia en el nivel superior de la organización en la cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.

Nivel dos: planeación estratégica funcional, lo integran las entidades estratégicas del negocio donde se definen la misión, objetivos, estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

Nivel tres: planeación estratégica operativa, lo componen las unidades administrativas y operativas en el cual los objetivos y estrategias son a corto plazo, la responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

3. Marco comparativo de autogestiones en América Latina.

Las diferentes empresas, a nivel de países de América Latina que realizan actividades de autogestión dentro de las fuerzas aéreas, se han desarrollado principalmente en Sur América y a nivel de Centro América El Salvador es el pionero ya que tiene una base legal de operaciones; no así los demás países que no poseen dicho marco normativo.

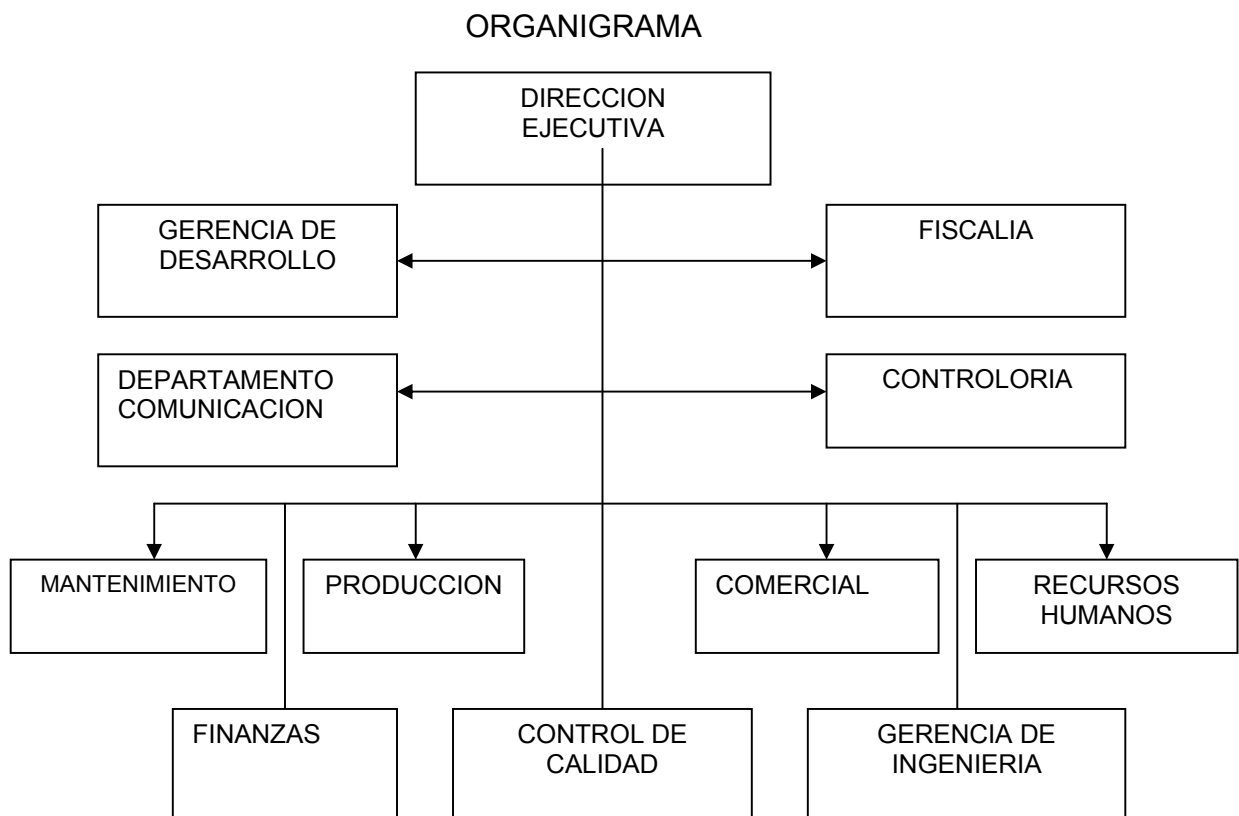
3.1 Chile

En Santiago de Chile, la Empresa Nacional de Aeronáutica (ENAER) inició sus operaciones un 16 de Marzo de 1984, como empresa autónoma del Estado de Chile. Sus orígenes, no obstante, se encuentran en los albores de la aviación chilena, cuando en el año 1930 se crea, con el propósito de convertirse en el soporte logístico de los aviones institucionales, la Maestranza Central de Aviación de la Fuerza Aérea Nacional, hoy Fuerza Aérea de Chile (FACH).

Años más tarde, en medio de adversas condiciones de mercado, debe enfrentar grandes desafíos para seguir dando apoyo de mantenimiento a la Fuerza Aérea de Chile. Hoy, fruto de 70 años de experiencia, acumulada en el campo de la aviación militar, civil y comercial, ENAER, se ha consolidado como una de las industrias aeronáuticas más importantes del Hemisferio Sur.

ENAER, es la única fábrica de aviones existentes en Chile y como tal, tiene un gran potencial para brindar servicios de mantenimiento a la aviación comercial de la región, gracias a su vasta experiencia y a la calidad de sus profesionales, cuyos valores de responsabilidad, puntualidad, excelencia en la calidad de sus

procesos y clara conciencia de protección del medioambiente, están presentes en todo su accionar, recordando siempre los orígenes de la empresa: la Fuerza Aérea de Chile. En la siguiente gráfica se da a conocer el organigrama de dicha institución.



Fuente: www.enaer.com

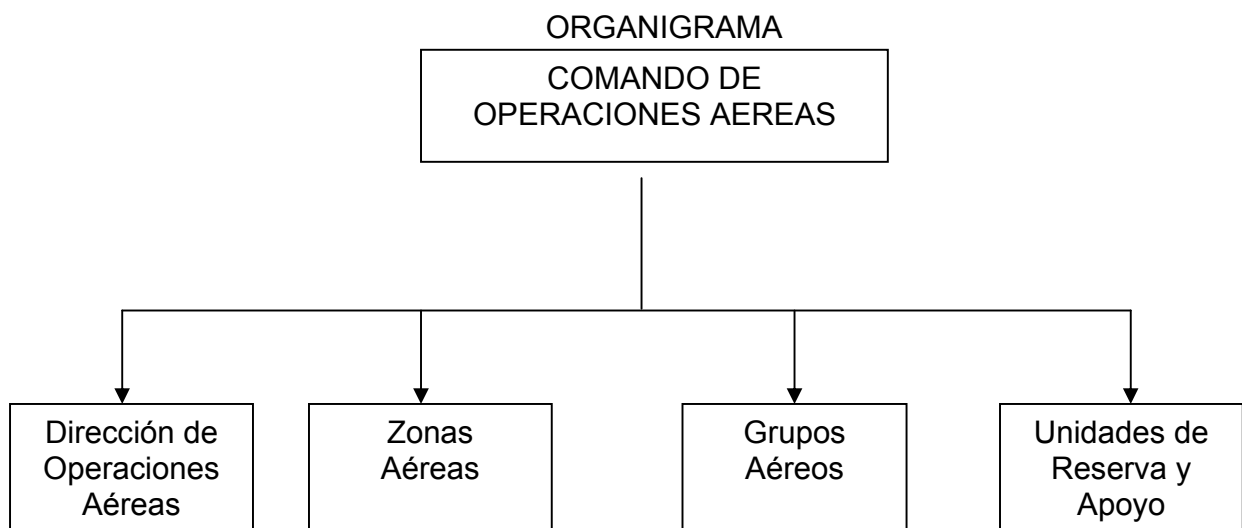
3.2 Venezuela

En el transcurso de los años 1945 y 1946, un grupo de pilotos entusiastas del vuelo, inicia la instalación y crecimiento de varias dependencias tales como el Aeroclub Caracas, los talleres de la línea Aeropostal Venezolana, los talleres de mantenimiento del servicio de armamento, la sección de búsqueda y rescate del

Ministerio de Comunicaciones a la vez que el departamento de Inspecciones y Aeronavegabilidad y la estación Meteorológica.

El año de mil novecientos setenta y nueve, marca un hito importante en la historia de la unidad y se hace llamar Comandos de Operaciones Aéreas siendo la unidad superior a nivel operativo, que esta a cargo de la coordinación, programación y evaluación de las operaciones aéreas de la Fuerza Aérea Venezolana.

A la vez se da origen a la utilización equipos de aviación para el traslado de pasajeros, carga y como aeroambulancia hasta la fecha. Por el momento la unidad cuenta con un valioso recurso humano altamente preparado y que ha sido merecedor de innumerables e importantes reconocimientos tanto de autoridades militares, civiles nacionales y extranjeras.



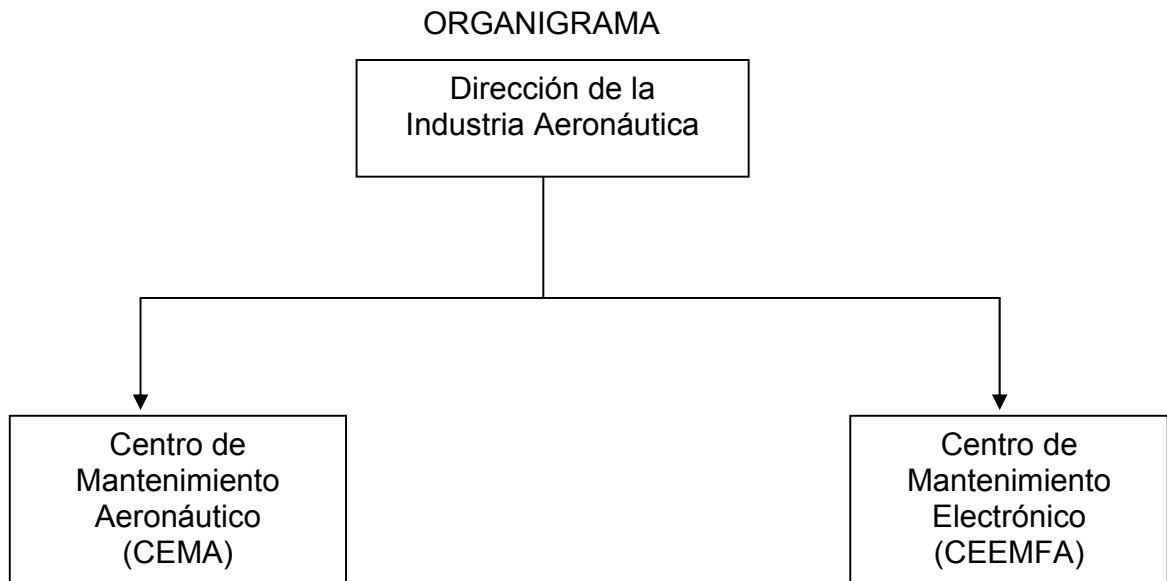
Fuente, www.fav.gob.ve

3.3 Ecuador

Desde el 15 de Junio de 1992, la Dirección de la Industria Aeronáutica (DIAF) es una entidad de derecho público, adscrita a la Comandancia General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con personería jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera, patrimonio y fondos propios, que se rige por su ley constitutiva, publicada en el Registro Oficial Número 957.

Desde su creación, la estación reparadora ha realizado con éxito un gran número de inspecciones a diferentes tipos de aeronaves; estas inspecciones basadas en las publicaciones técnicas debidamente actualizadas y con la más alta tecnología. El centro de mantenimiento dispone de los equipamientos e instalaciones que compiten con instalaciones reparadoras de otros países, así como de personal ciento por ciento ecuatorianos altamente calificados, lo que le ha permitido recibir el reconocimiento y la confianza de las compañías de aviación nacional e internacional que utilizan sus servicios.

Estos antecedentes, les han permitido ser los pioneros en el Ecuador y conquistar un espacio de prestigio y calidad a nivel internacional, lo que los obliga a capacitarse y esforzarse cada día más para alcanzar mejores estándares, por lo que, afirman que la garantía de su trabajo es la seguridad. De esta manera contribuye al desarrollo socio-económico nacional, generando fuentes de trabajo, con el ahorro de divisas y la disminución de la dependencia tecnológica extranjera.



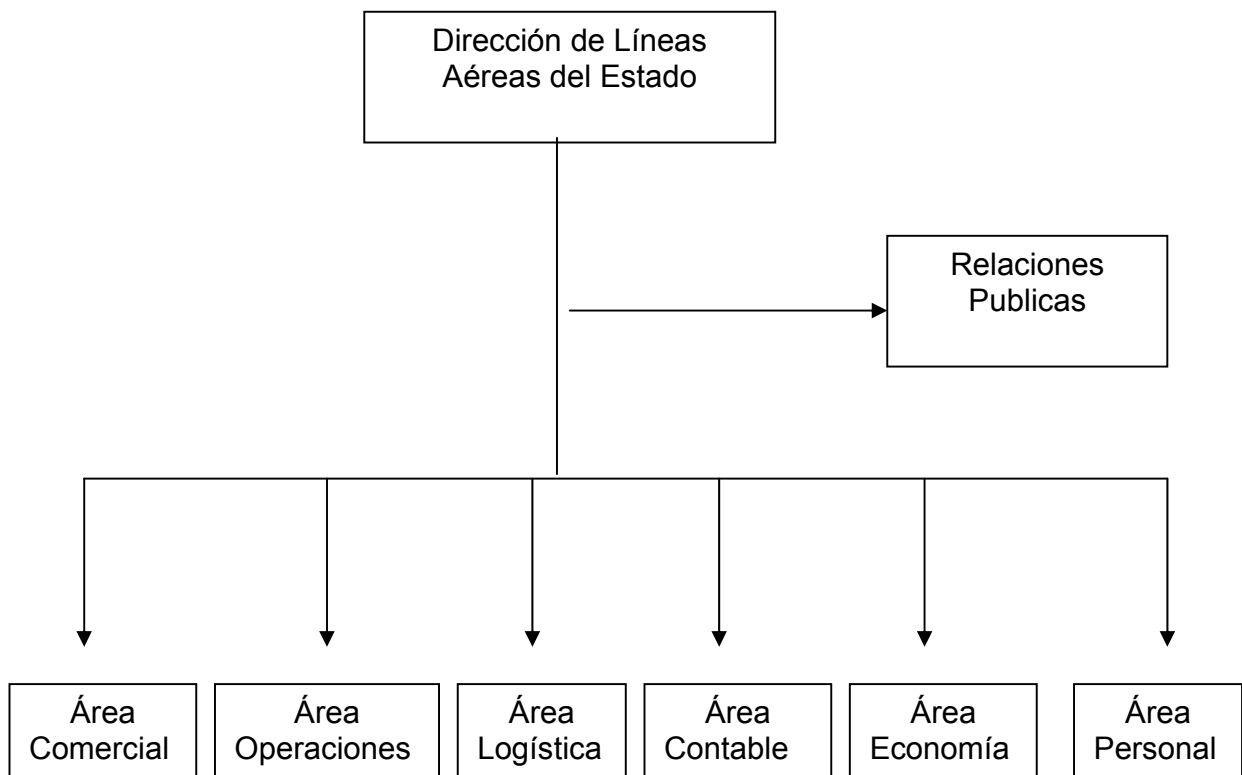
Fuente: www.fae.gob.ec

3.4 Argentina

En Julio de 1940, el deseo y la necesidad de emprender una acción comunitaria que uniese los centros de mayor densidad poblacional con los alejados pueblos del territorio, carentes de medios rápidos y regulares de comunicación, da origen a Líneas Aéreas del Estado (LADE), siendo el único organismo estatal de transporte aéreo de fomento, dependiendo totalmente de la Fuerza Aérea Argentina.

Esta línea aérea de transporte de pasajeros, carga y correspondencia realiza un servicio de carácter público, utilizando para ello la especialización en las áreas de: aeronavegación, mantenimiento, apoyo operativo y administrativo del personal militar y civil, como así también de sus aviones de transporte.

ORGANIGRAMA



Fuente: www.faa.gob.ar

3.5 Colombia

En 1924, se crea la unidad Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), encargada de ejecutar los procesos logístico-aeronáuticos y gerenciar los talleres aeronáutico e industrial de la Fuerza Aérea Colombiana, coincidiendo a la vez con la reactivación de la Escuela Militar de Aviación mediante el decreto número 1756 del 8 de noviembre de 1924.

En 1943, el Comando Aéreo de Mantenimiento obtiene su propia sede del Centro de Instrucción Aérea, en la base de Madrid.

En 1955, la base de Madrid pasó a llamarse base Arsenal, haciéndose responsable del mantenimiento de todo el material aeronáutico y del armamento de la Fuerza Aérea Colombiana, así como de toda su logística.

A la fecha muchas son las aeronaves, aviones y helicópteros, civiles y militares, propias y extranjeras, que han pasado por las instalaciones a través de los años, en procura de las más elementales inspecciones técnicas, reparación de acuerdo a necesidades y los servicios de sus avanzados laboratorios de diversa índole aeroespacial, reparación total de estructuras, plantas motrices, componentes y sistemas.

La infraestructura del Comando Aéreo de Mantenimiento permite realizar trabajos de gran envergadura reduciendo los costos de mantenimiento aeronáutico e industrial. Dichos trabajos de mantenimiento son realizados por personal técnico especializado y certificado de la Fuerza Aérea Colombiana, cumpliendo con las normas y reglamentaciones a nivel nacional e internacional. Esta unidad posee una invaluable importancia para el desarrollo y mantenimiento de las aeronaves de la institución.

CAPITULO III DIAGNOSTICO

1. Fuerza Aérea Salvadoreña

La Fuerza Aérea Salvadoreña es la rama de la Fuerza Armada encargada de velar por los intereses nacionales desde su área de responsabilidad.

1.1 Misión

La misión de la Fuerza Aérea Salvadoreña, se define de la siguiente forma: "Defender la soberanía del Estado y la integridad del espacio aéreo nacional. Apoyar a las fuerzas de superficie en el cumplimiento de sus respectivas misiones, al mantenimiento de la paz interna, prestar auxilio en caso de desastre nacional y en obras de beneficio público".¹

1.2 Visión

No se pudo determinar que exista una visión institucional actualmente para la Fuerza Aérea Salvadoreña.

1.3 Antecedentes

El 20 de marzo de 1923, el Presidente de la República, doctor Alfonso Quiñónez Molina, a veinte días de haber asumido el cargo y consciente de la importancia que tendría para el desarrollo del país, decretó la creación de la Flotilla Aérea

¹ Fuente: Página de Internet www.fas.gob.sv

Salvadoreña (FAS) que, posteriormente sería llamada Fuerza Aérea Salvadoreña (FAS).¹

A pocos meses de haber creado la Flotilla Aérea Salvadoreña, se decretó el primer Reglamento para la Aviación Civil de fecha 19 de mayo de 1923. A través del Gobierno de la República se creó mediante acuerdo Ejecutivo de fecha 19 de febrero de 1924, la Jefatura de la Aviación Salvadoreña.

Es así como en la Orden General del 20 de febrero de 1924, se nombró al señor brigadier e ingeniero Carlos Carmona, como primer Jefe de la Aviación Salvadoreña.

El año de 1930 dio inicio un importante adelanto con la inauguración del correo aéreo internacional. Fueron dos trimotores de la compañía Pan American Airways los que realizaron el primer vuelo. A este evento asistió el Jefe de Estado y todo su Gabinete de Gobierno.

El gobierno salvadoreño dio un gran impulso a la aviación tanto militar como civil, fue así como el 4 de diciembre de 1929 se fundó el Club Salvadoreño de Aviación Civil y Reserva (Aeroclub), el cual en sus inicios tenía casi la misma historia de la aviación militar, por estar estrechamente relacionados.

Hasta 1940 el progreso de la aviación militar había sido continuo, y el entusiasmo por esta actividad, tuvo gran acogida entre los miembros de la Fuerza Armada y la población en general. Era normal en esa época, que

¹ Item página 68

oficiales, suboficiales y personal civil voluntario ingresara en los cursos para pilotos aviadores de la FAS.

En septiembre de 1967 se adquirieron cuatro aviones C-47, tres de ellos comprados a fuentes civiles. Posteriormente se compró un Canadair DC-4M y adicionalmente en 1968, un T-41C. Es así como la historia de la Fuerza Aérea Salvadoreña, se ha venido escribiendo desde ese entonces hasta la fecha.

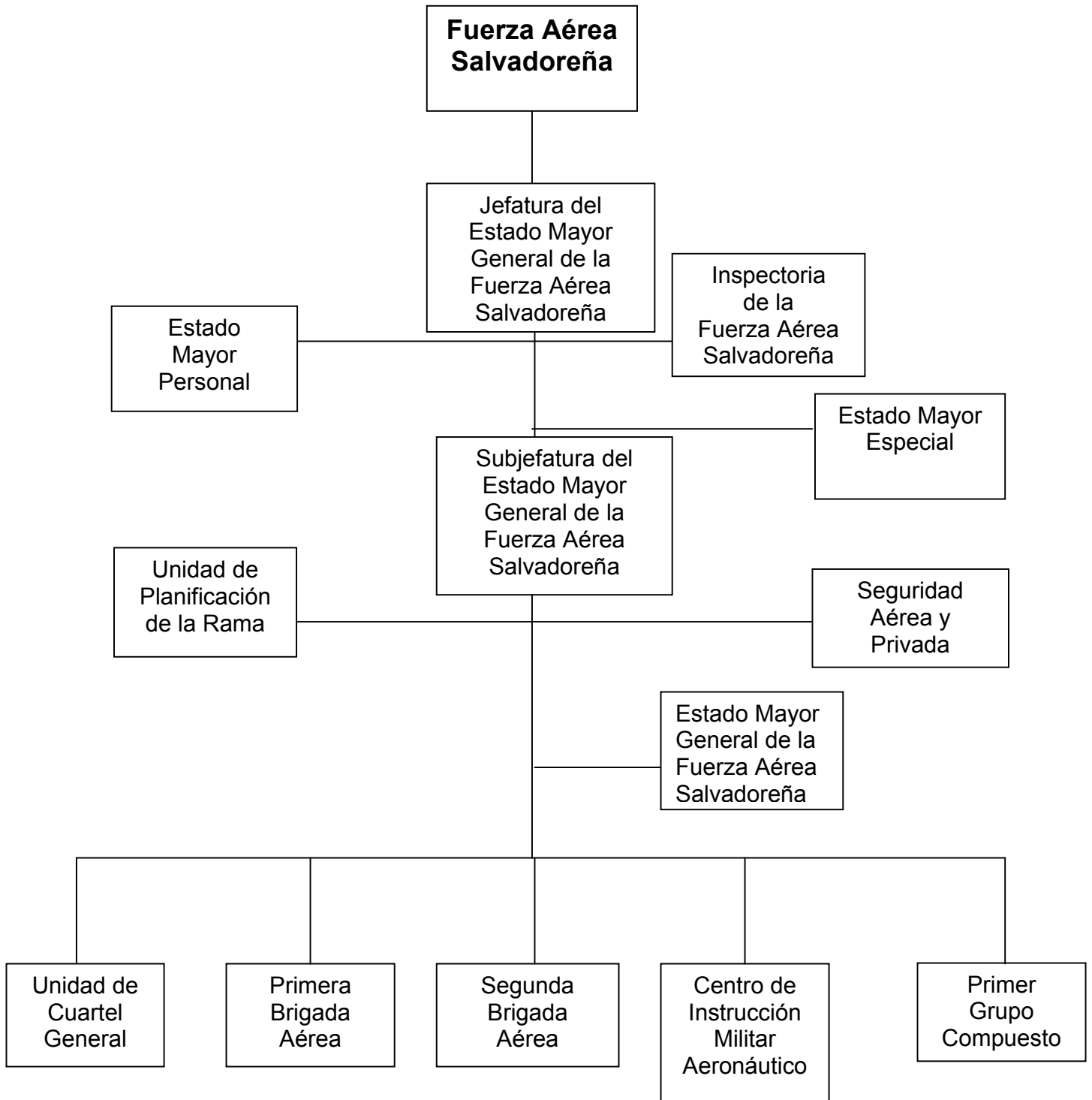
1.4 Marco normativo

La Fuerza Aérea Salvadoreña, por ser una dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional, para su funcionamiento se rige por la Ley Orgánica de la Fuerza Armada y su Reglamento, además por los reglamentos, instructivos, directivas internas y procedimientos operativos. Así como toda legislación vigente de competencia para las actividades a desarrollar por la institución.

1.5 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la Fuerza Aérea Salvadoreña, está plasmada en el siguiente organigrama general.

Organigrama General de la Fuerza Aérea Salvadoreña.¹



¹ Fuente: Directiva de la estructura orgánica de la Fuerza Aérea Salvadoreña.

De la anterior estructura orgánica se delimita que el Fondo de Actividades Especiales está considerado en la estructura de la FAS, dentro del Estado Mayor Especial, en el cual están ubicadas unidades de apoyo para la institución, según detalle:

Organigrama del Estado Mayor Especial.¹



2. Fondo de Actividades Especiales

El Fondo de Actividades Especiales (FAE), como parte de la estructura organizativa de la Fuerza Aérea Salvadoreña, es una unidad que brinda al mercado en general servicios relacionados con la aviación, y que tiene su centro de operaciones en la Base Aérea de Ilopango.

2.1 Misión

No existe una misión institucional actualmente en el Fondo de Actividades Especiales.

2.2 Visión

No existe una visión institucional actualmente en el Fondo de Actividades Especiales.

2.3 Marco normativo

El Fondo de Actividades Especiales tiene su base legal en el artículo 79 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (SAFI) y en el artículo 153 de las Disposiciones Generales de Presupuestos, mediante el Decreto Legislativo número 362, publicado en el Diario Oficial el 23 de Diciembre de 1983.

El marco jurídico que sustenta la creación y operación del FAE/FAS, es el siguiente:

- Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), emitidas por la Corte de Cuentas de la República, para la operación de las actividades concernientes a la actuación y administración de dicho organismo social.

¹ Manual de Funciones

- Instructivo SAFI-DGT-DGCG Número 004/2001, relacionado a las normas básicas para la administración de los Fondos de Actividades Especiales, de fecha 14 de febrero de 2001.
- Acuerdo ejecutivo de creación en el Ramo de Hacienda Número 1036, con fecha 27 de julio de 1995, el cual determina que el Fondo de Actividades Especiales se constituye con los ingresos provenientes de la venta de bienes y servicios.
- Acuerdo ejecutivo en el Ramo de Hacienda Número 1582, con fecha 10 de noviembre de 1995, de conformidad con el artículo No. 153, de las Disposiciones Generales de Presupuestos, con el propósito de fijar tarifas para la venta de bienes y servicios realizados por la Fuerza Aérea Salvadoreña, dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional.
- Resolución sin número, emitida por el Ministerio de Obras Públicas, a través del Viceministerio de Transporte y la Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA), con fecha 22 de marzo de 1996, en el cual se autoriza y certifica las operaciones del Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña.
- Certificación sin número, donde se acredita como Taller de Mantenimiento Aeronáutico, emitido por la Dirección General de Aviación Civil de la República de Guatemala (DGAC), con fecha 30 de noviembre de 1999.

2.4 Estructura orgánica

La estructura organizativa del Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña, se muestra según detalle en el siguiente organigrama:

Organigrama del Fondo de Actividades Especiales.¹



Del anterior organigrama, se deslindan los puestos principales y funciones generales de dicha organización así:

- Gerencia general y ordenador de pagos: es la posición de máxima autoridad de dirección dentro de la organización, funge como representante legal y es el responsable ante el Ministerio de la Defensa Nacional y otros entes de control.
- Gerencia y responsable administrativo: es la función encargada de la administración operativa de la unidad, es el puesto responsable ante el ordenador de pagos.
- Operaciones: es la función encargada de realizar las actividades operativas que resulten como consecuencia de la demanda de servicios.
- Almacén: es el puesto encargado de almacenar y resguardar los bienes adquiridos por el ente social.
- Fondo circulante de monto fijo: es la función encargada de realizar las adquisiciones menores, que permitan dar agilidad a las actividades de trabajo.

¹ Fuente: Manual de organización del Fondo de Actividades Especiales

- **Administración:** es la función encargada de realizar las actividades administrativas que resulten como consecuencia de las operaciones y de control.
- **Contabilidad:** es la función encargada de registrar, analizar e informar sobre las transacciones financieras que resulten como consecuencia de las operaciones.
- **Pagaduría:** es la función encargada de realizar los pagos a los proveedores de bienes y servicios necesarios para realizar las actividades de trabajo.
- **Colecturía:** es el puesto encargado de coleccionar y remesar a la cuenta respectiva los fondos provenientes de la venta de bienes y servicios.
- **Mercadeo:** es el puesto encargado de realizar las actividades de promoción, publicidad y comercialización de los bienes y servicios que se brindan a los clientes.
- **Compras:** es el puesto encargado de realizar las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para las operaciones del ente social.

- Proyectos: es la función, no establecida oficialmente, encargada de dar trámite y administrar los proyectos de interés para la Fuerza Aérea y el FAE.

2.5 Objetivos

Según el manual de organización del Fondo de Actividades Especiales, se han fijado los siguientes objetivos.

2.5.1 Objetivo general

Brindar servicios aeronáuticos con calidad y profesionalismo, en las áreas de Transporte Aéreo, Laboratorio de Ensayos No Destructivos (NDT) y comercialización de bienes relacionados con el área aeronáutica.

2.5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar áreas de interés institucional y comercial, relacionadas con los servicios aeronáuticos en el corto y mediano plazo.
- Ser una alternativa competitiva para los usuarios de servicios aeronáuticos en el país.
- Servir nichos de mercado específicos en el sector de la aviación.
- Fortalecer la institución a través de la transferencia de los beneficios financieros.
- Ser un medio para fortalecer la interrelación entre la sociedad y la institución.

2.6 Estrategias

Según el manual de organización del Fondo de Actividades Especiales, entre las principales estrategias adoptadas para ofrecer servicios aeronáuticos se encuentran

- Expansión geográfica gradual en el mercado.
- Ofrecer valor agregado en los servicios.
- Brindar atención personalizada.
- Investigar y analizar alternativas para la prestación de nuevos servicios.

2.7 Políticas

Según el manual de organización del Fondo de Actividades Especiales, se deben cumplir las siguientes políticas mediante las cuales se operativiza la prestación de los servicios aeronáuticos a los clientes, entre las principales políticas se encuentran:

- Mercadeo: inversión anual en publicidad de los servicios aeronáuticos por medios escritos.
- De expansión: cobertura de nuevos mercados donde se puedan comercializar servicios aeronáuticos.
- Precios competitivos: mantener los precios de los servicios aéreos de acuerdo a los costos y de la oferta del mercado local.
- Actualización de costos: actualización periódica de los diferentes costos de operación de los servicios aeronáuticos.

- Área administrativa: cumplimiento de los instructivos y reglamentos que rigen la actuación de la empresa.
- De crédito: no se concede crédito a ningún ente sea este público ó privado.

2.8 Recursos

En la actualidad el Fondo de Actividades Especiales, cuenta con recursos materiales, humanos y técnicos los cuales han sido integrados para brindar los servicios al cliente, en las diferentes áreas que sean requeridos.

2.8.1 Recursos Materiales

Entre los principales recursos materiales con los que dispone el FAE/FAS, para poder desarrollar su actividad están:

- Aula de 30 metros cuadrados para la enseñanza.
- Materiales didácticos para la enseñanza y ayudas de instrucción.
- Tres aeronaves de ala fija (aviones) y tres aeronaves de ala rotativa (helicópteros).
- Un hangar de 960 metros cuadrados.
- Amplias y modernas oficinas administrativas.
- Equipos de cómputo, internet y red informática.
- Vehículo automotor.
- Sistema de comunicaciones móvil y fijo.

2.8.2 Recursos humanos

El Fondo de Actividades Especiales, dispone actualmente de personal técnico calificado: personal administrativo, aerotécnicos y pilotos distribuidos en la base aérea de Ilopango y Comalapa, personal con alto grado de experiencia en las diferentes áreas para poder brindar los servicios, como se detalla a continuación:

- Cinco instructores técnicos, todos en la base de Ilopango.
- Ocho personas en el área administrativa.
- Doce personas en el área de mantenimiento de aviación.

2.8.3 Recursos técnicos

Para la generación de los servicios, el FAE/FAS desde sus inicios ha sido una entidad que ha dispuesto de recursos, entre los recursos técnicos con los que se dispone destacan:

- Manuales técnicos de aeronaves de ala fija y ala rotativa.
- Manuales de organización, procedimientos y puestos.
- Manuales técnicos de operación de equipos.
- Material bibliográfico en áreas técnicas, administrativas y gerenciales.
- Acceso dedicado a Internet e intranet.

2.8.4 Recursos financieros

Desde el inicio de las operaciones de la organización, no hubo ningún tipo de aporte económico inicial en concepto de capital social, lo que ha limitado hasta

cierto punto el accionar de la empresa, ya que la infraestructura como el resto de recursos materiales pertenecen a la Fuerza Aérea Salvadoreña; así mismo, el pago en concepto de sueldos y salarios se hacen a través del aporte presupuestario institucional, debido a que no se dispone de fondos suficientes para generar este tipo de gastos, ni tampoco para realizar las inversiones necesarias en activos fijos para el buen funcionamiento de la empresa. Para poder desarrollar las operaciones, el Fondo de Actividades Especiales, requiere de activos circulantes, recursos que genera a través de la venta de servicios aeronáuticos.

3. Condiciones actuales del Fondo de Actividades Especiales.

El diagnóstico del entorno del Fondo de Actividades Especiales, se realizó mediante visitas, entrevistas, observación directa y valoraciones personales. El diagnóstico interno fue obtenido mediante boleta (anexo "A"). Además se aplica la metodología FODA, para determinar las condiciones internas y externas de la organización.

3.1. Diagnóstico del entorno

El análisis externo describe las oportunidades que brindan el entorno y las amenazas a enfrentar en el mercado; existen factores externos relacionados al FAE/FAS, que están diseminados en los siguientes agregados:

3.1.1 Oportunidades

Son todos los factores positivos del entorno social, que la organización tiene para desarrollarse.

3.1.1.1 Factores Políticos

- Actualmente existen tratados de libre comercio (TLC), con diferentes países del área (República Dominicana, Chile, México y Estados Unidos), lo cual beneficia el desarrollo de los servicios aeronáuticos.
- Existe intención de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), de desarrollar a corto plazo las operaciones en el Aeropuerto de Ilopango.
- Actualmente, el nivel de calificación internacional de la aviación Salvadoreña ante la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI), se encuentra tipificado en nivel uno, lo cual es favorable para los diferentes operadores de servicios aeronáuticos.

3.1.1.2 Factores económicos

- En el último semestre del año 2006, se ha notado un incremento en la inversión extranjera directa en el país, lo cual beneficia a la empresa.
- El sector servicios ha reflejado tendencias de crecimiento en el turismo durante el año 2006, generando mayores oportunidades de crecimiento a la empresa.
- La modernización del Estado y la reactivación del Aeropuerto Internacional de Ilopango, creará desarrollo en la empresa.

- La libre movilidad de los factores productivos a través de la globalización beneficiará el desarrollo de la empresa.
- Existe una tendencia al crecimiento económico que ha permitido la generación de empleos, la captación de divisas, la apertura comercial, etc.

3.1.1.3 Factores sociales

- Las tendencias de desarrollo humano, profesionalización del recurso humano y crecimiento poblacional favorecen a la empresa.

3.1.1.4 Factores jurídicos

- La nueva Ley de Aeronáutica Civil, contribuirá al sector aeronáutico a crear niveles competitivos en la prestación de servicios aeronáuticos.
- El actual régimen arancelario que regula la actividad aeronáutica del país, son factores favorables para la empresa.

3.1.2 Amenazas

Son todas las características negativas del entorno social que una organización enfrenta para desarrollarse.

3.1.2.1 Factores políticos

- Existen actualmente inconformidades de parte de empresarios de la aviación comercial de El Salvador debido a las operaciones del FAE, lo

cual crea cierto grado de incertidumbre y puede en el futuro ocasionar que la Asamblea Legislativa modifique el marco jurídico que permite la operación de la empresa.

3.1.2.2 Factores económicos

- La alta regulación de mercados internacionales a las exportaciones, disminuye las operaciones de las economías emergentes.
- La recesión económica experimentada por los Estados Unidos de América, influye en las economías de los socios comerciales.
- La alta regulación de las operaciones aéreas, debido a los ataques terroristas en aeropuertos y aeronaves, disminuye las actividades aéreas.

3.1.2.3 Factores sociales

- El alto índice de desempleo de mano de obra calificada en el país.
- Migración de mano de obra calificada al extranjero.

3.1.2.4 Factores jurídicos

- La legislación de aviación civil determina si una empresa que preste servicios aeronáuticos actualmente, continúa en el mercado ó tiene que abandonar por incumplimiento de la misma.

3.1.2.5 Diagnóstico de la competencia.

Se determino que la competencia en el Aeropuerto de Ilopango es limitada, de igual forma la demanda de servicios, se presenta el detalle:

AREA: MANTENIMIENTO DE AVIACION

NOMBRE	RR HH	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS	EQUIPOS
Aeroservicios Comander	Limitados	Básica	Definidos	Limitados
DARDANO	Limitados	Básica	Definidos	Limitados
HELICA	Básicos	Media	Definidos	Básicos

Fuente: Entrevistas a propietarios

Análisis: Se determinó que las empresas de la competencia no poseen los recursos apropiados para la prestación de los servicios de mantenimiento de aviación en el aeropuerto de Ilopango.

AREA: COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE

NOMBRE	RR HH	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS	EQUIPOS
AVIASA	Limitados	Básica	Definidos	Limitados
AEROCLUB	Limitados	Limitada	No definidos	Limitados

Fuente: Entrevistas a propietarios

Análisis: Se determinó que las empresas de la competencia no poseen los recursos apropiados para la prestación de servicios de comercialización de combustible y de alquiler de equipos de aviación en el Aeropuerto de Ilopango.

AREA: TRANSPORTE AEREO.

NOMBRE	RR HH	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS	EQUIPOS
HELICA	Medios	Básica	Definidos	Medios
TAES	Limitados	Limitada	Definidos	Limitados
DARDANO	Limitados	Limitada	Definidos	Limitados

Fuente: Entrevistas a propietarios

Análisis: Se determinó que las empresas de la competencia no poseen los recursos apropiados para la prestación de los servicios de transporte Aéreo en el Aeropuerto de Ilopango.

3. 2 Resultados de la encuesta.

El estudio y diagnóstico de la situación del Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña, se basó en la información obtenida mediante cuestionario que se administró a la muestra seleccionada, que se presenta en el anexo "A" y los resultados de la tabulación y análisis se presentan a continuación:

3.2.1 Área administrativa

Pregunta 1:

¿Considera que la administración que tiene actualmente el FAE/FAS, es adecuada y eficiente?

Objetivo: determinar el nivel de aceptación de la administración del FAE/FAS

Nivel de aceptación	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Excelente	7	9
Muy buena	33	41
Buena	36	44
Regular	5	6
Deficiente	0	0
Total	81	100

Análisis: el 41 % de la muestra encuestada, opina que la administración actual del FAE/FAS es muy buena y el 44 % que es buena. Se determinó que el grado de aceptación de dicha administración es considerada buena.

Pregunta 2:

¿Considera que la administración del FAE/FAS, toma en cuenta las necesidades y opiniones del resto de unidades involucradas en las operaciones?

Objetivo: conocer el grado de participación de las diferentes unidades en las operaciones.

Consideración de opiniones	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Siempre	11	14
Algunas Veces	61	75
Nunca	9	11
Total	81	100

Análisis: el 14 % de la muestra opina que el FAE/FAS, siempre toma en cuenta la opinión de las otras unidades en su actuación, el 75 % cree que algunas

veces y el 11 % opina que nunca. Se verificó que dicha administración muy pocas ocasiones toma en cuenta la opinión de otras unidades.

Pregunta 3:

¿Conoce y considera adecuada la organización funcional (organigrama) que tiene actualmente el FAE/FAS?

Objetivo: conocer si el organigrama que tiene actualmente el FAE/FAS es adecuado.

Conocimiento de la organización.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
La considera adecuada	35	43
No la considera adecuada	46	57
Total	81	100

Análisis: según los resultados el 43 % opina que es adecuada. Se determinó que dicha organización funcional no es la adecuada. Pero a la vez la organización es conocida y adecuada.

Pregunta 4

¿Considera que la administración actual del FAE/FAS, está logrando los objetivos de creación de la misma? Además porque lo considera así.

Objetivo: verificar si la administración actual del FAE/FAS, está logrando los objetivos de creación.

Logro de los objetivos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	32	40
No	49	60
Total	81	100

Análisis: el 40 % de los encuestados opina que la administración del FAE/FAS, está logrando los objetivos de creación y el 60 % opina que no se están alcanzando dichos objetivos. Se estableció que entre los encuestados que considera que se está logrando alcanzar los objetivos es debido a que existen beneficios económicos (12%) y que la empresa es competitiva (28%).

3.2 .2 Área de operaciones

Pregunta 5

¿Cómo califica la infraestructura física con la que cuenta el FAE/FAS, para la prestación de los servicios aeronáuticos?

Objetivo: evaluar la infraestructura física con la que cuenta el FAE/FAS.

Calificación de la infraestructura	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Excelente	22	27
Muy buena	24	30
Buena	25	31
Regular	7	9
Deficiente	3	3
Total	81	100

Análisis: el 27 % del personal encuestado opina que se posee una buena infraestructura, el 30 % cree que es muy buena y el 31 % la califica de buena. Se analizó que para la mayoría del personal, la infraestructura del FAE/FAS es adecuada para la prestación de servicios aeronáuticos.

Pregunta 6

¿Considera que el FAE/FAS, dispone de maquinaria y equipo (aviones, helicópteros, equipos de prueba, herramientas, etc.), adecuados para la prestación de servicios aeronáuticos?

Objetivo: determinar la disponibilidad de maquinaria y equipo para la prestación de servicios aéreos.

Disponibilidad de maquinaria y equipo.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	39	48
No	42	52
Total	81	100

Análisis: el 48 % del personal encuestado opina que se dispone la maquinaria y equipo necesario para realizar los servicios y el restante opina que no. Se verificó que el FAE/FAS no tiene disponibilidad del equipo y maquinaria cuando se brinda un servicio aeronáutico, afectando notablemente el servicio al cliente.

Pregunta 7

¿Cree que es necesario que el FAE/FAS, realice inversiones en activos fijos (infraestructura, aeronaves, hangares, talleres) para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios aeronáuticos?

Objetivo: determinar la necesidad de realizar inversiones en activos fijos.

Necesidad de invertir en activos fijos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	81	100
No	0	0
Total	81	100

Análisis: el 100 % del personal consultado opina que se deben hacer inversiones en activos fijos para mejorar la prestación de servicios aeronáuticos.

Se determinó que todo el personal opina que existe la necesidad de invertir en los siguientes aspectos: mejorar la infraestructura operativa (46.9 %) seguido de la inversión en maquinaria y equipo (32.1%) y la inversión en infraestructura administrativa (21 %), por lo que debe ser un punto importante para la dirección del FAE/FAS.

Pregunta 8

¿Considera que el sistema actual de procesos y procedimientos productivos de trabajo, contribuyen a la eficiencia de las operaciones?

Objetivo: determinar la eficiencia de procesos y procedimientos productivos del FAE/FAS.

Eficiencia en los actuales Procesos productivos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	51	63
No	27	33
NULAS	3	4
Total	81	100

Análisis: el 63 % del personal opina que los procesos productivos actuales son eficientes y el restante 37 % opina que no son eficientes. Se verificó que para la mayoría del personal si existe eficiencia en los procesos y procedimientos productivos del FAE/FAS.

3.2.3 Área de recursos humanos

Pregunta 9

¿Considera que el personal del FAE/FAS, está lo suficientemente capacitado para cumplir la misión de la unidad?

Objetivo: conocer el grado de capacitación que tiene el personal del FAE/FAS, para cumplir con la misión.

Capacitación de los Recursos Humanos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Excelente	17	21
Muy buena	35	43
Buena	21	26
Regular	5	6
Deficiente	3	4
Total	81	100

Análisis: el 21% del personal opina que la capacitación del personal del FAE/FAS es excelente, el 43 % que es muy buena y el 26 % que es buena. Determinándose que la administración debe continuar con este tipo de proyectos que ayuden al desarrollo integral de su personal.

Pregunta 10

¿Considera que el FAE/FAS, está capacitando adecuadamente al personal de la institución que labora en las actividades propias del mismo?. Diga por que lo considera así.

Objetivo: determinar si se está capacitando adecuadamente al personal de la institución.

Capacitación adecuada	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	36	44
No	45	56
Total	81	100

Análisis: el 44 % del personal opina que el personal se está capacitando adecuadamente en su área de responsabilidad, y el restante 56 % opina que no se está capacitando adecuadamente. Se analizó que aunque se considera que la mayoría del personal esta recibiendo capacitación, el personal desea capacitarse en otras áreas por lo que la administración debería de tomar en cuenta tener especialistas en varias áreas.

Pregunta 11

¿Qué aspectos considera primordiales para incentivar el factor motivacional, en el personal que labora y desempeña actividades para el FAE/FAS.

Objetivo: establecer los aspectos primordiales para incentivar el factor motivacional en el personal.

Incentivos primordiales al factor motivacional.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Prestaciones laborales	32	40
La comunicación	25	31
Clima Organizacional	15	18
El liderazgo	9	11
Total	81	100

Análisis: el 40 % del personal opina que las prestaciones laborales incentivarían el factor motivacional de los empleados, el 31 % opina que la comunicación y que el clima laboral (18 %) es determinante. Se verificó que al mejorar las prestaciones laborales a los empleados, la administración tendría un mejor equipo de trabajo debido al aumento de la motivación.

Pregunta 12

¿Qué factores considera fundamentales para mejorar el clima organizacional de la FAE y de la FAS, con el fin de crear un ambiente propicio para el desempeño del personal que labora y desempeña actividades para el FAE/FAS?

Objetivo: conocer factores fundamentales para mejorar el clima organizacional del FAE y de la FAS.

Nivel de aceptación	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Condiciones físicas del trabajo	5	6
El liderazgo	9	11
La comunicación	22	27
Capacitación	38	47
Otros	7	9
Total	81	100

Análisis: el 47 % del personal encuestado opina que la capacitación sería un factor relevante para mejorar el clima laboral, el 27 % opina que la comunicación y el 11 % que el liderazgo. Esta pregunta viene a confirmar que el personal desea conocer los procesos y procedimientos de otras áreas a través de la capacitación, llegando a ser a un futuro una herramienta importante para el clima organizacional.

3.2.4 Área de mercadotecnia

Pregunta 13

¿Cómo considera la publicidad actual, para los servicios que presta el FAE/FAS?

Objetivo: determinar si la publicidad actual para los servicios que presta el FAE/FAS, es apropiada.

Publicidad del FAE/FAS.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Excelente	5	6
Muy buena	17	21
Buena	31	38
Regular	19	24
Deficiente	9	11
Total	81	100

Análisis: el 21 % del personal encuestado opina que la publicidad que utiliza el FAE/FAS, es muy buena, el 38 % que es buena y el 24 % que es regular. Determinándose que para el personal del FAE/FAS la publicidad que se ofrece en los diferentes medios es adecuada.

Pregunta 14

¿Considera que los servicios que presta actualmente el FAE/FAS (Mantenimiento, Adiestramiento Aéreo, Transporte y Comercialización de bienes y servicios) se realizan de forma eficiente?.

Objetivo: conocer la eficiencia con la cual se prestan los servicios aeronáuticos.

Eficiencia en la prestación de Servicios aeronáuticos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	30	37
No	51	63
Total	81	100

Análisis: el 37 % del personal encuestado opina que se es eficiente en la prestación de servicios aeronáuticos y el restante 63 % que no lo es, por diversas causas. Se verificó que para la mayoría no existe eficiencia en los servicios debido a las siguientes causas: no hay planificación de actividades (22%), existe personal poco calificado (21%), existen deficiencia operacionales (20%).

Pregunta 15

¿Mencione que otros servicios adicionales a los que ya presta el FAE/FAS, seria conveniente brindar al cliente?

Objetivo: conocer que otros servicios adicionales se podrían prestar a través del FAE/FAS.

Que otros servicios adicionales podrían prestarse.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Brindar servicios a toda la industria.	11	14
Área de automotriz.	6	7
Consultoría y adiestramiento.	19	23
Transporte a clientes	7	9
Servicio de biblioteca e internet	9	11
Mantenimiento especializado.	20	25
Venta de artículos de aviación.	9	11
Total	81	100

Análisis: el 23 % del personal opina que se podría dar consultoría y adiestramiento como servicios adicionales, el 25 % impartir capacitación en

seguridad industrial, el 11 % servicios de biblioteca e Internet y el 11 % la venta de artículos relacionados con la aviación. Se analizó que las áreas de consultoría y adiestramiento, seguridad industrial deben ser tomadas en cuenta por la administración para mejorar sus servicios.

3.2.5 Área financiera

Pregunta 16

¿Considera necesario que se le incremente al FAE/FAS, capital de trabajo para su operación?

Objetivo: establecer si es necesario que se incremente el capital de trabajo al FAE/FAS, para su operación.

Incremento de capital de trabajo.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Si	56	69
No	25	31
Total	81	100

Análisis: el 69 % del personal encuestado opina que es necesaria que se incremente la asignación de capital de trabajo para financiar las operaciones. Este es un aspecto que la administración debe de tomar en cuenta al momento de realizar su presupuesto anual.

Pregunta 17

¿Para qué el FAE/FAS, desarrolle eficientemente la gestión financiera, cual de los siguientes periodos contables recomienda?

Objetivo: determinar el periodo contable en el cual el FAE/FAS, pueda desarrollar eficientemente la gestión financiera.

Duración del período contable.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Seis meses	62	76.5
Para ver resultados positivos	8	
Para tener fondos disponibles	37	
Para tener un mejor control	17	
Doce meses	19	23.5
Mayor tiempo para reunir fondos	19	
Total	81	100

Análisis: el 76.5 % del personal encuestado opina que el actual período contable semestral es conveniente y el 23.5 % opina que se debería alargar a doce meses. De acuerdo al resultado, el período contable actual lo consideran adecuado para el desarrollo de la gestión financiera.

Pregunta 18

¿Cómo califica las actuales inversiones que el FAE/FAS, está realizando?

Objetivo: conocer el grado de aceptación de las actuales inversiones que el FAE/FAS realiza.

Inversiones que se han realizado.	Total	
	Absoluto	Porcentual(%)
Excelente	0	0
Muy buena	22	27
Buena	34	42
Regular	18	22
Deficiente	7	9
Total	81	100

Análisis: el 27 % del personal encuestado califica las actuales inversiones como muy buenas, el 42 % las califica como buenas y el 22 % las evalúa como regulares.

Pregunta 19

¿En que áreas considera que el FAE/FAS, debe ampliar las inversiones?

Objetivo: investigar las áreas en las cuales el FAE/FAS debe ampliar inversiones.

Áreas en las cuales se debe de invertir.	Total	
	Absoluto	Porcentual(%)
Recursos humanos	28	35
Maquinaria y equipo	36	44
Aeronaves y repuestos	8	10
Laboratorios	4	5
Hangares y talleres	5	6
Oficinas	0	0
Total	81	100

Análisis: el 35% del personal encuestado opina que se debería invertir en el área de recursos humanos, el 44 % en maquinaria y equipo y el 10 % en aeronaves y repuestos. Existe un dato un tanto parejo de acuerdo al resultado obtenido, lo cual refleja que es de importancia realizar inversiones en maquinaria y equipo, como en recursos humanos.

3.2.6 Área de opinión general

Pregunta 20

¿Qué sugerencias da usted, para que el FAE/FAS se desarrolle y cumpla los objetivos institucionales?

Objetivo: analizar las diferentes sugerencias que los encuestados brindarán para el FAE/FAS, a fin de cumplir objetivos institucionales.

Sugerencias para el cumplimiento De objetivos.	Total	
	Absoluto	Porcentual (%)
Mayor control del Ministerio de Hacienda.	2	3
Tener plan de desarrollo a mediano plazo	6	7
Debe mejorar programas de capacitación	11	14
Afinidad entre unidades	5	6
Mejorar la comunicación	12	15
Mejorar la tecnología	13	16
Incentivar al personal	6	7
Dar prioridad a las inversiones	15	19
Dar a conocer en que se invierte	6	7
Mayor publicidad	5	6
Total	81	100

Análisis: el 19 % del personal encuestado opina que se debería dar énfasis a las inversiones, el 15 % mejorar la comunicación, el 16 % mejorar la tecnología y el 14 % mejorar los programas de capacitación. Al analizar los resultados la respuesta con mas ponderación se concentra en que el FAE/FAS, debería de incrementar su volumen de inversiones.

4. Validez de la hipótesis de la investigación.

4.1 Prueba de Hipótesis

En este apartado se evalúa la hipótesis de la investigación, la que primeramente se formula y luego se prueba, en forma tradicional y con la distribución de probabilidad.

4.1.1 Hipótesis Nula

El diseño de un plan estratégico para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), no propicia su desarrollo operacional en el largo plazo.

4.1.2 Hipótesis Alterna

El diseño de un plan estratégico para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña (FAE/FAS), propiciara su desarrollo operacional en el largo plazo.

4.1.3 Prueba de hipótesis aplicando el Chi Cuadrado.

A efecto de verificar la prueba tradicional y por su solidez estadística se emplea también esta prueba. Formula a Emplear:

$$\text{Sea } X^2 = (f_1 - F_1)^2 / F_1 + (f_2 - F_2)^2 / F_2$$

En donde: f_1 y f_2 ; es la muestra de individuos que poseen y que no poseen el atributo que se investiga.

F_1 y F_2 ; son las frecuencias hipotéticas correspondientes

$f_1 - F_1$ es la desviación No. 1

$f_2 - F_2$ es la desviación No. 2

$n = 81$ personas encuestadas.

4.1.3.1 Aplicación de la Formula

De la muestra utilizada, se toman los datos reales pertinentes y de las hipótesis planteadas se determinan los datos hipotéticos; así:

$n = 81$ personas encuestadas

$f_1 = 46\% = 0.46 \times 81 = 37.26$

$f_2 = 17\% = 0.17 \times 81 = 13.77$

$F_1 = 50\% = 0.50 \times 81 = 40.50$

$F_2 = -50\% = -0.50 \times 81 = -40.50$

Aplicando la formula:

$$X^2 = (f_1 - F_1)^2 / F_1 + (f_2 - F_2)^2 / F_2$$

$$X^2 = (37.26 - (-40.5))^2 / 40.5 + (13.77 - 40.5)^2 / 40.5$$

$$X^2 = (-3.24)^2 / 40.5 + (-26.73)^2 / 40.5$$

$$X^2 = (10.5) / 40.5 + (714.50) / 40.50$$

$$X^2 = 0.26 + 17.64$$

$$X^2 = 17.90$$

Por lo tanto, la diferencia es significativa en un 17.9 %; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna citada. ²

² Cochran, G. William, op.cit. página 47

**EVALUACION DEL DESARROLLO OPERACIONAL”
(TABULACIONES PORCENTUALES).**

			1 (E.)	2 (M. B.)	3 (B.)	4 (R.)	5 (D.)	EVALUACIONES
01		1	0.0					NEGATIVO = 31.0%
	ENTORNO SOCIAL	2		27.0				
	DEL SECTOR	3			42.0			NEUTRAL = 42.0%
	(FACTOR EXTERNO)	4				22.0		
		5					9.0	POSITIVO = 27.0%
02		1	6.0					NEGATIVO = 35.0%
	SATISFACCION DEL CLIENTE	2		21.0				
	(FACTOR EXTERNO)	3			38.0			NEUTRAL = 38.0%
		4				24.0		
		5					11.0	POSITIVO = 27.0%
03		1	63.0					NEGATIVO = 33.0%
	PRODUCTIVIDAD	2		0.0				
	(FACTOR INTERNO)	3			33.0			NEUTRAL = 4.0%
		4				0.0		
		5					4.0	POSITIVO = 63.0%
04		1	21.0					NEGATIVO = 10.0%
	RECURSOS DE LA	2		43.0				
	ORGANIZACIÓN	3			26.0			NEUTRAL = 26.0%
	(FACTOR INTERNO)	4				6.0		
		5					4.0	POSITIVO = 64.0%
05		1	9.0					NEGATIVO = 6.0 %
	ORGANIZACIÓN, DESARROLLO	2		41.0				
	Y PROYECCION	3			44.0			NEUTRAL = 44.0 %
	(FACTOR INTERNO)	4				6.0		
		5					0.0	POSITIVO = 50.0 %
		1	19.8					EVALUACION TOTAL
		2		26.4				NEGATIVO = 17.2%
	TOTAL DE FACTORES	3			36.6			NEUTRAL = 36.6%
		4				11.6		
		5					5.6	POSITIVO = 46.2%

CAPITULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2006 - 2010

En este capítulo se presenta la propuesta del estudio, concebida como un plan estratégico de desarrollo operacional, fue realizado con personal representativo de las áreas involucradas en las operaciones del FAE/FAS, así como con la opinión de los clientes de la empresa, fruto de ello a partir de la misión se concibió la visión empresarial de la organización y los objetivos estratégicos globales de la empresa.

1. Resumen FODA

Como consecuencia del diagnóstico, se presenta un resumen de las principales fortalezas y limitantes de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno actualmente:

CUADRO RESUMEN FODA FAE/FAS

FACTORES	CONDICION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física • Dominio de las áreas especializadas • Experiencia y conocimiento del Mercado • Imagen ya establecida en el mercado • Personal administrativo calificado 	Implementación de un Sistema de aseguramiento de la calidad.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevos productos y servicios • Desarrollo conjunto con otras empresas y países. • Desarrollo de la industria de la aviación en El Salvador • Incremento de la demanda en el aeropuerto de Ilopango 	Implementación de un Sistema de gestión de servicios, CRM.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas regulaciones de la ley de aeronáutica • Tratados comerciales con otros países. • Nuevos competidores en el mercado. • Nuevas exigencias de normas por parte del cliente. • Fuga de recurso humano calificado 	Implementación de Investigaciones, Alianzas y convenios estratégicos, para crear un centro de desarrollo tecnológico.

LIMITANTES	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos financieros.• Falta de certificaciones técnicas (FAA, AAC)• Falta de licencias para el personal operativo.• Procesos de trabajos complejos e ineficientes.• Dirección de la empresa centralizada.• Capacitación limitada, principalmente en el idioma inglés.• Maquinaria y equipo obsoleto• Administración de la información interna y externa• Alta rotación de la dirección de la empresa• Predominio de los gastos sobre la inversión• Falta de visión empresarial• Normativa inflexible y burocrática	
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Partiendo que el Fondo de Actividades Especiales/ FAS, no tiene formulado ningún tipo de planificación estratégica, es conveniente iniciar planteando la planificación corporativa y funcional, que permita implementar los mecanismos de mejora que se consideren convenientes, de acuerdo a la evolución empresarial y al desarrollo del entorno del sector de la aviación. En tal sentido el plan estratégico resultado del diagnostico realizado en el FAE/FAS y de la investigación mediante la encuesta al personal, así como de las entrevistas y visitas a las empresas clientes, plantea los siguientes componentes:

2. Misión e identidad de la empresa

“Brindar servicios aeronáuticos en el área de transporte aéreo, Laboratorio de Ensayos No Destructivos(NDT) y comercialización de servicios aeronáuticos relacionados, con la calidad y profesionalismo que satisfagan al máximo las necesidades, deseos y expectativas del cliente, dentro de la normativa y las regulaciones de aviación existentes.”

3. Visión de la empresa

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios aeronáuticos en el área de transporte aéreo, Laboratorio de Ensayos No Destructivos(NDT) y comercialización de servicios aeronáuticos relacionados en el mercado interno de El Salvador a mediano plazo.”

4. Valores de la empresa

1. Profesionalismo
2. Honradez
3. Honestidad
4. Disciplina
5. Lealtad
6. Espíritu de servicio

5. Objetivos estratégicos globales

Los objetivos estratégicos globales que se consideran vitales para el desarrollo a mediano y largo plazo del FAE/FAS, se han delimitado en tres componentes, los cuales se describen de forma resumida en el siguiente cuadro y de manera detallada en las páginas subsiguientes:

CUADRO RESUMEN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RECURSOS
Implantar un sistema de gestión en base a la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y desarrollar acciones de mejora. • Identificar, comprender y mejorar los procesos existentes. • Flexibilizar los procedimientos. • Administración eficiente de los recursos. • Dar énfasis al desarrollo del recurso humano en la empresa. • Mejorar la satisfacción del cliente. • Incrementar las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el modelo de gestión de la calidad. • Sensibilización del personal. • Documentar procesos y procedimientos. • Incrementar las Inversiones sobre los gastos. • Realizar capacitaciones. • Realizar encuesta de satisfacción. • Ampliar cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del Sistema de calidad. • Numero de procesos y procedimientos documentados. • Monto de las Inversiones en áreas claves. • Numero de capacitaciones realizadas. • Realización semestral de encuesta de satisfacción al cliente. • Porcentaje de Incremento de los ingresos. 	Provistos por la organización, según el presupuesto del plan de trabajo anual.

<p>Implantar un sistema de gestión de servicios e información, para la planificación y control de los recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y atender las necesidades de los clientes. • Implantación de un sistema informático. • Interrelación entre la comunicación interna y externa. • Realizar un control de los recursos existentes. • Realización de nuevos servicios. • Dar seguimiento y control de la información de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos de los clientes. • Adquirir o desarrollar el sistema informático. • Crear nuevos procedimientos de comunicación. • Controlar los recursos existentes. • Establecer nuevos servicios. • Establecer nuevos estándares de calidad, para los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de clientes registrados en base datos • Numero de necesidades atendidas y resueltas. • La existencia del sistema informático. • La existencia de nuevos procedimientos de comunicación. • Informes de control de recursos. • Nuevos servicios. • Medición de las actividades. • Existencia de instrumentos adicionales. 	<p>Provistos por la organización, según el presupuesto del plan de trabajo anual.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

<p>Realizar convenios, acuerdos y alianzas estratégicas con clientes, empresas y proveedores, con la finalidad de integrar esfuerzos para crear un centro de desarrollo de tecnología de aviación Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios con instituciones dedicadas a la investigación. • Realizar alianzas con empresas relacionadas. • Realizar acuerdos estratégicos con clientes. • Realizar alianzas estratégicas con proveedores. • Creación de un centro de tecnología aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con universidades y otros entes. • Establecer alianzas estratégicas empresariales con otros entes del sector. • Establecer acuerdos de beneficio mutuo con los clientes. • Establecer alianzas estratégicas con proveedores. • Crear el centro de tecnología aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de convenios con instituciones dedicadas a la investigación. • Numero de alianzas empresariales realizadas. • Numero de acuerdos con clientes. • Numero de alianzas estratégicas con proveedores. • La creación del centro de tecnología aplicada. 	<p>Provistos por la organización, según el presupuesto del plan de trabajo anual.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

6. Desarrollo de objetivo estratégico numero 1:

Implantar un sistema de gestión en base a la calidad que pueda utilizar la dirección del FAE/FAS como marco de referencia y modelo de administración para desarrollar las operaciones de la empresa.

Estrategias para alcanzar el objetivo

- Identificar y desarrollar acciones de mejora continua en toda la organización.
- Identificar, comprender y mejorar los procesos existentes, para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Flexibilizar los procedimientos, de tal forma que permitan reaccionar rápidamente a las oportunidades que se presenten en el mercado.
- Realizar una administración eficiente de los recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros para mejorar el rendimiento de los beneficios de la empresa.
- Dar énfasis al desarrollo del recurso humano del FAE/FAS. De forma tal que se logre personal motivado, involucrado y comprometido con la misión y visión de la empresa.
- Mejorar la satisfacción del cliente externo del FAE/FAS.

Metas:

- Definir mediante la realización de un diagnóstico a más tardar en el primer semestre del 2005, el modelo de gestión más apropiado para el FAE/FAS.

- Iniciar en el primer semestre del año 2006, la etapa de sensibilización del personal.
- Realizar la documentación de los procesos y procedimientos de la empresa, para finales del segundo semestre del 2006.
- Proporcionar al personal para el segundo semestre del 2007, los recursos, la formación y la capacidad para actuar con responsabilidad y autoridad en los procesos de trabajo.
- Realizar encuestas semestrales de satisfacción al cliente.
- Lograr establecer para el primer semestre de 2008 la implantación y certificación de un sistema aseguramiento de la calidad y de mejora continua en el FAE/FAS.
- Aumentar los ingresos y cuota de mercado, para el segundo semestre del 2008.

Indicadores:

- Haber sensibilizado a todo el personal del FAE/FAS.
- Haber documentado todos los procesos y procedimientos de trabajo del FAE/FAS.
- Lograr la implantación y certificación del sistema de gestión de calidad del FAE/FAS.
- Incremento de las inversiones, con un nivel superior a un 30 % de los ingresos totales.

- Realizar no menos de 6 capacitaciones en el año, con el personal del FAE/FAS.
- Realizar semestralmente, de forma permanente, encuestas de satisfacción al cliente.
- Aumentar los ingresos, en un mínimo de 15 % anual.

7. Desarrollo del objetivo estratégico número 2:

Implantar un sistema de gestión de servicios e información que ayude al control, planificación y administración de los recursos y servicios prestados a los clientes del FAE/FAS.

Estrategias para alcanzar el objetivo

- Identificar, comprender, analizar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Implantación de un sistema informático, que provea soporte al nuevo modelo de información y control de los recursos.
- Establecer nuevos procedimientos de comunicación, interna y externa para mejorar la percepción del cliente sobre el valor y la calidad de los servicios.
- Realizar un control adecuado de los recursos, mediante el sistema de información.
- Lanzar nuevos productos, que sean resultado de la información obtenida mediante el sistema de información.

- Dar seguimiento a los servicios prestados, mediante la obtención de información que sea de utilidad para la toma de decisiones, relacionadas con el cliente.

Metas:

- A inicios del 2006 se deben definir los nuevos estándares de calidad en el servicio, en términos de tiempo, costo, satisfacción al cliente, quejas, etc.
- Para finales del 2006, mejorar los procesos de servicio al cliente, a través de la eliminación de requisitos y actividades que no agregan valor, eliminación de controles innecesarios y rediseño de los procesos de comunicación, entre otros.
- Al concluir el año 2007, se debe tener una base de datos, lo suficientemente amplia y con información relevante de los clientes del FAE/FAS.
- Para Inicios del 2008, adquirir o desarrollar el sistema informático, que soporte el objetivo estratégico. Así como la capacitación e implantación del mismo.
- Realizar un informe detallado anual de administración y control de los recursos de la organización.
- Analizar la conveniencia a inicios de cada año, la creación de nuevos servicios o adicionales que se pueden brindar en cada área de gestión de la empresa.

Indicadores:

- La existencia y operación óptima del sistema informático.
- Cuantificación del número de clientes registrados en la base de datos.
- Cuantificación del número de necesidades atendidas y resueltas de los clientes.
- La existencia de nuevos procedimientos y medios de comunicación interna y externa.
- Informes y reportes anuales de administración y control de los recursos.
- Cuantificación anual de los nuevos servicios o ampliación de los mismos.
- Existencia de instrumentos adicionales que registren periódicamente el desempeño hacia el cliente del FAE/ FAS. (Encuestas, clientes incógnitas, buzones de sugerencias, etc.)
- Medición de las diferentes actividades de los servicios prestados a los usuarios, posibilitando cuantificar el tiempo empleado para cada servicio. Así como el incremento en la cantidad de servicios prestados y de clientes frecuentes.

8. Desarrollo del objetivo estratégico número 3:

Establecer acuerdos, convenios y alianzas estratégicas con clientes, empresas relacionadas y proveedores, con la finalidad de integrar esfuerzos para la creación de un centro de desarrollo e investigación de tecnología aplicada en el sector de aviación.

Estrategias para alcanzar el objetivo

- Establecer acuerdos estratégicos de beneficio mutuo con clientes del FAE/FAS.
- Establecer convenios con entes relacionados y especializadas con la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Establecer alianzas estratégicas con otros operadores de servicios de aviación, a fin de mejorar la eficiencia económica de la empresa y del sector.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores del FAE/FAS.
- La creación de un centro de desarrollo de tecnología de aviación aplicada.

Metas:

- Establecer acuerdos estratégicos de beneficio mutuo con clientes del FAE/FAS, para finales del año 2007.
- Establecer alianzas estratégicas en el área de educación e investigación con universidades y centros especializados en tecnología aplicada, para el primer semestre del 2008.
- Establecer convenios de cooperación con los proveedores del FAE/FAS, para el segundo semestre del 2008.
- Identificar y desarrollar alianzas estratégicas con otros operadores de servicios de aviación, a fin de mejorar la eficiencia económica de la empresa, para inicios del 2009.
- Crear un centro de desarrollo tecnológico e iniciar investigaciones de beneficio empresarial e Institucional en el sector de la aviación, para inicios del 2010.

Indicadores:

- Realizar al menos 2 acuerdos estratégicos anual de beneficio mutuo, con clientes del FAE/FAS
- Realizar al menos una alianza estratégica anual en el área de educación e investigación con universidades y centros especializados en tecnología aplicada.
- Realizar 2 convenios de cooperación anual con los proveedores del FAE/FAS.
- Realizar 1 alianza estratégica anual con otros operadores de servicios de aviación, a fin de mejorar la eficiencia económica empresarial.
- La creación y funcionamiento del centro de desarrollo tecnológico y de investigación, para beneficio empresarial e Institucional en el sector de la aviación.

9. Recursos

Para la planificación, organización, implantación y control de los objetivos estratégicos anteriormente citados en la propuesta, será indispensable destinar los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos necesarios para su ejecución, según el plan de trabajo anual del FAE/FAS y de acuerdo a la disponibilidad de los recursos financieros de la organización. Sin embargo esto no deberá ser una limitante para la búsqueda de otras fuentes de financiamiento que permitan lograr dichos objetivos, así como mejorar la estrategia planteada en este documento con el fin de lograr los objetivos citados.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1 Área administrativa

De acuerdo a los resultados de la investigación, los encuestados consideran que aunque la administración de la empresa es adecuada, no hay eficiencia en los procesos administrativos, lo que trae como consecuencia, que no se logran alcanzar los objetivos establecidos.

Además, se concluye que existe una débil planeación a corto plazo, una deficiente planeación a mediano y una inexistente planeación a largo plazo (planeación estratégica); por lo que, la falta de estos instrumentos no contribuye a alcanzar el desarrollo y la visión empresarial.

Por lo tanto, se considera que algunos elementos (recursos humanos, procesos, estructura organizativa), que integran la empresa son adecuados, pero no se logra la integración de propósitos comunes, teniendo como consecuencia que no se alcancen los objetivos trazados.

1.2 Área Operativa

Se determinó que la infraestructura que posee actualmente el FAE/FAS es adecuada (oficinas, hangares, talleres), pero que los procesos y procedimientos existentes, no permiten lograr eficiencia. Cabe destacar que la mayoría de maquinaria y equipo son obsoletos y en condiciones operacionales mínimas, por lo que es necesario invertir recursos financieros en esta área de gestión.

Además, no existe actualización en los activos fijos (instalaciones, maquinaria y equipo) para desarrollar los procesos operacionales.

1.3 Área de recursos humanos

El personal encuestado opina que el recurso humano que administra la empresa se encuentra capacitado, pero que el personal operativo no está siendo capacitado lo suficiente. A la vez opinan que para incrementar el factor motivacional se deben mejorar las prestaciones laborales, la comunicación, el clima organizacional, el liderazgo y las condiciones físicas del trabajo.

Se verificó que existen ciertas áreas débiles del proceso administrativo aplicado al personal, como el análisis de puestos, la motivación, el liderazgo y el desarrollo profesional dentro de la organización. Se concluye que el área de recursos humanos muestra limitantes en la mayoría de factores que comprende el clima organizacional de la empresa.

1.4 Área de mercadotecnia

Según los encuestados consideran que la publicidad que realiza el FAE/FAS es limitada, la mayoría opina que la empresa no brinda de forma eficiente los servicios y que se debería de brindar servicios adicionales como: consultoría y venta de productos de aviación.

Los encuestados informaron que existe deficiencia en las áreas de promoción, publicidad, servicio al cliente y administración de las ventas, las cuales son de

importancia para el buen desarrollo de la empresa. En conclusión el área de la mercadotecnia muestra debilidades en publicidad, promoción y en el servicio que se brinda a los clientes.

1.5 Área financiera

La mayoría del personal encuestado considera que es necesario incrementar el capital de trabajo del FAE/FAS para su operación, a la vez opinan que se mantenga el ciclo contable cada seis meses para efectos de un mejor control, también se determinó que existe cierto grado de aceptación sobre las actuales inversiones que se realizan, pero creen que existen ciertas áreas en donde se deben incrementar las inversiones, entre las que se mencionan: recursos humanos, maquinaria y equipos, repuestos y aeronaves.

Se determinó que el Fondo de Actividades Especiales, no tiene libertad de gestión financiera, debido a su dependencia presupuestaria del Estado, por lo tanto no se cuenta con la liquidez necesaria y oportuna para realizar las operaciones de forma adecuada. En conclusión esta área muestra deficiencias que no permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.6 Área de opinión general

Según las encuestados para que el FAE/FAS desarrolle y cumpla los objetivos institucionales se deben mejorar los programas de capacitación, la comunicación dentro de la organización y actualizar la tecnología.

1.7 Área externa (entorno social)

Se determina que la industria de la aviación puede ser afectada por sucesos nacionales, regionales ó mundiales que tienen relación con los servicios aeronáuticos, lo que resulta impactante para el sector debido a que El Salvador carece de una política de soporte por parte del gobierno, que ayude a desarrollar y mantener el sector ante una crisis de esa naturaleza.

Se considera que el ambiente político es favorable para el sector, debido a que existe una línea de trabajo definida en los últimos doce años, lo que contribuye al seguimiento e implantación de proyectos relacionados con la industria de la aviación.

Se puede verificar que no existe una tendencia de consumo masivo de los Servicios aeronáuticos por parte de la sociedad. Por lo que, se limita la demanda al sector empresarial y comercial.

Se concluye que es necesario y obligatorio el cumplimiento a corto plazo de las recientes reformas y cambios que se han dado en la legislación por el nuevo organismo Administrador de la Aeronáutica en El Salvador (AAC), así como acatar la nueva ley y su reglamento relativo al ámbito de la aviación civil.

2. Recomendaciones

2.1 Área administrativa

Para solucionar la poca participación del personal en la toma de decisiones se propone realizar reuniones con los responsables de cada unidad involucrada en las actividades del FAE/FAS, con la finalidad de informar el desarrollo de las actividades y a la vez que puedan plantear inquietudes y sugerencias para el buen desarrollo de la misma. Además se debe obtener un compromiso por parte de la dirección de la empresa, en el diseño de planes de medio y largo plazo de manera permanente, que contribuyan a alcanzar la integración de los diferentes recursos, el desarrollo, y la visión empresarial de forma continúa.

2.2 Área operativa

Para que la empresa sea funcional y eficiente, se recomienda que la dirección debe crear y mantener una cultura de cumplimiento de procesos y procedimientos, a la vez se deben realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo en el acondicionamiento de la infraestructura actual (oficinas, hangares y talleres), así como el equipamiento con tecnología moderna.

2.3 Área de recursos humanos

Se recomienda dar mayor énfasis en la capacitación del área operativa, específicamente en el idioma inglés, calidad y en áreas técnicas específicas de cada puesto de trabajo. Se propone planificar la administración de los recursos humanos, a través de procesos de planificación, capacitación, desarrollo humano, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo para fortalecer

el desarrollo integral del personal en la organización, a efecto de lograr la eficiencia y eficacia en la gestión de este recurso.

2.4 Área de mercadotecnia

Se propone realizar estudios anuales de investigación de mercado, para identificar nuevos servicios. Además es importante una redefinición del área de servicio al cliente, principalmente en la atención y prestación del servicio; desarrollar planes de promoción, publicidad y ventas, que permitan lograr mayor crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado.

2.5 Área financiera

Se recomienda incrementar el capital de trabajo, ya que el actual fondo circulante está sujeto a múltiples trámites administrativos que impiden agilidad en el desarrollo de las operaciones. El Fondo de Actividades Especiales debe direccionar adecuadamente las inversiones, así como crear ó solicitar un fondo de inversión para proyectos claves ó estratégicos de la empresa.

2.6 Área de opinión general

La empresa debe tener un programa de capacitación en todos los niveles de la organización, mejorar los métodos de comunicación existente, actualizarse con la tecnología y dar prioridad a las inversiones sobre los gastos.

2.7 Área externa

Se deben fortalecer todas las áreas de la empresa para hacer frente a cualquier situación de crisis en la industria de la aviación, además es necesario tener planes contingenciales para poder enfrentarlos y mantenerse en el mercado.

El Fondo de Actividades Especiales planificar el cumplimiento de la legislación de aviación civil, así como dotar de los recursos necesarios para su respectiva ejecución.

Se deben crear alianzas estratégicas y convenios de beneficio mutuo con organizaciones nacionales e internacionales con la finalidad de obtener mejores opciones a los clientes y un mayor crecimiento empresarial.

Se debe orientar los servicios que ofrece el Fondo de Actividades Especiales, al mercado real y potencial, por lo que se deberá pasar de la estrategia de la diversificación de los servicios a la especialización de los servicios.

Se debe crear un plan de desarrollo e inversión, acorde al comportamiento del sector de aviación, para tal efecto se debe efectuar un monitoreo constante del comportamiento sectorial. Además será necesario evaluar la relación costo-beneficio de cada área de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Autor	Descripción del documento
I-Normas	
Asamblea Legislativa	“Ley SAFI”. San Salvador, El Salvador 1992.
Ministerio de Hacienda	“Decreto de creación del FAE/FAS” Diario oficial numero 178, Decreto ejecutivo numero 1036, San Salvador, El Salvador 1995.
II-Textos	
David Fred R.	“ Conceptos de Admón. Estratégica”. Editorial Prentice Hall , octava Edición ,México, D.F. México, 1999.
Garten Jeffrey E.	“ Estratégica para Economía Global”. Editorial Pearson Education Décima edición. Madrid, España, 1997.
Guiltinam Joseph.	”Gerencia de marketing y estrategia” Editorial Mc Graw - Hill Internacional Sexta edición, Bogota Colombia 1998

- Ivancevich John M. "Gestión, Calidad y Competitividad".
Editorial Mc. Graw Hill,
Decima edición México D.F.
México, 2000.
- Kotler Philip " Dirección de Mercadotecnia".
Editorial Litografica Senefeelder
Sexta Edición, México D.F.
México, 1997.
- Lambin Jean Jacques " Marketing Estratégico".
Editorial McGraw - Hill, tercera
Edición, Interamericana España
Madrid, España 1997.
- Porter Michael E. "Estrategia Competitiva".
Editorial C.E.C.S.A. edición cuarta
México,D.F. México, 1984.
- Porter E. Michael. "Estrategia Competitiva".
Editorial Continental, sexta edición.
México D.F México 1997.

- Reyes Ponce Agustín “Administración de Empresas. Teoría y Practica”.Editorial Limusa, Decimoquinta Edición México, D.F.México, 1979.
- Robert Michael. “Estrategia Pura y Simple”.
Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición
Interamericana, Madrid
España, 1996.
- Serna Gómez Humberto “Gerencia Estratégica”.
Editorial 3R, quinta edición
México, D.F.México, 1992.
- Shimberg David. “Estrategia para Economía Global”.
Editorial Prentice Hall. Quinta edición.
México, D.F., México, 1995.
- Stoner James A.F. “Administración”.
Editorial Prentice Hall
Tercera edición. Madrid, España, 1992.
- Strickland Thompson “Administración Estratégica”
Editorial McGraw Hill, primera edición.
México D.F México 1999

**FUERZA AEREA SALVADOREÑA
FONDO DE ACTIVIDADES ESPECIALES
ENCUESTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

INFORMACION GENERAL

La presente encuesta es de carácter empresarial, tiene por objetivo identificar y caracterizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el Fondo de Actividades Especiales de la Fuerza Aérea Salvadoreña(FAE/FAS), y así poder diseñar un plan estratégico que ayude a proyectar de forma eficiente las actividades de servicios en el medio y largo plazo.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada pregunta, marque con un circulo la letra, subraye la respuesta ó complemente la respuesta cuando así se requiera escogiendo la(s) alternativa(s) que mas se adapte(n) a la pregunta especifica.

AREA ADMINISTRATIVA

1. Considera la administración que tiene actualmente el FAE/FAS, adecuada y eficiente.

Excelente	_____	Regular	_____
Muy buena	_____	Deficiente	_____
Buena	_____		

2. Considera que la administración del FAE/FAS, toma en cuenta las necesidades y opiniones del resto de unidades involucradas en las operaciones.

Siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

3. Conoce y considera adecuada la organización funcional (organigrama) que tiene actualmente el FAE/FAS.

Conoce la organización	Si _____	No _____
La considera adecuada	Si _____	No _____

4. Considera que la administración actual del FAE/FAS, está logrando los objetivos de creación de la misma. Además diga porque lo considera así.

Si _____	No _____
Explique: _____	

AREA DE OPERACIONES

5. Como califica la infraestructura física con la que cuenta el FAE/FAS, para la prestación de servicios aeronáuticos?

Excelente	_____	Regular	_____
Muy buena	_____	Deficiente	_____

Buena _____

6. Considera que el FAE/FAS, dispone de Maquinaria y Equipo (aviones, helicópteros, equipos de prueba, herramientas, etc.), adecuados para la prestación de servicios aeronáuticos?

Si _____ No _____

7. Cree que es necesario que el FAE/FAS, realice inversiones en activos fijos (infraestructura, aeronaves, hangares, talleres) para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios aeronáuticos?

Si _____ No _____

Explique: _____

8. Considera que el sistema actual de procesos y procedimientos productivos de trabajo del FAE/FAS, contribuyen a la eficiencia de las operaciones?

Si _____ No _____

Explique: _____

AREA DE RECURSOS HUMANOS

9. Considera que el personal del FAE/FAS, esta lo suficientemente capacitado para cumplir la misión de la unidad.

Excelente	_____	Regular	_____
Muy buena	_____	Deficiente	_____
Buena	_____		

10. Considera que el FAE/FAS, está capacitando adecuadamente al personal de la Institución que labora en las actividades propias del mismo. Diga porque lo considera así.

Si _____ No _____

Explique: _____

11. Que causas considera primordiales para incentivar el factor motivacional, en el personal que labora y desempeña actividades para el FAE/FAS.

- | | |
|----------------------------|------------------|
| a) Prestaciones laborales. | d) El Liderazgo. |
| b) La comunicación. | e) Especifique: |
| c) Clima Organizacional. | _____ |

12. Que factores considera fundamentales para mejorar el clima organizacional de la FAS y del FAE/FAS, con el fin de crear un ambiente propicio para el desempeño del personal que labora y desempeña actividades para el FAE/FAS.

- a) Condiciones físicas de los puestos de trabajo.
- b) El liderazgo.
- c) Satisfacción laboral.
- d) Capacitación.
- e) Otro: _____

AREA DE MERCADOTECNIA

13. Como considera la publicidad actual, para los servicios que presta el FAE/FAS?.

Excelente	_____	Regular	_____
Muy buena	_____	Deficiente	_____
Buena	_____		

14. Considera que los servicios que presta actualmente el FAE/FAS(Mantenimiento, Adiestramiento Aéreo, Transporte y Comercialización de bienes y servicios) se realizan de forma eficiente.

Si _____ No _____
Explique: _____

15. Mencione que otros servicios adicionales a los que ya presta el FAE/FAS, seria conveniente brindar al cliente.

AREA FINANCIERA

16. Considera necesario que se le asigne al FAE/FAS, capital de trabajo para su operación?

a) Si
b) No
Porque?: _____

17. Para que el FAE/FAS, desarrolla eficientemente la gestión financiera, cuál de los siguientes periodos contables recomienda?

a) 6 Meses
b) 12 Meses
Porque?: _____

18. Como califica las actuales inversiones que el FAE/FAS, está realizando?

Excelente	_____	Regular	_____
Muy buena	_____	Deficiente	_____

Buena _____

19. En que áreas considera que el FAE/FAS, debe ampliar las inversiones?

Recurso Humano _____
Maquinaria y equipo _____
Aeronaves y repuestos _____

Laboratorios _____
Talleres _____
Oficinas _____

GENERAL

20. Que sugerencias da usted, para que el FAE/FAS se desarrolle y cumpla los objetivos Institucionales.

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN AL RESPONDER ESTA ENCUESTA, SU APOORTE ES FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DEL FAE/FAS.