1. **Área:** Gerencia General

2. **Responsable:** Pablo Ochoa

3. **Periodo:** Gestión de enero – diciembre 2016

4. **Introducción:**

En el año 2007 se creó la empresa con una visión de servicio y fundamentalmente operaciones seguras y eficientes, un alto personalización para el manejo de clientes y amigos, tiempo desde el cual la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido a pesar de las dificultades económicas, políticas y sociales que se han presentado y que hemos enfrentado de forma decidida y de forma reiterativa en el desarrollo de las operaciones.

La empresa ha experimentado varias situaciones relacionadas con la actividades de helicópteros, inicialmente por el nivel de inversión se logró rentar un helicóptero, para el inicio de las operaciones, posteriormente se adquirió otra aeronaves y luego con la ayuda de las empresas Rainier y Flyservices de USA, pudimos rentar otras aeronaves que nos permitieron crecer a la vista de nuestros clientes, luego algunas de ellas fueron adquiridas por la empresa consolidando activos productivos altamente eficientes para la empresa.

La evolución de la empresa ha tenido una magnitud importante de reconocer, alcanzando varios de los objetivos prioritarios como son el de ser reconocido por todo el país como la mejor y más grande empresa de helicópteros del país, siendo referente de calidad y prestigio a nivel nacional e internacional.

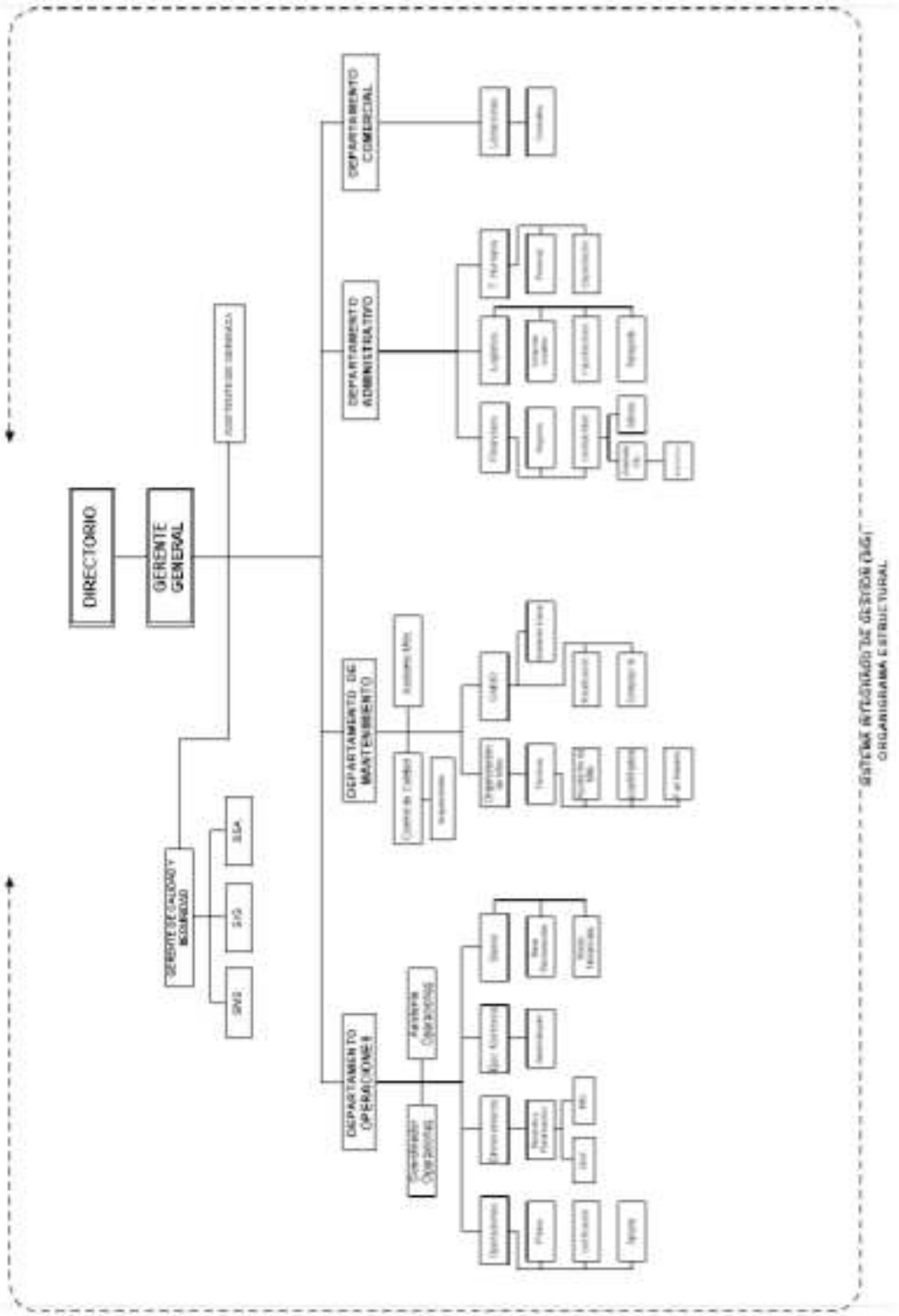
La Administración de la empresa tiene objetivos claros y específicos los cuales están detallados en el Perfil Corporativo de la misma, buscando permanentemente la eficiencia económica, administrativa y operativa, para lo cual ha desarrollado canales digitales personalizados que han ayudado mucho al control y continuidad de los procesos.

Dentro de los objetivos estratégicos tenemos el mantener una cultura de calidad la cual está basada en un Sistema Integral de Calidad y Seguridad, el cual esta implementado desde el 2009 para calidad y desde el 2014 para seguridad, lo cual coloca a la empresa en una de las mejor organizadas y conformadas a nivel regional, por lo que es prioridad mantener los estándares alcanzados.

Desde sus inicios la empresa ha tenido una mejora continua como fundamento de su administración, lo cual será informado a los socios de la empresa a continuación.

5. **Desarrollo:**

El organigrama modificado al final del periodo es el siguiente:


DIRECTORIO
GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO COMERCIAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
DEPARTAMENTO OPERACIONES
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

5.1 Descripción de las Actividades: Las actividades de la Gerencia General están claramente detalladas en el Manual de Funciones y responsabilidades de la empresa, además de los estatutos de la empresa y las disposiciones emitidas por la Junta de Accionistas.

5.1.1 Área de Seguridad:

El área de seguridad está conformada por SMS, SIG y SSA, manejada por el Cap. Samir Kohli, desde el mes de septiembre del 2016, ha mejorado los niveles de seguridad y cumplimiento de las normas a todo nivel.

Los Factores más importantes que se han desarrollado en esta área son:

- Reconstrucción del Sistema SICA para el Reporte de RSP y RSM, los cuales alimentan el sistema de control general y son los parámetros de referencia para la obtención de los KPI´s e indicadores de gestión.

- Incorporación de un plan de auditorías para todas las áreas, las cuales se realizan de forma programada como no programada, además de un incremento del 50% de la frecuencia de las mismas.

- Manejo del SSO, acorde a la reglamentación del Gobierno Nacional, cumpliendo de forma adecuada y completa con todos los lineamientos requeridos, dentro de la actividad de la empresa se establece los servicios de Trabajadora Social y de Medico ocupacional eventual

- El manejo del HSI, dejo de funcionar a partir de la paralización de los trabajos con AGIP, sin embargo, esta actividad está cubierta por el departamento del Seguridad de forma eficiente, no se evidencia la necesidad de contratar a alguna persona especifica.

- En general esta área, en cooperación con operaciones y mantenimiento han realizado un excelente trabajo, lo cual se evidencia con la ejecución segura y eficiente de las operaciones que desarrollamos en el 2016, sin que hayamos tenido que lamentar ningún incidente o accidente de aeronaves, pasajeros o cargas internas o externas.

5.1.2 Área de Operaciones:

El Área de Operaciones es uno de los pilares fundamentales de la empresa, ya que planifica, organiza y ejecuta las actividades de vuelo de la empresa, con contacto directo con los administradores de contrato de cada una de las empresas con las que tenemos trabajos y contratos.

Nuevamente este departamento ha permitido a la empresa mantener el prestigio de eficiencia y seguridad, lo cual es motivo de orgullo, y esperamos que siga así en todas las operaciones futuras que dispongamos:

Las actividades y factores más importantes de esta área son las siguientes:

- Las Operaciones, manejadas acertadamente por el Cap. Guido Tamayo, han encontrado una madurez muy importante con el equipo de trabajo que dispone, con pilotos y apoyos operativos, permitiendo a la empresa no depender de ninguna persona para poder continuar de forma segura con las operaciones, se ha insistido en disponer del

personal adecuado y que de forma rotativa caya acumulando experiencia en las actividades de vuelo, especialmente las de carga externa

- El Entrenamiento es otro de los factores que en el 2016 se dio mucha importancia, a cargo del Ing. Guido Tamayo V., y con la colaboración del personal de sistemas y de cada una de las áreas se desarrolló un Sistema llamado MOODLE, que es un sistema utilizado para varias universidades del mundo para la capacitación virtual de nuestros colaboradores.

- La Administración de Contratos ha sido uno de los factores más importantes en la conservación y satisfacción del cliente, tanto la Dirección de Operaciones como la Gerencia General están al frente de esta tarea, con visitas a las bases, oficinas y atención a los principales administradores y generadores de necesidad de las empresas, generando un alto nivel de confianza y trato personalizado, optimizando el trato interpersonal para la atención de cualquier requerimiento.

- Los estándares dispuestos y establecidos en los manuales de Bases y en los nuevos y recientes BOPM, manuales de base, nos han colocado a un nivel más alto en cuanto a preparación y conservación de las bases en los diferentes contratos que mantiene la empresa, el desarrollo de los BOPM, se establece luego de las operaciones con Erickson, que dio muy buenos resultados para el control operativo de las operaciones en cada base especifica.

5.1.3 Área de Mantenimiento:

En esta área, se ha desarrollado un trabajo muy importante, ya que ha permitido la continuidad de las operaciones de forma segura, en el 2016, se reforzó mucho lo relacionado a Inspectores y control de calidad, encargando esta tarea específicamente a un técnico con alta experiencia que ha permitido evidenciar algunas negligencias que fueron solventadas de forma oportuna.

Mantenimiento dispone actualmente de un Director de Mantenimiento, Sr. Francisco Castillo y un Jefe de Mantenimiento que es el Sr. Luis Oñate, quienes realizan junto a su equipo el control de las actividades programadas como no programadas en la conservación de las operaciones.

Las actividades y factores más importantes de esta área son las siguientes:

- La organización de mantenimiento con todo el equipo de técnicos y de apoyos los cuales ejecutan las diferentes operaciones tanto en las bases temporales como en las bases fijas, recibiendo las capacitaciones pertinentes, como es el caso del curso masivo que fue dictado por AIRBUS a todos los técnicos presentes y futuros de la empresa, en esta área hay que trabajar un poco más en la aceptación y aplicación de las reglas de trabajo y de prácticas estándares de un mantenimiento de primer nivel que es el que la empresa pretende implantar, y por lo cual existe resistencia de ciertas personas por falta de capacitación.

- La sección de CAMO, es la encargada de conservar las aeronaves Aero navegables, en cumplimiento con todas las inspecciones, SB, SL, cambio de componentes por TBO, SLL, esta responsabilidad continua a cargo del Ing. Mauro Chavez, el cual ha

desarrollado un excelente trabajo y no se han presentado problemas de ningún tipo en la ejecución adecuada del CAMO para nuestras aeronaves.

- Además, el Ing. Mauro Chavez tiene a su cargo la adquisición de repuestos y compras internacionales, para lo cual dispone de un listado de proveedores a los cuales califica en base a las normas ISO, lo cual nos permite seleccionar las mejores opciones de precio y calidad en la provisión de repuestos.

- Disponemos de varios acuerdos comerciales con empresas internacionales para crédito en la provisión de repuestos, lo cual facilita el despacho de partes de forma inmediata cuando disponemos de alguna emergencia.

5.1.4 Área de Administrativa:

Esta es una de las áreas más importantes de la empresa, apoyo parmente a las operaciones y al éxito de las misiones de vuelo, conservación de contratos y cumplimientos variados que se deben respetar con los clientes, autoridades de control.

Las actividades y factores más importantes de esta área son las siguientes:

- El área de recursos humanos, ha tenido una ardua tarea en el 2016, ya que por la disminución de las operaciones lamentablemente se tomó la decisión de separar a varias personas que la empresa no podía mantener sin las operaciones necesarias.

- RRHH, mantuvo todo el 2016, toda la información y dio cumplimiento a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Trabajo, siendo en este año objeto de dos inspecciones no avisadas por parte de inspectores del MRL, en las cuales pudimos demostrar de forma contundente que se mantiene y exceden todos los procesos establecidos.

- Al finalizar el ejercicio del 2016, la empresa cuenta con un total de 63 colaboradores, que es una cantidad adecuada para cubrir las operaciones que mantenemos al momento con la empresa Lundin Gold y Geolago, además de las operaciones eventuales que disponemos.

- El área de logística, está a cargo del Ing. Raul Verdesoto, quien ha desarrollado una buena labor en la coordinación de las importaciones las cuales están en promedio de 2 por semana, así mismo en este año se ha tenido muchas discrepancias con la autoridad de aduanas, ya que existe demasiada interpretación y a criterios de los inspectores de aduanas, en esta área se debe reforzar.

- Como parte de la logística, son las compras locales, las cuales se manejan de acuerdo a los estándares establecidos en las ISO, en cuanto a calificación de proveedores y crédito con varios almacenes y fabricas quienes nos proveen de los materiales necesarios para la parte administrativa esencialmente.

5.1.5 Área Financiera

Es una de las más importantes áreas de la empresa y en la que se ha puesto mucho énfasis y controles permanentes, a cargo del Ing. Marcelo Ordoñez, y su equipo de trabajo, han demostrado un alto profesionalismo y transparencia en el manejo de los recursos de la

empresa, de igual forma, disponemos de la Auditoria Externa de la empresa Russell & Bedford, empresa que tiene a su cargo casi la totalidad de las empresas de aviación del país, lo cual les da solvencia y una garantía de conocer de forma adecuada el giro de negocios de nuestra empresa

La evolución de los indicadores financieros se la presentara a continuación y los resultados desde el inicio de las operaciones es como sigue:

Año 2008, Ingreso de	437,600 USD	tuvimos pérdidas de	3.878,78 USD
Año 2009, ingreso de	546,475 USD	tuvimos perdida de	70.843 USD.
Año 2010, Ingreso de	4'762.569 USD	tuvimos utilidad de	844.472 USD.
Año 2011, Ingreso de	2'816.376 USD	tuvimos pérdida de	520.272 USD.
Año 2012, Ingreso de	2'817,578 USD	tuvimos utilidad de	45.304 USD.
Año 2013, Ingreso de	3'739,122 USD	tuvimos utilidad de	223.683 USD.
Año 2014, Ingreso de	10'411.958 USD	tuvimos utilidad de	501.901 USD
Año 2015, Ingreso de	17´742.207 USD	tuvimos utilidad de	874.944 USD.
Año 2016, Ingreso de	8´518.719 USD	tuvimos utilidad de	1´689.397 USD.

Lo cual es altamente gratificante, ya que la empresa a pesar de las amenazas y debilidades no ha dejado de producir utilidad para sus accionistas y para sus colaboradores, evidenciando eficiencia administrativa y financiera.

5.1.6 Área Comercial

Esta es una de las áreas más importantes de la empresa, en la cual se ha establecido un permanente contacto con el cliente, especialmente aquel con el que tenemos contratos a largo y mediano plazo.

Las actividades y factores más importantes de esta área son las siguientes:

- La página WEB es deficiente y requiere de mejora, por lo cual se definiría la necesidad de contratar una empresa para mejorar la misma
- Establecer las herramientas de Google Adwards, a fin de posicionarnos en los motores de búsqueda del país.

5.2 Resultados (Indicadores – Estadísticas):

Tenemos los siguientes indicadores financieros Dentro del área se establecieron y mantuvieron a lo largo del año los objetivos y KPI'S debidamente aprobados, mismos que al término del 2016 fueron analizados teniendo los siguientes resultados:

ÍndicesFinancieros

INDICADORES FINANCIEROS		
LIQUIDEZ	**diciembre-15**	**diciembre-16**
FONDO DE MANIOBRA	634.539	-578.445
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,19	0,83
LIQUIDEZ NETA O PRUEBA ACIDA	1,09	0,79
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	35,11	79,03
PERIODO DE CUENTAS POR PAGAR	101,37	365,06
ESTRUCTURA FINANCIERA		
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL (SOLIDEZ)	75,30%	60,17%
PASIVO CORTO PLAZO A PASIVO TOTAL	75,52%	83,39%
RENTABILIDAD		
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	687,58%	857,44%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	19,50%	21,65%
MARGEN DE UTILIDAD	40,91%	88,99%
MARGEN OPERATIVO	0,01	0,08
Z ALTMAN		
PROBABILIDAD SUSPENSION DE PAGOS	3,76	2,10
PROBABILIDAD SALUD ECONOMICA FIN.	43,57	3,74
DIAS TRANSCURRIDOS	360	360

Estadísticas de Operaciones

CUADRO DE OPERACIONES ASA				
AÑOS	HORAS V. CLIENTE	HORAS V. AERONAVE	PASAJEROS TRANSP.	LBS. CARGA TRANSP.
2008	278,3	250,1	1514,0	379.627
2009	388,8	395,7	535,0	836.346
2010	3368,5	3440,4	2460,0	12.212.585
2011	1126,9	1170,6	1160,0	4.302.680
2012	1470,7	1364,1	4552,0	3.991.662
2013	1297,4	1272,7	1062,0	5.134.556
2014	3666,7	3614,8	10955,0	24.750.039
2015	2359,0	2414,9	5658,0	27.447.799
2016	3.100,0	3.070,4	3.013,0	19.563.468
TOTAL	**17.056,3**	**16.993,7**	**30.909,0**	**98.618.762,0**

Estadísticas de Siniestralidad

LISTA DE INCIDENTES Y / O ACCIDENTES 2007-2017						
Matricula	Tipo de Operaciones (PAX/Carga)	Fecha	Descripción del Evento	Fase de Vuelo	Personal herido (Especificar daños causados, razones, heridos, muertos, etc.)	Material dañado (Especificar los daños causados)
HC-CEC	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CDK	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CGN	Pax/Cargo	N/A	N/A	1	N/A	1
HC-CIF	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CJD	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CJE	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CJQ	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CKU	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CQC	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CQJ	Pax/Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
HC-CQL	Cargo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Estadísticas de sueldos de personal fijos y variables

ACREDITACION SUELDOS DEL AÑO 2016					
MES	FUNC.	ASA			
		FIJO	VARIAB.	BENEFICIOS	TOTAL
ENERO	88	78.089	30.884	33.168	224.480
		22.700	40.512	19.128	
FEBRERO	88	76.329	26.900	31.513	207.407
		22.500	33.202	16.964	
MARZO	82	76.089	34.894	33.597	220.230
		19.880	38.162	17.608	
ABRIL	62	80.842	29.447	33.577	143.867
MAYO	61	81.589	35.886	35.712	153.187
JUNIO	64	81.200	39.544	36.746	157.490
JULIO	65	83.146	46.875	39.419	169.440
AGOSTO	65	83.702	52.387	41.198	177.288
SEPTIEMBRE	63	82.048	38.192	36.570	156.810
OCTUBRE	62	81.557	41.918	37.472	160.947
NOVIEMBRE	64	81.417	43.351	37.905	162.673
DICIEMBRE	62	82.063	40.274	37.144	159.482
TOTAL	69	1.033.150	572.429	487.721	2.093.300
PROMEDIO MES		86.096	47.702	40.643	174.442

5.3 Dificultades:

- Al finalizar el periodo del 2016, se evidencia mucha inseguridad por parte de las empresas petroleras, las mismas que no van a seguir trabajando si no hay seriedad en los pagos

- Los continuos cambios a nivel de leyes laborales, lo cual dificultan la organización del personal operativo y administrativo de forma adecuada.

- Incremento de tasas arancelarias y salvaguardias que modifican los costos de operación y obliga a asumir los mismos con el objeto de honrar los precios establecidos en los contratos con los clientes.

- La falta de liquidez en la empresa por compra de activos y gastos relacionados con las operaciones.

5.4 Recursos:

- Activos de la empresa
  - Aeronave AS350BA HC-CEC (Adquirido a Flyservices en el 2016)
  - Aeronave AS350BA HC-CDK (Adquirido a Flyservices en el 2016)
  - Aeronave AS350B2 HC-CJD (Adquirido a Rainier en el 2014)
  - Aeronave AS350B2 HC-CJE (Adquirido a Rainier en el 2014)
  - Aeronave AS350B2 HC-CQC (Rentado a Rainier desde el 2014)
  - Aeronave AS350B3 HC-CKU (Adquirido a Flyservices en el 2016)
  - Cuatro Vehículos, dos camionetas y dos autos.
  - Oficinas 112, 113, 304, 305, de la torre II del Site Center, 6 parqueaderos, 219, 220,106, 244, 32, 33 y 2 bodegas 60, 17
  - Equipos para almacenamiento de Combustible y sistemas de Gaseo
  - Equipos de carga externa, rigging, herramientas comunes, especiales.
  - Repuestos rotables y fungibles, lubricantes
  - Todos ellos detallados en los balances de la empresa, así como en los inventarios de la misma.
- Tecnológicos
  - Computador, Tableta, Teléfono celular, Teléfono IP, Impresoras escáner.
  - Sistema SICA
  - Sistema FENIX para finanzas y contabilidad
  - Sistema de Tracking Satelital para Aeronaves y vehículos
- Recurso Humano
  - Personal de ASA.
  - Asesores Externos, Abogados, Auditores, Médicos, etc.
  - Empresa responsable de SSO
- Recurso Económico
  - Ingresos por la ejecución de operaciones tanto por contratos como por operaciones spot.

- Financiamiento por parte del Banco Internacional, Banco de Loja y Produbanco.

- Líneas de crédito con empresas proveedores de repuestos, reparaciones y materiales fungibles a nivel internacional, lo cual ha permitido continuidad en las operaciones de mantenimiento y de vuelo.

-

5.5 Conclusiones:

- Se han cumplido con los principales objetivos de la empresa, las cuales entre las más importantes son: Operaciones Seguras y eficientes, Mejoramiento continuo de la organización y estructura de la empresa, Desarrollo de sistemas informáticos personalizados, mejoramiento de los niveles de satisfacción al cliente, Incremento de utilidades a los socios.

- Se define una alta dependencia de los contratos de nuestros clientes con el Estado, lo cual no permite tener una seguridad en la continuidad de los mismos.

- Es imperativo la búsqueda y desarrollo de nuevos y diversos proyectos de trabajo que permitan eliminar la dependencia de las operaciones petroleras, que en el último año se han deteriorado por las condiciones internacionales.

- Se ha desarrollado muchas mejoras a la organización y estructura de la empresa, especialmente en lo relacionado a controles, seguridades, estándares y medios de operación.

- Se incorporaron importantes activos a la empresa lo cual ha generado que la utilidad de la misma se vea evidentemente favorecida.

- Se desarrolló un trabajo integral para modificar el plan estratégico de gestión de la empresa utilizando el método de Gestión por Procesos, y la progresiva incorporación de indicadores de gestión KPI´s para eliminar la subjetividad y evaluar a las diferentes áreas de la empresa.

5.6 Recomendaciones:

- Mantener la organización y estructura de la empresa a fin de dar continuidad al mejoramiento continuo del prestigio de la misma.

- Continuar con el desarrollo de software propio que facilite el control de las operaciones de vuelo, mantenimiento, administrativas y financieras de la empresa

- Mejorar e insistir en el uso de sistemas virtuales para la capacitación permanente del personal, con objetivos claros y adecuados de mejora continua a todo nivel.

- Mantener una capacitación frecuente al personal, especialmente al directivo para poder establecer los KPI a fin de evitar la subjetividad en la evaluación de la gestión por procesos

Espero que los resultados de la gestión realizada por todo el equipo Técnico y Administrativo de la empresa, haya podido cubrir las expectativas de los señores socios.

Hago oportuna la ocasión para manifestar a ustedes mi sentimiento de consideración y estima.

Atentamente,

AVIOANDES PABLO OCHOA GERENTE GENERAL

Pablo Ochoa I.
GERENTE GENERAL