



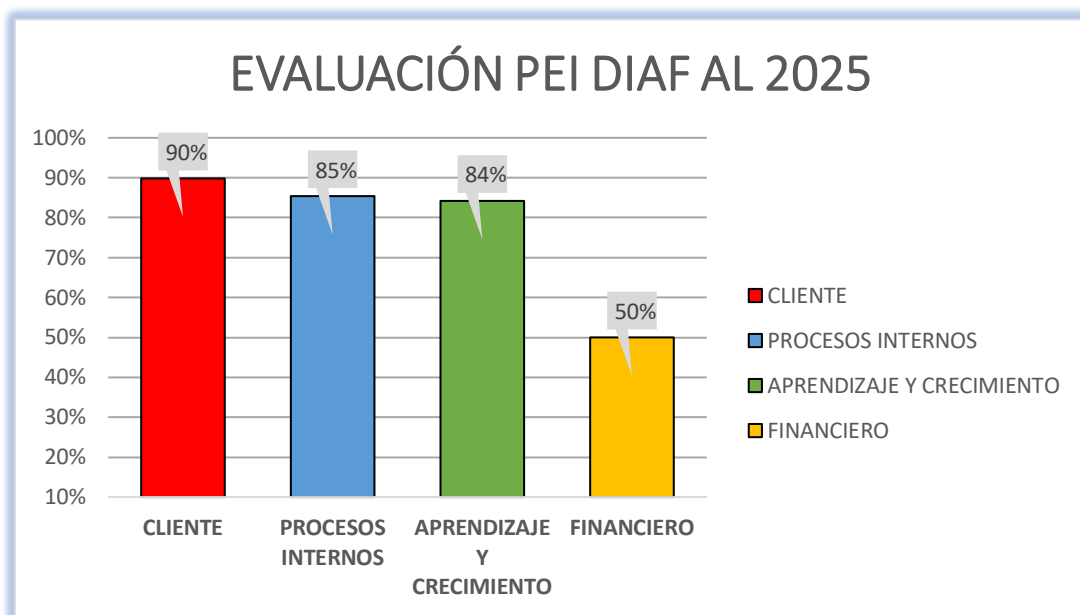
INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DIAF 2025

La planificación estratégica se constituye en un factor fundamental para que la DIAF se desempeñe con éxito en el mercado del mantenimiento aeronáutico, ya que, se explora las estrategias y enfoques que la organización puede adoptar para mantener su posición de líder en la industria aeronáutica nacional, buscando siempre ser competitiva y sostenible frente a una industria en permanente evolución.

La industria aeronáutica mundial en el 2023 enfrenta una serie de desafíos, entre los más importantes, están los efectos de la pandemia COVID-19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania que generó escasez de materia prima indispensables en nuestra industria.

En ese escenario complejo e incierto se realizó la planificación de la DIAF, escenario ante lo cual la DIAF consideró un periodo medio para su planificación (tres años) y apuesta por un escenario que le permita “CONSERVAR” las certificaciones, buscando optimizar los recursos existentes para crecer en capacidades dentro de las mismas, sin que se requieran mayores inversiones. Ante la situación que atraviesa el sector aeronáutico, la DIAF enfrentó desafíos que le permitieron durante estos dos años alcanzar un promedio del 95% del PEI, las evaluaciones necesariamente son anuales debido a que el escenario propuesto requiere de las certificaciones y planes operativos vigentes en cada año para el normal funcionamiento de la DIAF.

El Plan estratégico de la DIAF 2023-2026 alcanzó un promedio del 77% durante el 2025 con los siguientes resultados:





1) Perspectiva del Cliente

Este objetivo está orientado a cumplir las expectativas del cliente, actualmente no encontramos al 90%, este nivel de cumplimiento se sustenta en el desarrollo de las estrategias que permiten alcanzar el objetivo.

Esta perspectiva cuenta con tres objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>1) Establecer precios competitivos para productos y servicios aeronáuticos.</p>	<p>Se alcanzó un cumplimiento del 90% respecto a la meta semestral. Aunque el objetivo de utilidad proyectado era del 12.5%, la utilidad ejecutada se situó en un 7% (un 28% por debajo de la proyección de 50). Debido a este margen, no se completó el 100% de la meta financiera. Como medida correctiva y de control, se actualizó la Regulación Interna Nro. RI-DAF-GC-2025-001, la cual norma el tarifario y los márgenes de utilidad para los bienes y servicios ofertados por la DIAF.</p>
<p>2) Incrementar el posicionamiento de la DIAF en el mercado aeronáutico regional.</p>	<p>El posicionamiento se evaluó en función del volumen de ventas generado durante el primer semestre. Para fortalecer la presencia institucional, se realizaron acercamientos estratégicos con operadores de la región amazónica (Shell y Macas), con el fin de ofertar servicios de overhaul de motores recíprocos, NDI y aviónica.</p>
<p>3) Satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes con productos y servicios de calidad conforme la lista de capacidades de la OMA-DIAF,</p>	<p>Durante el periodo, se gestionaron 5 contratos nuevos y se ejecutaron 7 garantías de ejercicios fiscales anteriores. Además, se destaca lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión Comercial: Se receptaron 84 invitaciones a cotizar, de las cuales se generaron 55 cotizaciones mediante la Gerencia



	<p>Logística (66% de efectividad). El tiempo promedio de respuesta fue de 45.66 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansión y Certificación: Se coordinó la participación en el MRO Latin America 2026 (Santiago de Chile). Asimismo, se solicitó a la DGAC la auditoría in-situ para el primer trimestre de 2026, con el objetivo de obtener las certificaciones de overhaul para motores recíprocos y atender la demanda nacional.
--	---

El cumplimiento de metas financieras con la expansión de su capacidad técnica y comercial, el reporte destaca una efectividad del 90% en la fijación de precios competitivos bajo una nueva regulación interna, mientras avanza en el posicionamiento regional mediante servicios especializados de mantenimiento aeronáutico (overhaul y aviónica) en la Amazonía.

Finalmente, proyecta un crecimiento estratégico para el 2026, enfocándose en la participación en eventos internacionales como el MRO Latin America y la obtención de nuevas certificaciones ante la DGAC para optimizar la respuesta logística y ampliar la oferta de servicios al mercado nacional.

2) Perspectiva de procesos internos:

Este objetivo se relaciona con la entregar los servicios DIAF dentro de los tiempos comprometidos, mejorando los procesos y optimizando los costos, el porcentaje de cumplimiento es del 85,00%, este nivel de cumplimiento se sustenta en el cumplimiento de las estrategias.

Esta perspectiva cuenta con cuatro objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>4) Desarrollar nuevas capacidades y servicios de mantenimiento aeronáuticos.</p>	<p>Fortalecimiento de Capacidades de Mantenimiento y Certificaciones Aeronáuticas</p> <p>La DIAF ha consolidado su capacidad operativa mediante la obtención de la certificación FAA para el mantenimiento mayor de aeronaves Boeing 737 NG, respaldada por la adquisición de herramientas especializadas y equipos de</p>
---	--



DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA



Certificados: **DGAC**: No. N-01-DIAF, **FAA**: QQ6Y44Y, **INAC**: OMAC-E-No. 512

	<p>apoyo terrestre (GPU); este avance permitió ejecutar exitosamente tres mantenimientos mayores para la compañía AELF. Paralelamente, se implementó el taller de Overhaul de motores recíprocos con personal capacitado en EE. UU. y Colombia, iniciando además el proceso de certificación ante la DIRAER para motores TSIO-360. Finalmente, en el ámbito de aviación militar y transporte, se obtuvieron las certificaciones para inspecciones mayores (2C y 8Y) de aeronaves Casa C-295M — realizando la primera intervención en la FAE 1032— y para el sostenimiento de la flota Twin Otter.</p>
<p>5) Mantener las certificaciones con autoridades aeronáuticas FAA, DGAC, INAC, DIRAER.</p>	<p>Este objetivo alcanzó el 100% de ejecución con relación a la meta 2024 planificada; la determinación del porcentaje se obtuvo del indicador “certificaciones con autoridades aeronáuticas”, logrando mantener las certificaciones ante: FAA, DGAC, INAC, DIRAER.</p>
<p>6) Incrementar alianzas estratégicas con proveedores y clientes.</p>	<p>La DIAF ha gestionado acercamientos estratégicos con la aerolínea Flybondi y la autoridad aeronáutica argentina (ANAC), según consta en el informe Nro. FA-JA-3-A-C-3-2025-030. Asimismo, se han consolidado alianzas clave mediante la firma de acuerdos marco con Aeronaut Systems, para el posicionamiento en el mercado de sistemas aéreos no tripulados (UAS/C-UAS) y servicios de trabajos aéreos bajo estándares OTAN, y con ELBIT Systems of America, enfocado en el intercambio de información técnica, soporte de ingeniería y modificaciones de aeronaves.</p>
<p>7) Optimizar procesos logísticos que agilicen la provisión de partes, repuestos, servicios de mantenimiento aeronáutico para la OMA-DIAF.</p>	<p>Este objetivo alcanzó un 72% de ejecución en relación con la meta planificada para 2025, ya que se encuentra en proceso de legalización la actualización de regulaciones internas de compra al exterior y compra local aplicada a proyectos.</p>

La Dirección de la Industria Aeronáutica (DIAF) presenta un sólido desempeño operativo con un cumplimiento global del 85%, destacándose por la consolidación de nuevas capacidades técnicas y



el mantenimiento total de sus certificaciones internacionales (100% de ejecución ante entes como la FAA y DGAC).

El éxito de la gestión se refleja en la ejecución de mantenimientos mayores a aeronaves Boeing y Casa, así como en la formalización de alianzas estratégicas con actores de peso como Elbit Systems y Aeronaut Systems, lo que proyecta a la organización hacia estándares internacionales de primer nivel. No obstante, existe una oportunidad de mejora en la optimización logística, la cual registra un avance del 72% debido a trámites regulatorios en curso, cuya finalización será clave para agilizar la cadena de suministro y alcanzar la eficiencia total en la prestación de servicios.

3) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Este objetivo se identifica con el desarrollo de colaboradores competentes, motivados y tecnológicamente preparados, actualmente se encuentra al 84,00%, considerando que se realizó capacitaciones de ámbito general y técnicas en toda la organización.

Esta perspectiva cuenta con dos objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>8) Incrementar la efectividad de la gestión de talento humano.</p>	<p>Este objetivo alcanzó un promedio de cumplimiento del 84%, con la contratación de 04 Téc. Mantto, 1 Obtención 2 Logística. Además, se realizó el acto solemne de reconocimiento al personal civil por el tiempo de servicio de permanencia en la DIAF.</p>
<p>9) Mejorar la comunicación e información interna y externa, mediante el uso de tecnologías.</p>	<p>Se fortaleció la infraestructura tecnológica mediante la implementación de nuevos Switch y Access Points, la renovación de los servicios de Hosting y licencias de Google Meet, y la actualización crítica de firmware en equipos Fortigate y servidores de correo Carbonio. No obstante, el desarrollo del proyecto de software presenta un avance del 50% (3 de 6 módulos), encontrándose actualmente pausado debido a la falta de personal pasante; restan por ejecutar la convalidación de errores en el sistema de permisos y la actualización de los módulos de hojas de vida, producción y control de régimen.</p>

La gestión institucional muestra un desempeño favorable del 84% en el



fortalecimiento del talento humano y una sólida actualización de la infraestructura de red y ciberseguridad. Sin embargo, existe una brecha crítica en el desarrollo de software, donde el avance se ha estancado en un 50% debido a la falta de personal técnico (pasantes); esto condiciona la digitalización de procesos clave como el control de régimen y la gestión de producción, evidenciando la necesidad de asegurar la continuidad del recurso humano para completar la modernización tecnológica prevista.

4) Perspectiva Financiera:

Actualmente la perspectiva Financiera alcanzó un 50,00% de cumplimiento para el año 2025, el cumplimiento obedece los diferentes planes operativos implementados en las estrategias propuestas para los objetivos.

Esta perspectiva cuenta con dos objetivos estratégicos que a continuación se detalla.

<p>10)Garantizar la sostenibilidad financiera con un margen de ganancia.</p>	<p>La sostenibilidad financiera de la DIAF alcanzó una meta planificada del 50%, esta meta se encuentra reflejada en su indicador el Indicador del -8,71% determina que no se obtuvo un buen desempeño empresarial, en relación a los ingresos producidos por las ventas, los altos niveles de gastos operativos ocasionaron que el nivel de utilidad neta se ubique por debajo de lo esperado.</p>
<p>11)Gestionar oportunamente los costos y gastos.</p>	<p>La gestión oportuna de costos y gastos de la DIAF alcanzo una meta planificada del 50%, este indicador refleja que se ha manejado de manera efectiva las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar; minimizando el riesgo y encontrando un equilibrio entre estas cuentas.</p>

La Perspectiva Financiera presenta un cumplimiento parcial del 50%, reflejando una gestión de contrastes: si bien existe un control efectivo del capital de trabajo (cuentas e inventarios), la rentabilidad final se ha visto comprometida. El desempeño empresarial se sitúa en un -8,71%, debido a que los elevados gastos operativos absorbieron los ingresos por ventas,



"El Ecuador ha sido, es y será
país Amazónico"

DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

Certificados: **DGAC**: No. N-01-DIAF, **FAA**: QQ6Y44Y, **INAC**: OMAC-E-No. 512



impidiendo alcanzar el margen de utilidad esperado. Es imperativo optimizar la estructura de costos operativos para transformar la eficiencia administrativa en sostenibilidad económica real.

DIAF alcanzó el indicador de liquidez del 1,27 demostrando que la DIAF tiene solvencia y capacidad para cumplir con sus obligaciones al corto plazo.

En el año económico 2025 la rentabilidad obtenida con los fondos invertidos, es del -22,89.% considerado un porcentaje de pérdida significativo para la DIAF, afectando al patrimonio que esta posee.

5) Recomendaciones.

- Cumplir el plan estratégico 2023-2026, y cada uno de los planes operativos que permiten alcanzar las estrategias propuestas.
- Realizar los esfuerzos necesarios para el desarrollo de la DIAF en un escenario CONSERVADOR y alcanzar porcentajes de cumplimiento efectivos, que impulsen a la DIAF.

Sylvia Lizano T.
Jefe de Planificación y Gestión Estratégica