

# Memoria 2007



## Índice

• Directorio de la Empresa 2007	2
• Carta del Director Ejecutivo	3
• Organigrama	6
• Gerencia Comercial	7
• Gerencia de Finanzas	11
• Gerencia Planificación y Desarrollo	16
• Gerencia de Relaciones Industriales	22
• Gerencia de Mantenimiento	26
• Gerencia de Producción	30
• Gerencia Garantía de Calidad	33
• Países con Presencia de Agentes de Enaer	37
• Situación Financiera	38

## **DIRECTORIO DE LA EMPRESA AÑO 2007**



*Sr. Presidente del Directorio de ENAER*  
*General del Aire Don **Ricardo ORTEGA Perrier***



*Sr. Director de ENAER*  
*Subsecretario de Aviación Don **Raúl VERGARA Meneses***



*Sr. Director de ENAER*  
*General de Aviación Don **Javier ANABALON Quiroz***



*Sr. Director de ENAER*  
*General de Aviación Don **Jorge ROJAS Ávila***



*Sr. Director de ENAER*  
*General de Brigada Aérea Don **Pedro BASCUÑAN Jara***



*Sr. Director Ejecutivo de ENAER*  
*General de Aviación Don **Mario GONZÁLEZ Ossa***

## CARTA DEL DIRECTOR EJECUTIVO

### *“Buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes”*

Hablar de la Empresa Nacional de Aeronáutica (ENAER) es hacer mención a una organización nacional que realmente otorga un valor agregado considerable a sus productos. En tal sentido, y teniendo presente el marco que nos convoca, en las próximas líneas deseo dar a conocer públicamente el camino recorrido por nuestra Empresa durante el período en cuestión.

Han transcurrido 24 años desde que se creara esta empresa autónoma del Estado. Sus orígenes respondían más bien a satisfacer, en ese entonces, los requerimientos de la Fuerza Aérea de Chile. Hoy Enaer ha ampliado sus vínculos, otorgando servicios a múltiples y diferentes clientes no sólo en Chile sino que se ha expandido hacia otros países del orbe, lo cual nos ha obligado a establecer sólidas alianzas, ampliando así nuestros horizontes en un mundo que transita hacia una hiper globalización.

Ello, además de ser un fuerte desafío, nos ha fidelizado entre nuestros clientes pero más que eso, nos ha permitido comprobar que las grandes capacidades de nuestra empresa tienen su origen en dos importantes agentes: la conciencia del claro potencial y posicionamiento de nuestra Empresa en el rubro aeronáutico nacional e internacional y la constatación de un capital humano profesional, competente y comprometido, lo que nos permite apostar con confianza a la hora de proponernos exceder ampliamente las expectativas de nuestros clientes.

Al abrirnos hacia nuevas áreas de negocios, hemos podido generar la cifra no menor de más de mil empleos para compatriotas que han asumido con evidente orgullo el rol protagónico que conlleva formar parte de la principal industria aeronáutica de Chile y a nivel regional, ciertamente una de las de mayor calidad y reconocimiento.

### *Un año sin duda, muy difícil*

Sin embargo, este largo camino no ha estado exento de los vaivenes que infunde el mercado nacional como también el producido por las coyunturas internacionales.

Por todos es conocido que las fluctuaciones en el valor del dólar continúan siendo una componente fundamental en el desempeño general de Enaer, debido a que somos eminentemente una empresa exportadora que vende en dólares pero que soporta gran parte de sus costos en moneda local.

Por lo tanto, cualquier variación a la baja en el precio de esa moneda norteamericana significa en definitiva que cada vez se requieren más y más dólares para solventar nuestros gastos en pesos, lo que obliga a Enaer a acomodarse al sistema productivo mundial.

Al anterior escenario, que ciertamente ha manifestado su impacto a nivel mundial, se suma el hecho que el nivel de los precios en Chile, medido a través del IPC, ha producido un aumento en los costos de Enaer.

Este panorama de la economía, que no es exclusivo de Enaer, afecta de similar forma a toda la estructura exportadora del país. Lo anterior la hemos visto respaldada por la encuesta encargada por Asexma en octubre pasado, la cual reveló que las inversiones de las empresas durante el año 2008 se estancarán en un 83% debido a la depreciación del dólar frente a la moneda nacional.

Asimismo, tras el sondeo, la Presidenta de Asexma afirmó que lo anterior da cuenta de la fuerza que tiene el tipo de cambio (en nuestro caso el dólar) a la hora de decidir invertir, teniendo en cuenta que un 52% de las empresas sondeadas no realizará nuevas inversiones para este año y un 31%, señaló que las mantendrá.

Es por ello que hemos debido ajustar nuestro nivel de costos de manera tal que podamos subsistir en estos tiempos de crisis y así mantenernos en el mercado.

En medio de este complejo panorama, no hemos cesado en lograr los mejores índices de calidad en lo que es la fabricación de piezas y partes para aeronaves comerciales, civiles y militares, así como también un férreo, aunque no menos difícil, compromiso alcanzado por parte de nuestros trabajadores. Ello lo hemos podido apreciar especialmente en quienes se desempeñan en las áreas de mantenimiento y modernización de aeronaves o en reparación y calibración de instrumentos aeronáuticos, compromiso humano que es proporcional a los altos niveles de confianza que le permiten a la población volar en forma segura en los diversos modelos de aeronaves que ingresan a nuestra Empresa.

Pero sigamos en este recorrido. Durante el año 2007, ENAER fue distinguida una vez más con el trofeo a Mejor Empresa en el área de Estructuras, premio que entrega cada año Embraer a sus más destacados proveedores. En esa ocasión, ENAER fue reconocida por la oportunidad en las entregas, la calidad de sus productos y la flexibilidad para enfrentar cambios y desafíos.

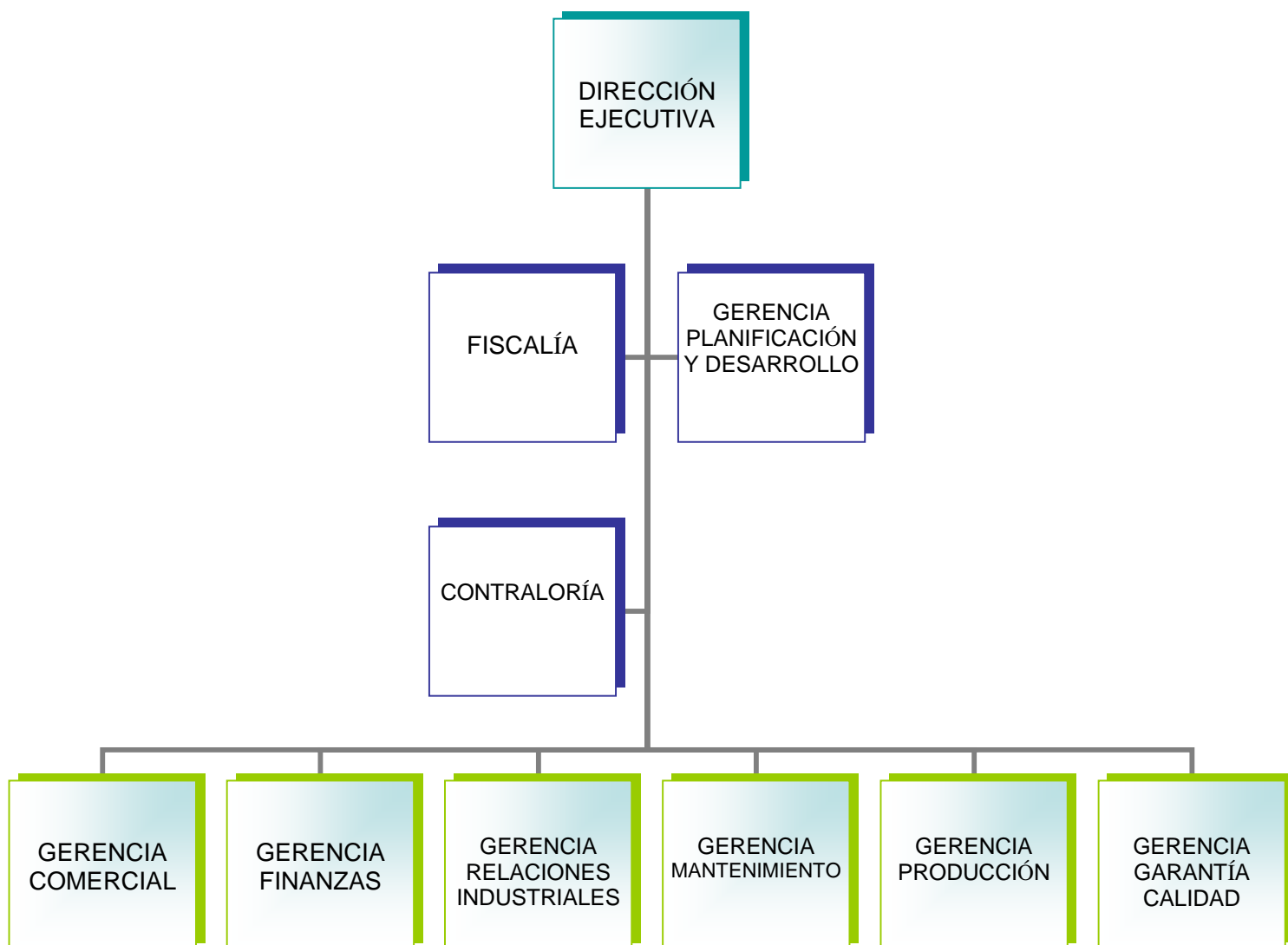
En síntesis, el año 2007 fue simultáneamente, dulce y agrio. Sabemos que el sector aeronáutico en el cual está inserto ENAER conlleva las más variadas incertidumbres, sin embargo es justo destacar la buena actitud, el total compromiso y el pleno dominio del área de mi equipo de trabajo y también de los trabajadores de la Empresa.

Es esta convicción la que me insta en esta mirada que confía en el futuro, pero que ciertamente reconoce las duras dificultades por las que hemos atravesado y el difícil panorama que se nos avecina, el cual nos obligará a mantener la prudencia y el criterio necesarios, a la hora de no perder el rumbo en cuanto a nuestro compromisos.

Para cerrar, deseo instar a todos quienes conforman nuestra gran Empresa a unirnos para seguir construyendo, ya que el crecimiento futuro de nuestra compañía depende únicamente de nuestras acciones.

**Mario González Ossa**  
**Director Ejecutivo**

## ORGANIGRAMA ENAER





# Gerencia Comercial





## I. Misión

La Gerencia Comercial es un organismo ejecutivo, que depende directamente del Director Ejecutivo, y tiene como misión realizar el marketing estratégico y operativo de ENAER, a objeto de brindar soluciones aeronáuticas a los operadores de aviación comercial y militar, enfatizando los esfuerzos en Latinoamérica y países emergentes de otros continentes, con el propósito de constituirnos en un socio de valor agregado para nuestros clientes. Ello a través de una oferta de servicios con una óptima relación precio calidad, que satisfagan sus expectativas.

## II. Actividades Relevantes

### A.- Área de Venta de Servicios

El plan de ventas del año 2007 de la Gerencia Comercial para esta área, fija la meta de ventas en un monto de US \$ 21.948.243, lográndose al 31 de Diciembre, la suma de US \$ 23.451.900, de los cuales se facturaron dentro del mismo periodo la cifra de US \$ 23.706.893, según se indica.

PROGRAMA	PLAN DE VENTAS 2007 en US \$	FACTURADO
GARRETT	-	389.984
AVIONES BOEING COM.	3.893.000	3.870.180
SERVICIOS INDUSTRIALES	30.000	35.726
MLU HOLANDA	604.642	-
INGENIERIA FACH	40.000	52.299
MOTORES FACH	4.317.550	7.255.233
AVIONES FACH	1.477.427	2.417.014
ACCESORIOS FACH	2.107.634	1.328.487
INGENIERIA INDUSTRIAL	40.000	58.317
GTIA. CAL. INDUSTRIAL	310.000	125.798
AVIONES INDUSTRIALES	2.191.000	3.554.630
MOTORES INDUSTRIALES	4.276.480	617.475
ACCESORIOS INDUSTRIAL	536.970	699.850
GTIA CAL. FACH	255.000	219.942
AVIONES BOEING FACH	1.868.540	3.081.958
<b>TOTAL USD</b>	<b>21.948.243</b>	<b>23.706.893</b>

Los aspectos que contribuyeron a mejorar la gestión fueron entre otros, el énfasis a la relación entre los Agentes de Venta y la Gerencia Comercial, la estrecha colaboración y coordinación entre las Divisiones de Mantenimiento de ENAER y la Gerencia Comercial y las respuestas oportunas a nuestros clientes, buscando la manera de poder dar satisfacción a sus requerimientos.

Además, se debe considerar la entrega de reportes y validación de la información respecto a la marcha de cada uno de los programas, lo que contribuyó a facilitar la toma de decisiones.

Para el año 2008, La Gerencia Comercial mediante el Departamento de Ventas de Servicios considera basar su actividad en el Plan de Ventas propuesto, cuyo monto asciende a US \$ 26.521.302.-

## **B.- Área de Promoción y Planes de Marketing**

La más importantes actividad promocional, fue la asistencia a la Feria Internacional de Paris (Le Bourget), Francia, en este evento Enaer se concentró en ejercer un seguimiento y desarrollar contactos con empresas de categoría mundial.

En el área de marketing, a esta Gerencia le correspondió desarrollar el estudio de mercado, la encuesta de operadores y la búsqueda de alianzas de países que quisieran participar en el proyecto de evaluación preliminar para introducir un nuevo avión de entrenamiento básico en el mercado.

Paralelamente, se desarrolló el Plan de Marketing para sustentar el proyecto de financiamiento para la instalación en dependencias que la DGAC tenía disponible en el aeropuerto AMB. Adicionalmente, se preparó un plan de acuerdo a las características del proyecto de puesta en marcha de un hangar, para el mantenimiento de aviones comerciales que se está habilitando en el sector norte del mencionado aeropuerto.

### **III.-Otras Actividades**

Se dio cumplimiento en cuanto a monto, a la totalidad del Contrato de Mantenimiento, con la Fuerza Aérea de Chile, se efectuaron trabajos de magnitud significativa con la Fuerza Aérea de Colombia y con la Fuerza Aérea de Bangladesh, ambos en el ámbito de mantenimiento de aviones C-130 Hércules.

También se concretaron negocios significativos, en el área de servicios de mantenimiento de aviones Boeing 737, con las empresas aéreas Avior, de Venezuela; Pluna, de Uruguay y Aircomet de Chile, a lo que se agrega el desarrollo, propuesta y cotización para RJAF, para preparar y poner en vuelo en Jordania, a cuatro aviones C-101, trabajo que finalmente esa institución no materializó.

Con la Fuerza Aérea de Chile se siguió en la evaluación y negociación del programa Pacer Amstel. Además, se presentó, un proyecto de recuperación de flota con un horizonte de ejecución de cuatro años, el que se encuentra en evaluación en el MDN y se elaboró una propuesta y cotización, para efectuar el mantenimiento de campaña de la flota T-35 Pillan para el año 2008, el cual no ha sido materializado aun.

# Gerencia de Finanzas



## **I.- Misión**

La Gerencia de Finanzas, es un organismo ejecutivo y asesor que depende directamente del Director Ejecutivo cuya misión es, administrar la obtención y uso de los recursos financieros - económicos y el ciclo de abastecimiento de la organización, con el propósito de optimizar la estructura financiera, maximizar la rentabilidad y aumentar la competitividad de Enaer.

## **II.- Actividades Relevantes**

### **A.- Tareas asociadas al Plan Estratégico**

Respecto a perfeccionar los sistemas de información de apoyo a la gestión financiera y llevar a cabo la reingeniería de sistemas contables; se realizó un levantamiento de procesos en el área financiera y logística, para la incorporación de software y en la actualidad esto forma parte de un proyecto empresa que involucra la modernización de todas las áreas por medio de la incorporación de un ERP.

Para incorporar Auditoria Externa a la contabilidad de la empresa, a principios de 2007 se realizó trabajo de selección de una Firma Auditora, la cual efectuó la auditoria de los estados financieros del año y en la toma de inventarios asociada.

Respecto a las fluctuaciones del Dólar, desde Agosto del año 2005 la empresa maneja cobertura de tipo de cambio por medio de instrumentos financieros denominado Forward, la cual opera en función de normativa aprobada por el Directorio de Enaer, análisis interno y sugerencia de especialistas que asesoran en estas materias.

En términos de Información disponible, a partir de este año se realiza un estudio periódico consolidado del desempeño de la empresa, que incorpora el resultado parcial mes a mes y su distribución de Ingresos y gastos por ítem y Gerencias.

También, dentro de la misma información preparada, esta Gerencia presenta indicadores financieros, comerciales y de gestión que permiten conocer permanentemente el comportamiento y la gestión de la Empresa.

## **B. Tareas complementarias al Plan Estratégico.**

Por el lado de las Funciones Contables, la Gerencia se propuso conciliar las Existencias de la empresa con la Contabilidad, proceso que partió a principio de año con la selección de una firma auditora que validara la toma de inventario físico y contrastara con la contabilidad, para a partir de esto efectuar los ajustes que fuesen necesarios.

Este trabajo realizado entre la Firma PKF, la Gerencia de Finanzas, y las Gerencias de Planificación y Desarrollo, Producción y Mantenimiento, determinó finalmente el monto de los ajustes a realizar.

Por Otro lado, mediante la creación de un grupo de trabajo interorganizacional se abordó el estado del actual sistema de costeo, proponiéndose mejoras tendientes a aumentar los controles y disponibilidades de información, independiente de la pronta puesta en marcha de un nuevo ERP.

Por el lado de la Estructura Financiera de la Empresa, se determinó la reestructuración de Pasivos de Corto Plazo por MUS\$ 3.450 para aumentar el capital de trabajo, acción que fue complementada con la negociación de deudas con Proveedores y Clientes y la contratación de Préstamos de Apoyo a Exportadores (PAE) entre otras acciones relacionadas.



En términos Presupuestarios, se mantuvo un tenaz control sobre las obligaciones comprometidas, manteniendo el cuidado de permitir el flujo de operaciones normales de la empresa las cuales se vieron incrementadas fuertemente en el segundo semestre principalmente en el área de mantenimiento.

Respecto de la Formulación del Proyecto de Presupuesto para el 2008, y con el objeto de garantizar que los esfuerzos estén dirigidos a mejorar los resultados anteriores, se partió del rendimiento de mercado de los Activos Operacionales distribuidos en las áreas productivas, para fijar las metas de resultados para el año. Con estos lineamientos se construyó un presupuesto que arroja un resultado operacional Positivo para el 2008 revirtiendo la tendencia de los últimos años.

En relación con las actividades logísticas, en el transcurso del mes de Julio se comenzó a operar en una oficina de la empresa embarcadora Transaircargo en el Terminal de carga del aeropuerto Arturo Merino Benítez, con lo cual se simplificaron las operaciones de despacho y retiro de las cargas.

Con la puesta en marcha de las Operaciones de Enaer como Agencia de Aduana en la que se nos permite operar tanto los regimenes de exportación de productos y los suspensivos (admisiones y salidas temporales, reimportación y reexportaciones) se minimizó la dependencia con Agencias de Aduanas externas, reduciéndose el ciclo y los costos de estas tramitaciones.

### **III.- Situación Financiera y Perspectivas**

Mientras la Facturación en valores históricos aumentó de MUS\$ 35.806 en 2006 a MUS\$ 42.535 en 2007(18,7%), los Ingresos reales de Explotación

solo aumentaron en un 3,23% (MUS\$ 1.333) a consecuencia de la caída del tipo de cambio (7,1%) y la mayor inflación registrada durante el año (7,4%). Al mismo tiempo, los Costos reales de Explotación se incrementaron en un 8,7% producto, principalmente, al aumento del costo de la mano de obra por efecto de la caída del tipo de cambio entre otras razones.

Por el lado de la Estructura Financiera, aumenta el Activo Circulante por la ampliación del disponible producto de mayores pagos asociados a Producción y Mantenimiento. El Inventario disminuyó luego del ajuste de las existencias realizado. El aumento en el Activo Fijo se debe al reconocimiento del avance de obra del Hangar de AMB próximo a entrar en funcionamiento.

Por el lado de los Pasivos se tiene que el Circulante aumentó principalmente por aumento de Cts. Por Pagar, a las gestiones de financiamiento realizadas y al aumento de anticipo de clientes asociados a trabajos provenientes del 2007, pendientes por entregar durante el 2008. Finalmente, la reducción del patrimonio se debió al reconocimiento del resultado del año y al ajuste de existencia realizado.

En cuanto a las Proyecciones para el 2008 se prevé una mayor actividad comercial a la de 2007, con un importante crecimiento en la facturación del año (MUS\$ 11.000 aprox.) principalmente en el programa Eclipse, Aviones Industriales y Boeing Comercial. Al mismo tiempo, y dentro de los planes de aumentar la eficiencia y el aprovechamiento productivo de ENAER, se considera reducir el Costo de explotación en un 5% para mejorar el margen de explotación en un 5% respecto de lo obtenido en el 2007.

Finalmente, frente a las fluctuaciones del tipo de cambio y las alzas registradas en la inflación se han tomado resguardos presupuestarios que permiten mitigar el impacto de estas variaciones en el futuro que si bien no aseguran invulnerabilidad de la empresa mejoran la posición de la gestión y reducen la incertidumbre.

# Gerencia de Planificación y Desarrollo



## **I.- Misión**

Asesorar al Sr. Director Ejecutivo, en materias Administrativas, Técnicas y de Ingeniería, proponiendo Planes, Directivas, Políticas, Proyectos, Normas y Procedimientos, tanto de carácter estratégico y/o de contingencia, como asimismo, el controlar y coordinar, con las distintas gerencias el cumplimiento de las actividades y objetivos definidos para la Empresa.

### **A.- Actividades Desarrolladas**

Durante el año se ejecutaron variadas actividades en la Gerencia de Planificación y Desarrollo, entre las cuales se destacan las más relevantes como; llevar a cabo múltiples reuniones CORFO-ENAER, con el propósito de tener mutuo conocimiento de las tareas y opciones de desarrollo que tiene cada Institución.

De igual forma, se efectuaron reuniones con organizaciones relacionada con CORFO, con el propósito de definir los pasos a seguir para una posible creación de un polo de desarrollo aeronáutico y el desarrollo de proveedores.

En materia de organización empresarial, esta Gerencia lideró, en coordinación con el Comité de Gerentes y Comité de Gestión, la generación de cambios propuestos en la estructura de la empresa, redefiniendo objetivos y tareas de corto, mediano y largo plazo, de forma de establecer un camino y forma diferente de enfrentar el desarrollo futuro de la empresa y asegurar así, reducciones notables de costos y gastos en los procesos internos e incrementos significativos en los ingresos futuros, que permitan establecer una base sólida como punto de partida para los proyectos y nuevos compromisos que se adquieran.

Definió además, los principales lineamientos de trabajo que tendrá la organización corporativa de la empresa bajo un nuevo sistema de organización y gestión propuesto, estableciendo las responsabilidades que le correspondería a cada unidad de negocios.

Y, finalmente, como es una labor permanente y reconocida, le correspondió participar activamente en las Evaluaciones Económicas que la empresa requiere para definir la conveniencia de participar en los proyectos que periódicamente se presentan como opción de negocios.

## **II.- Departamento Planificación**

Entre las actividades que se destacan en este Departamento, está la búsqueda y firmas de convenios con Instituciones de Educación Superior, en orden a facilitar cualquier estudio o investigación futura que emprenda la empresa y poder acceder a conocimiento avanzado en áreas diversas, como; Firma de Convenio de colaboración entre la Universidad de Santiago y Enaer en materias aeronáuticas, en Mayo 2007 y Firma de Convenio de colaboración entre la Universidad Técnica Federico Santa María y Enaer en Junio 2007, ambos con tratamientos en materias aeronáuticas como, Investigación y Desarrollo, Proyectos de Innovación y Transferencia Tecnológica e Intercambio de información entre otras.

Similarmente, tras la búsqueda de optimizar la productividad y mejorar los procesos internos, se analizó la posibilidad de introducir mejoras notables en materia tecnológica, como el Estudio de un Proyecto Preliminar para la automatización de procesos mediante la inclusión de ingenios robotizados y llegándose hasta una primera oferta técnico comercial de una célula de inspección dimensional.

Lo anterior, con el propósito de Mejorar la precisión y calidad, aumentar la productividad y homogenización de productos y lograr independencia de la capacidad humana para realizar las tareas.

Siempre en la línea de modernización dispuesto por la Dirección de la Empresa, también se llevó a cabo el Desarrollo del Proyecto de conceptualización de un avión de entrenamiento básico con tecnología de punta, en que se define la conveniencia o inconveniencia de su fabricación y establece plazos y costos aproximados que tendría este.

Paralelo a lo antes mencionado, se continuó además con las actualizaciones al Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la empresa y se trabajó en estrecha relación con los Comité de Gerentes y de Gestión en los planes de reorganización, para poder establecer finalmente el Plan Estratégico y la Directiva Anual de Trabajo para el año 2008.

### **III.- Departamento Operaciones**

Dentro de lo mas relevante en las funciones básicas del Departamento Operaciones de Vuelo, sin duda estuvo la atención operativa brindada a las tripulaciones de mas de ocho compañías aeronáuticas de siete diferentes países, vuelos demostrativos de las bondades que ofrece nuestro principal producto el T-35 Pillan, además, del uso del Simulador de Vuelo, como parte de la instrucción entregada a 13 Cadetes de la Escuela de Aviación de la Republica Dominicana.

Finalmente, durante el año se controlaron alrededor de 400 hrs. de vuelo, entre traslados, vuelos de pruebas, mantenimiento de eficiencia y vuelos demostrativos, todo ello con 0% de índice de accidentabilidad.



#### **IV.- Departamento de Evaluación Económica.**

La constante búsqueda de ampliar el horizonte de trabajo ha generado que ENAER se proyecte con nuevas capacidades, convenios de cooperación e inversiones y la búsqueda de nuevos clientes que encuentren en nuestra empresa una solución integral, confiable y de gran servicio a su alcance. Para ello las evaluaciones de proyecto realizadas en este Departamento, se han centrado en las principales áreas de negocio, a saber, Ingeniería, Servicios y Fabricación.

##### **A.- Área de Servicios.**

En esta área se puede mencionar el Proyecto de Reubicación del Área de Servicios en Pudahuel, que se viene gestionando desde el año 1994 y que en su inicio la inversión requerida para materializar este proyecto fue de US\$3.500.000.

##### **B.- Área de Fabricación**

Respecto al Área de Fabricación, un hito relevante durante el año 2007 fueron los Proyectos evaluados de las empresas EMBRAER y CESSNA, que involucraron los segmentos de Jets Ejecutivos y de Transporte Militar.

De **EMBRAER** los proyectos evaluados consideraron el avión Phenom 100, que es una aeronave de la categoría de un Jet Ejecutivo, la familia de aeronaves Midsized (MSJ-SMS-MLJ) que corresponde a los aviones denominados Mid size jets, Super Mid size y Mid light jets respectivamente y la posible participación en el diseño, fabricación y ensamble del avión C-390, aeronave de características militares, que presenta sustantivas mejoras frente a su competidor más cercano, el avión C130J de Lockheed Martin.

De **CESSNA**, Enaer estaría participando en el mercado de los aviones jets ejecutivos con sus modelos Citations (CJ-1, -2 y -3) de 6 a 9 pasajeros, de tamaño mediano. Adicionalmente, este Departamento analizó y actualizó los índices que permiten calcular el costo base del H/H o H/M por centro de costo.

# Gerencia de Relaciones Industriales



## **I.- Misión**

La Gerencia de Relaciones Industriales, es un Organismo Técnico, Normativo, Ejecutivo y Asesor, que depende directamente del Director Ejecutivo, que tiene como misión, administrar los sistemas de personal y sus organizaciones, servicios y apoyo y, paralelamente, tiene la responsabilidad de las comunicaciones internas y externas de la empresa.

Todo lo anterior, con el propósito de contribuir a los logros de la empresa y entregar un servicio de calidad.

## **II.- Área Desarrollo Organizacional**

En el marco de la fusión y actualización de cargos y ajustes remuneracionales de las organizaciones productivas, se estandarizaron una serie de cargos y perfiles de competencias. Como producto, se generaron 33 perfiles y 94 Competencias estandarizadas aplicables a cerca de 800 trabajadores de la empresa; esto permite sentar las bases para la aplicación de la Evaluación, Capacitación y Desarrollo en base a Competencias.

Paralelamente, la Empresa fue considerada para participar en el Proyecto Piloto de Certificación de Evaluadores de Competencias, el cual concluirá durante el primer semestre del año 2008, una vez concluido, 10 trabajadores recibirán un Certificado que les permitirá ser reconocidos como Evaluadores Certificados de Competencias Laborales en el Sector Metalmecánico en cualquier Empresa Nacional.

Además, con el apoyo del Conace la Empresa conformó un Equipo Preventivo Coordinador, entrenado para generar las Políticas en materia de Prevención del Consumo de alcohol y drogas junto a un plan de acción el cual se ejecutará durante el año 2008.

En lo referido a Clima Organizacional, durante el 2007 se efectuó un nuevo estudio de Clima Organizacional, y en base a sus resultados se implementaran acciones de mejora durante el año 2008 y siguientes.

De igual forma, en el marco de la mejora de los procesos de gestión del recurso humano se iniciaron los estudios para redefinir el actual sistema de evaluación del desempeño. Básicamente se realizó un estudio sobre su nivel de eficiencia lo que permitió identificar tanto las fortalezas y debilidades como proponer acciones de mejora que se desarrollaran a partir del año 2008.

Finalmente, como parte de la filosofía de mejora continua de la Empresa, cada responsable de área, ha sido designado como Coordinador y/o facilitador en tres Equipos de Proyectos Lean, entre los cuales destaca el proyecto aplicado a la mejora de la Cadena de Suministro, que derivó en la redefinición de procesos, funciones y desarrollo de sistemas informáticos con el objeto de aminorar los tiempos de espera en el suministro de materiales para los procesos productivos.

### **III.- Servicios Generales**

En materia de Infraestructura, los programas de mayor relevancia ejecutados, dice relación con el Control del programa de construcción del hangar de ENAER en A.M.B. y anteproyecto para sus dependencias y futuras instalaciones para mantenimiento del avión F-16 en A.M.B.

En el área de comunicaciones, energía y alimentación, destacan los trabajos de instalación de transformadores eléctricos en AMB, la obtención de rebajas en los costos de telefonía Celular, mantenimiento y reparación de transformadores y enlace de Internet banda ancha IP fija en dependencias de Enaer en A.M.B.

## **VI.- Área Comunicacional**

Esta área realizó la difusión de datos relevantes y noticias en los ámbitos internos y externos, nacional e internacional, en áreas de interés de ENAER, aplicando además, estrategias comunicacionales de acercamiento y énfasis en los aspectos comerciales y de prevención del consumo de drogas y alcohol.

De igual forma, se realizó la edición impresa de tres periódicos Enaer Noticias destinados principalmente a los trabajadores y de cuatro informativos breves referidos a clima organizacional, programa “Trabajar con Calidad de vida” o subcontratación. Se agrega a lo anterior, la presentación al Director Ejecutivo de un Plan Comunicacional para fortalecer la comunicación y clima laboral en la empresa, esperándose su revisión e implementación.

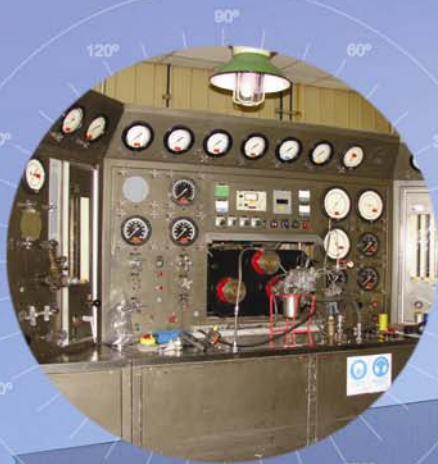
## **V.- Área de Personal y Bienestar Social**

En materia de capacitación, lo más relevante lo constituyen los 1201 empleados que recibieron cursos con inversiones de la empresa del orden de US\$ 109.380., capacitación en inglés, prácticas laborales, renovación y obtención de licencias aeronáuticas a 208 empleados y pasantías profesionales a personal de las Fuerzas Aéreas de la República Dominicana y Colombia.

Se agrega a lo anterior, las actividades del Servicio de Bienestar Social, que estuvieron orientadas al mejoramiento de la calidad de atención, la creación de nuevos canales de difusión, desarrollo de actividades sociales y otros que permitieron incrementar el número de afiliados. Se destaca también las actividades de charlas educativas y mantención y creación de convenios con Bancos, casas comerciales e instituciones; todo esto orientado a la ayuda directa al personal.



# Gerencia de Mantenimiento



## **I.- Misión**

La Gerencia de Mantenimiento, es un organismo ejecutivo, que depende directamente del Director Ejecutivo y tiene como misión el Planificar, Organizar y Dirigir las actividades de mantenimiento y modernización de aviones, motores y accesorios de manera de lograr que éstos, se efectúen en forma eficiente y oportuna.

Bajo este contexto, las actividades mas destacadas del período son las que se señalan para cada División.

## **II.- División de Aviones Militares**

Dentro de las actividades de la Gerencia de mantenimiento, se destaca desarrollo del Contrato FACH-ENAER, que en esta oportunidad, contempló inicialmente un total de 27 aeronaves, con un porcentaje de entrega del 65%; al que se agregó además, la ejecución de inspecciones a un total de 08 aviones T-35 Pillán.

En el Programa Industrial, lo mas relevante fue recibir nuevos clientes y el desafío de efectuar inspecciones estructurales mayores, bajo la modalidad, sistema comercial SMP, tanto a 02 aviones C-130 de la Fuerza Aérea de Bangladesh y a 01 avión C-130 de la Fuerza Aérea de Colombia, cliente que también contrató el mantenimiento de otro avión C-130 de su flota.

En esta misma área, se dio término a una PDM a avión C-130 de la Fuerza Aérea de Uruguay y se recibieron 02 aviones Sky Master de la Armada de Chile para efectuar trabajos que fueron entregados en el período.

## **II.- División Motores**

Respecto de los trabajos efectuados en el área de motores, se puede mencionar, que se dio cumplimiento al programa FACH en un 100%, lo que correspondía a 62 Motores, 25 Módulos y 60 elementos del programa de Soldadura, a lo que se agrega la reparación y entrega de 31 motores, 11 módulos y 57 trabajos de soldadura, no considerados en el programa inicial.

En relación a trabajos para otros países, se señala la reparación a 13 motores, entre los cuales se encuentran, Honduras, Uruguay, México, Ecuador y Bangladesh.

## **III.- División Sistemas y Equipos**

Dentro de la responsabilidad frente a los clientes FACH, civiles y militares, se señala como principal, la consolidación del mantenimiento para bombas hidráulicas Mirage de la Fuerza Aérea Argentina y la optimización del mantenimiento de los trenes de aterrizaje C-130, para los aviones de la Fuerza Aérea de Colombia, Bangladesh y Fuerza Aérea de Chile.

Debemos destacar también, la compra de bancos de pruebas Hidráulico, destinado a accesorios que utilicen skydrol, aumentando de este modo la capacidad en los servicios de mantenimiento en trenes de aterrizaje, además del banco de pruebas de generadores, a lo que se agrega, la incursión en mantenimiento a inyectores de turbinas estáticas para la generación de energía eléctrica de las empresas chilenas Cenelca y Gener.

Finalmente, los resultados de cumplimiento de los programas son; Fach Accesorios, 81%; Industrial Accesorios, 71% e Internos, 81%.

#### **IV.- División Aviones Comerciales**

A esta División, le corresponde la ejecución del mantenimiento de depósito a los aviones 707 y 737 de la FACH los que se ejecutan en las instalaciones de El Bosque y, además el mantenimiento de línea y campaña, los que se ejecutan en las instalaciones de esta División en AMB.

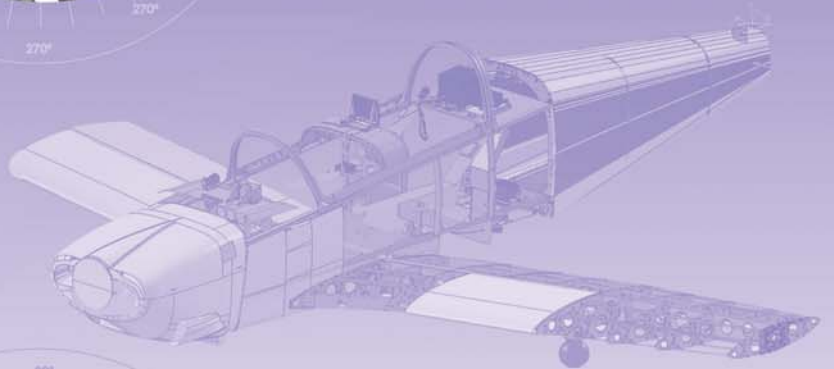
De acuerdo al Plan de Venta dispuesto a principio de año, para el Programa de Mantenimiento FACH, se dio cumplimiento a 01 Check C y 01 Check 12D para Aeronaves Boeing 707 y programadas, cumpliendo así en un 100 %.

En cuanto a los trabajos de Aeronaves Comerciales, según el Plan de Venta, se dio cumplimiento a 03 Check C (Boeing 737-200) recepcionados, teniéndose programadas la llegada de 08 Check C de las Compañías: Avior Airlines, Rutaca, Aerolíneas del Sur, Pluna y Aeropostal, además de 05 paradas cortas de cliente LAN. Adicionalmente a lo programado, se dio término a 01 Check C de avión B737-200 de Aerolíneas del Sur.

En cuanto al recurso humano, se debe destacar el impulso dado a la capacitación del personal de la DAC, ya que se ha logrado aumentar sobre un 97% el personal que esta en posesión de Licencia Aeronáutica.

Finalmente, se ha dado cumplimiento satisfactorio al mantenimiento de línea del material Boeing 737-700/800 del cliente FACH, y también a empresas Comerciales tales como Gol, Aerolíneas de Sur y Principal.

# Gerencia de Producción





## **I.- Misión**

La Gerencia de Producción, es un organismo ejecutivo, que depende directamente del Director Ejecutivo y tiene como misión Planificar, Organizar y Dirigir las actividades de comercialización, venta y fabricación de elementales, conjuntos aeronáuticos y el montaje y modernización de aeronaves, velando por la entrega del producto con la oportunidad y calidad requeridos por el cliente y a los costos establecidos por la Dirección de la Empresa.

Además, desarrollará proyectos aeronáuticos de diseño de aeronaves, de modificación y/o modernización de aeronaves, de diseño de productos aeronáuticos afines y proporcionar el soporte de Ingeniería, Normativo y de Documentación Técnica, que requieran las Gerencias y Divisiones de la empresa.

## **II.- Resumen de Actividades Desarrolladas Gerencia de Producción e Ingeniería**

Durante este período esta Organización se abocó a dar cumplimiento a los objetivos trazados por la empresa, los que se detallarán separadamente por cada División.

En lo general, se hace necesario destacar aquellos cambios estructurales que ha impulsado la empresa, así como durante este período pasa a formar parte de la Gerencia de Producción e Ingeniería, la División de Ingeniería, el Departamento de Subcontratos y se crea la División de Gestión Operativa, compuesta por los Departamentos Logísticos, Comercial, de Control Financiero y Recursos Humanos, esto con el propósito de reducir los costos y aumentar la productividad.



Cabe destacar que el año 2007, Enaer por quinta vez se hace acreedor a un Premio a nivel Internacional, recibiendo de Embraer el reconocimiento como Mejor Proveedor de Estructuras.

Las actividades más relevantes de la División de Ingeniería corresponden a la mantención de las funciones de Diseño, Análisis y Generación de Publicaciones Técnicas para el soporte de sus productos, diseño e instalación de señales audiovisuales y modificación del Sistema Hidráulico de Reabastecimiento en el aire del material Boeing 707 de la Fach e instalación del Sistema FLIR en el material Bell 412.

Las actividades más relevantes de la División de Fabricación corresponden al haber conseguido la Acreditación NADCAP en las Áreas de Tratamientos Superficiales, Térmicos y de NDT, haber desarrollado una amplia red de empresas subcontratistas de mecanizado de control numérico y lograr grandes mejoras en el tema medioambiental en la fabricación industrial.

En lo que respecta a la División de Montaje, lo más relevante es que incrementó al doble sus capacidades de ensamble del Programa Eclipse y puso en marcha el sistema Lean en la mayor parte de sus Áreas. Esto, con la participación de un profesional de la Japonesa Toyota.

Finalmente la División de Gestión Operativa estandariza el sistema de administración de Almacenes y Bodegas quedando solo aspectos de coordinación para la puesta en marcha de un sistema de código de barras que busca lograr un alto grado de automatización de la productividad.

# Gerencia de Garantía de Calidad



## **I.- Misión**

La Gerencia de Garantía de Calidad es un organismo normativo-técnico, que depende directamente del Director Ejecutivo y tiene como misión garantizar la satisfacción de los clientes, asegurando que los productos que fabrica la Empresa y la prestación de servicios que otorgue, cumplan con los requisitos de calidad exigidos por las Normas Aeronáuticas Internacionales, Norma ISO 9002 / AS 9100 ó aquellas específicas establecidas contractualmente por el cliente.

## **II.- Actividades Relevantes**

### **A.- Representación Técnica CMA – 121**

Con el objeto de alinearse con los requerimientos de la OACI, se trabajó en el plan de cumplimiento de la nueva normativa aeronáutica DAN 145 y 43, lo que consideró una serie de tareas, las que concluyeron con la Resolución de la Dirección de Aeronáutica Civil, de fecha 14 de Marzo del 2008 que autoriza en forma indefinida a la Empresa Nacional de Aeronáutica para efectuar actividades de Mantenimiento bajo la normativa DAN 145.

Paralelamente, aparte de la FAA se han mantenido las habilitaciones de otros organismos reguladores requeridos por los negocios de la Empresa, especialmente para Empresas Aéreas tales como: Pluna de Uruguay, Republic Air de México, Avior y Conviasa de Venezuela y Aerolíneas Argentina entre otros.

### **B.-Certificaciones y Acreditaciones de Procesos Especiales**

En estas materias, se logró la Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad de Enaer bajo las especificaciones ISO 9001 Y SAE AS9100, con la empresa ABS-QE y las Reacreditaciones de procesos especiales ante el NADCAP en **NDT**, Partículas Magnéticas y Tintes Penetrantes; **CP**, Anodizado Sulfurico, Alodine, Pintura, Lubricante Seco y **HT**, Tratamiento Térmico de Aleaciones de Aluminio y Aceros Inoxidables.

### **C.-Actualización de Auditores y Auditorias**

Durante el año se efectuaron tres cursos de actualización y que correspondieron a, Fundamentos sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión Integrados, Introducción a la Norma OHSAS18.001, todos realizados por la Mutual de Seguridad.

Además, se realizaron 53 Auditorias Internas y 14 Auditorias externas.

### **D.- Otras actividades**

Además de las actividades mencionadas en párrafos anteriores, se debe señalar también que se trabajó a nivel de INN y CORFO, la posibilidad de presentar en el año 2007 la postulación como laboratorios de referencia en la magnitud Torque y Humedad Relativa, para lo cual se desarrollará el Proyecto con asesoría externa durante el año 2008 y se puso en servicio del laboratorio PMEL F-16, lo que consideró una Capacitación en Calibración de Boresight por Técnicos USAF.

También se certificó a 70 profesionales de la Gerencia de Producción y de Mantenimiento en procesos especiales, condición obligatoria frente a los contratos internacionales en materia aeronáutica.

De igual forma, el LCPN-P (Laboratorio Custodio de Patrones Nacionales) mantuvo el reconocimiento internacional mediante el mantenimiento de la acreditación como laboratorio DKD del sistema alemán de acreditación.

Reconocimiento especial merece mencionar que, a nivel del sistema interamericano de metrología (SIM), ENAER, a través del LCPN-Presión, se mantiene a la vanguardia de la metrología a nivel del continente americano participando de eventos de metrología (SIM realizado en Río Janeiro en Septiembre de 2007).

Particularmente, en este evento se organizó el Taller de Presión aplicado en la medicina, junto a CENAM de México e INN, actividad desarrollada en Chile en el mes Noviembre 2006, con la participación de países Andinos y del Caribe.

Finalmente, la Gerencia de Garantía de Calidad ha cumplido con las Tareas impuestas por la empresa para el año 2007 y continúa con las orientaciones del Plan Estratégico, pese a las limitaciones propias derivadas de la reducción de la organización.



## PAISES CON PRESENCIA DE AGENTES DE ENAER



## SITUACIÓN FINANCIERA

### BALANCE AL 31-12-2007

ACTIVOS	2007 M US\$	2006 M US\$
ACTIVO CIRCULANTE	60.800	67.869
ACTIVO FIJO	22.277	21.840
OTROS ACTIVOS	4.511	5.199
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>87.588</b>	<b>94.908</b>

PASIVOS Y PATRIMONIO	2007 M US\$	2006 M US\$
PASIVO CIRCULANTE	30.191	16.503
PASIVO LARGO PLAZO	6.185	2.930
CAPITAL Y RESERVAS	57.436	75.779
UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO	(6.224)	(304)
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>87.588</b>	<b>94.908</b>



## ESTADO DE RESULTADOS 2007

RESULTADOS	2007 M US\$	2006 M US\$
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	42.535	41.203
(COSTOS DE EXPLOTACIÓN)	(37.479)	(34.493)
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	5.056	6.710
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(7.840)	(8.269)
RESULTADO OPERACIONAL	(2.784)	(1.559)
RESULTADO NO OPERACIONAL		
INGRESOS FUERA DE EXPLOTACIÓN	(1.155)	2.576
EGRESOS FUERA DE EXPLOTACIÓN	(2.239)	(2.353)
RESULTADO NO OPERACIONAL	(3.394)	223
RESULTADO NETO	(6.178)	(1.336)
IMPUESTO A LA RENTA	(46)	1.032
UTILIDAD/(PERDIDA) DEL EJERCICIO	(6.224)	(304)

## INDICADORES

RENTABILIDAD		2007 M US\$	2006 M US\$
RETORNO SOBRE ACTIVOS	(Utilidad del Ejercicio / Activo Total)	(7,11)	(0,32)
RETORNO SOBRE PATRIMONIO	(Utilidad del Ejercicio / Patrimonio)	(10,84)	(0,40)
RENTABILIDAD			
MARGEN OPERACIONAL	(Utilidad Operacional / Total Ventas)	(6,48)	(3,45)
MARGEN NETO	(Utilidad del Ejercicio / Total Ventas)	(14,50)	(0,67)
ROTACIÓN ACTIVOS	(Total Ventas / Activo Total)	0,49	0,48
ROTACIÓN INVENTARIOS	(Costos de Venta / Inventario)	0,99	0,73
ROTACIÓN CTAS POR COBRAR	(Total Ventas / Cuentas por Cobrar)	3,70	5,73
ENDEUDAMIENTO			
DEUDA TOTAL A CAPITAL	(Deuda Total / Patrimonio)	0,63	0,26
LIQUIDEZ			
RAZÓN CIRCULANTE	(Activo Circulante / Pasivo Circulante)	2,01	4,11
PRUEBA ACIDA	((Activo Circulante-Inventarios)/Pasivo Circulante)	0,76	1,26
VELOCIDAD DE LIQUIDACIÓN			
DEUDORES DIAS VENTAS	(Cuentas por Cobrar / Venta Diaria)	65,53	45,98
PERMANENCIA DE INVENTARIO	(Inventario / Costo Venta Diario)	242,24	328,02

## **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

	2007 M US\$	2006 M US\$
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
INGRESOS DE OPERACIÓN	48.199	43.967
EGRESOS DE OPERACIÓN	(52.555)	(48.959)
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL NETO</b>	<b>(4.356)</b>	<b>(4.992)</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
INGRESOS DE INVERSIÓN	0	0
EGRESOS DE INVERSIÓN	(2.463)	(2.510)
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>(2.463)</b>	<b>(2.510)</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	17.326	8.988
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO	(8.759)	(2.632)
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>8.567</b>	<b>6.356</b>
EFFECTO INFLACIÓN SOBRE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	(130)	276
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	1.618	(870)
SALDOS EFECTIVO Y FONDO FIJO	4	4
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE	1.748	2.742
<b>SALDO FINAL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE</b>	<b>3.370</b>	<b>1.876</b>
	<b>T. de Cambio:</b>	<b>496,89</b>