

TELEFONO: (51 1) 575-3664
WEB SITE: *clacsec.lima.icao.int*
E-mail: *clacsec@lima.icao.int*

FAX: (51 1) 575-1743
SITA: LIMCAYA



COMISSÃO LATINO-AMERICANA
DE AVIAÇÃO CIVIL

LATIN AMERICAN CIVIL
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA
APARTADO 4127
LIMA 100, PERÚ

CLAC/CE/69-NE/04
10/10/05

LXIX REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC

(Caracas, Venezuela, 8 al 10 de noviembre de 2005)

Cuestión 3 del Orden del Día:

Seguimiento de la implantación del Sistema de integración regional del transporte aéreo

Tarea No. 2 del Programa de Trabajo de la CLAC

(Nota de estudio presentada por la Secretaría)

Antecedentes

1. Como se recordará, la XVI Asamblea Ordinaria encargó al Comité Ejecutivo que, con carácter de alta prioridad, incluya en el programa de trabajo del bienio 2005-2006 el desarrollo de un “Sistema de integración regional del transporte aéreo”. En ese sentido, desde el GEPEJTA/15 (Asunción, Paraguay, 16 al 18 de marzo de 2005), se viene analizando este tema, a efectos de que se empiece a trabajar lo más pronto posible en la implementación del mencionado Sistema.

2. En dicha oportunidad, se sugirió al Grupo que estructure una lista de temas sobre los que los Comités locales deberían trabajar. Asimismo, se consideró importante comenzar a preparar la armonización de la Decisión de la Comunidad Andina sobre el establecimiento de un mercado común con el Acuerdo de Fortaleza y, si es posible, el Acuerdo sobre Transporte Aéreo de la Asociación de Estados del Caribe, teniendo como objetivo común la liberación del transporte intraregional. También, se consideró conveniente proyectar la suscripción de un convenio multilateral que contemple los acuerdos parciales que podrían irse incorporando en el tiempo, es decir que, conforme se vayan alcanzando entendimientos éstos se sumen al “convenio marco”.

3. Respecto a la estrategia aprobada, se recordó que ésta establece que el trabajo de los Comités debe ser liderado por un “facilitador” (autoridad aeronáutica), quien deberá conocer el sector y su entorno y ser especialista en la materia. Al respecto, la Secretaría ha solicitado en varias oportunidades a los Estados adoptar las medidas pertinentes para dar cumplimiento a la Resolución señalada y, notificar el nombre y datos del “facilitador” designado. Hasta la fecha, solamente se cuenta con la siguiente información:

BOLIVIA	Juan Urrutia Plaza, Director de Transporte Aéreo DGAC Martha Jacob, Encargada de Trabajos y Transporte Aéreo DGAC
BRASIL	Luiz Guilherme S. de Medeiros, Jefe División de la CERNAI
CHILE	Bernardo Domínguez, Secretario General Junta de Aeronáutica Civil
COLOMBIA	Juan Carlos Salazar, Jefe Oficina de Transporte Aéreo UAEAC
CUBA	Concepción Martínez, Especialista de Transporte Aéreo IACC
ECUADOR	Estela Arellano, Jefe División Transporte Aéreo DGAC
NICARAGUA	Marcelino Vásquez, Director de Transporte Aéreo DGAC
PANAMÁ	Ricardo García de Paredes, Asesor Autoridad de Aeronáutica Civil
PARAGUAY	Tomás Bittar Navarro, Presidente DINAC Jesús César Ríos, Subdirector de Transporte Aéreo DINAC
REP. DOMINICANA	Luis P. Rodriguez Ariza, Sub-Director General de Aeronáutica Civil
URUGUAY	Sergio Pérez Lauro, Director de Transporte Aéreo Comercial Roberto Perdomo Protti, Jefe Acuerdos y Registración de la Dirección de Transporte Aéreo Comercial
VENEZUELA	Freddy Charris, Gerente de Estadísticas y Asuntos Económicos del Transporte Aéreo INAC

4. En ese sentido, sería conveniente que durante la reunión, los Expertos den a conocer dicha información, es decir, si ya se constituyeron los Comités locales, de qué forma se han constituido, quiénes son los facilitadores, etc., de manera tal que se empiece a desarrollar una base de datos y establecer contacto con ellos.

Seminario para Facilitadores (Cartagena de Indias, Colombia, 20 de setiembre de 2005)

5. Con el objetivo de iniciar el trabajo de los Comités locales, la Asamblea de la CLAC encargó al Comité Ejecutivo la planificación de talleres o seminarios de entrenamiento con los facilitadores, con el apoyo de las líneas aéreas, los operadores de aeropuertos, organismos reguladores y usuarios.

6. En cumplimiento a lo acordado, el día 20 de setiembre pasado se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, el Seminario para Facilitadores, aprovechando la realización del Segundo

Coloquio Regional del Transporte Aéreo CLAC/IATA/AITAL/ACI-LAC.

7. En dicha oportunidad, los representantes de Brasil y Venezuela expusieron las dos estrategias para el desarrollo de los trabajos dentro del Sistema, la metodología FODA (**Adjunto 1**) y la técnica de manejo de escenarios (**Adjunto 2**), respectivamente. Lamentablemente, dicho evento no contó con la participación de todos los Facilitadores.

Establecimiento de un cronograma de acciones

8. Sería conveniente definir a la brevedad posible, tanto los Comités como los Facilitadores. Asimismo, que el Grupo *ad hoc* establecido durante el GEPEJTA/15, constituido por Brasil (Ponente), Costa Rica, Paraguay y Venezuela, trabaje en el establecimiento de un cronograma, de manera tal, que se pueda evaluar los resultados de los comités locales de integración y competitividad del transporte aéreo y lograr los objetivos propuestos, en el menor tiempo posible. Para tal efecto, se deberá establecer plazos (corto, mediano y largo) y fechas para el cumplimiento de cada tarea. De igual manera, deberán incorporar los temas y conclusiones del Seminario en el trabajo de los Comités Locales. Se acompaña como **Adjunto 3** el informe presentado por el Grupo *ad hoc* durante el GEPEJTA/16 (Fortaleza, Brasil, 10 al 12 de agosto de 2005).

9. Por otro lado, se deberá exhortar a los Estados, que aun no lo han hecho, que adopten las medidas pertinentes para dar cumplimiento a la Resolución señalada, notificando a la Secretaría el nombre y demás datos del “facilitador” designado.

Medidas propuestas al Comité Ejecutivo

10. Se invita al Comité Ejecutivo a analizar la presente Nota de estudio y sus **adjuntos**, intercambiar criterios y adoptar las medidas que estime pertinente respecto a:

- a) la designación de los Facilitadores por parte de los Estados miembros;
- b) el establecimiento de un cronograma de trabajo para evaluar los resultados de los comités locales de integración y competitividad del transporte aéreo y lograr los objetivos propuestos, en el menor tiempo posible; e,
- c) incorporar los temas y conclusiones del Seminario en el trabajo de los comités locales.

3. Respecto a la estrategia aprobada, se recordó que ésta establece que el trabajo de los Comités debe ser liderado por un “facilitador” (autoridad aeronáutica), quien deberá conocer el sector y su entorno y ser especialista en la materia. Al respecto, la Secretaría ha solicitado en varias oportunidades a los Estados adoptar las medidas pertinentes para dar cumplimiento a la Resolución señalada y, notificar el nombre y datos del “facilitador” designado. Hasta la fecha, solamente se cuenta con la siguiente información:

BOLIVIA	Juan Urrutia Plaza, Director de Transporte Aéreo DGAC Martha Jacob, Encargada de Trabajos y Transporte Aéreo DGAC
BRASIL	Luiz Guilherme S. de Medeiros, Jefe División de la CERNAI
CHILE	Bernardo Domínguez, Secretario General Junta de Aeronáutica Civil
COLOMBIA	Juan Carlos Salazar, Jefe Oficina de Transporte Aéreo UAEAC
CUBA	Concepción Martínez, Especialista de Transporte Aéreo IACC
ECUADOR	Estela Arellano, Jefe División Transporte Aéreo DGAC
NICARAGUA	Marcelino Vásquez, Director de Transporte Aéreo DGAC
PANAMÁ	Ricardo García de Paredes, Asesor Autoridad de Aeronáutica Civil
PARAGUAY	Tomás Bittar Navarro, Presidente DINAC Jesús César Ríos, Subdirector de Transporte Aéreo DINAC
REP. DOMINICANA	Luis P. Rodriguez Ariza, Sub-Director General de Aeronáutica Civil
URUGUAY	Sergio Pérez Lauro, Director de Transporte Aéreo Comercial Roberto Perdomo Protti, Jefe Acuerdos y Registración de la Dirección de Transporte Aéreo Comercial
VENEZUELA	Freddy Charris, Gerente de Estadísticas y Asuntos Económicos del Transporte Aéreo INAC

4. En ese sentido, sería conveniente que durante la reunión, los Expertos den a conocer dicha información, es decir, si ya se constituyeron los Comités locales, de qué forma se han constituido, quiénes son los facilitadores, etc., de manera tal que se empiece a desarrollar una base de datos y establecer contacto con ellos.

Seminario para Facilitadores (Cartagena de Indias, Colombia, 20 de setiembre de 2005)

5. Con el objetivo de iniciar el trabajo de los Comités locales, la Asamblea de la CLAC encargó al Comité Ejecutivo la planificación de talleres o seminarios de entrenamiento con los facilitadores, con el apoyo de las líneas aéreas, los operadores de aeropuertos, organismos reguladores y usuarios.

6. En cumplimiento a lo acordado, el día 20 de setiembre pasado se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, el Seminario para Facilitadores, aprovechando la realización del Segundo

Coloquio Regional del Transporte Aéreo CLAC/IATA/AITAL/ACI-LAC.

7. En dicha oportunidad, los representantes de Brasil y Venezuela expusieron las dos estrategias para el desarrollo de los trabajos dentro del Sistema, la metodología FODA (**Adjunto 1**) y la técnica de manejo de escenarios (**Adjunto 2**), respectivamente. Lamentablemente, dicho evento no contó con la participación de todos los Facilitadores.

Establecimiento de un cronograma de acciones

8. Sería conveniente definir a la brevedad posible, tanto los Comités como los Facilitadores. Asimismo, que el Grupo *ad hoc* establecido durante el GEPEJTA/15, constituido por Brasil (Ponente), Costa Rica, Paraguay y Venezuela, trabaje en el establecimiento de un cronograma, de manera tal, que se pueda evaluar los resultados de los comités locales de integración y competitividad del transporte aéreo y lograr los objetivos propuestos, en el menor tiempo posible. Para tal efecto, se deberá establecer plazos (corto, mediano y largo) y fechas para el cumplimiento de cada tarea. De igual manera, deberán incorporar los temas y conclusiones del Seminario en el trabajo de los Comités Locales. Se acompaña como **Adjunto 3** el informe presentado por el Grupo *ad hoc* durante el GEPEJTA/16 (Fortaleza, Brasil, 10 al 12 de agosto de 2005).

9. Por otro lado, se deberá exhortar a los Estados, que aun no lo han hecho, que adopten las medidas pertinentes para dar cumplimiento a la Resolución señalada, notificando a la Secretaría el nombre y demás datos del “facilitador” designado.

Medidas propuestas al Comité Ejecutivo

10. Se invita al Comité Ejecutivo a analizar la presente Nota de estudio y sus **adjuntos**, intercambiar criterios y adoptar las medidas que estime pertinente respecto a:

- a) la designación de los Facilitadores por parte de los Estados miembros;
- b) el establecimiento de un cronograma de trabajo para evaluar los resultados de los comités locales de integración y competitividad del transporte aéreo y lograr los objetivos propuestos, en el menor tiempo posible; e,
- c) incorporar los temas y conclusiones del Seminario en el trabajo de los comités locales.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGÍA DOFA

ROTERO:

FINALIDAD

ÁMBITO

CONCEPTOS

PROCESO

METODOLOGÍA DE TRABAJO

METODOLOGÍA DOFA

FINALIDAD

Implementar un modelo de proceso que conduzca a las Autoridades Aeronáuticas de los Países miembros de la CLAC a realizar una autoevaluación, a establecer sus objetivos, sus directrices y estrategias, para que el Transporte Aéreo en la Región crezca 10% al año.

ÁMBITO

Países miembros de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil - CLAC.

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

FORTALEZAS

Son los puntos fuertes o las ventajas que existen dentro del País que de forma directa o indirecta tienen relación con la Industria del Transporte Aéreo.

Ejemplos:

“Industria de viajes desarrollada y estructurada.”

“Infraestructura aeroportuaria adecuada.”

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

DEBILIDADES

Son los puntos débiles o las desventajas que existen dentro del País que, de forma directa o indirecta, tienen relación con la Industria del Transporte Aéreo.

Ejemplos:

"Tasa de impuestos muy alta aplicada a la Industria del Transporte Aéreo".

"Recursos generados por la Industria del Transporte Aéreo aplicados en otras actividades."

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

OPORTUNIDADES

Son combinaciones de circunstancias favorables o ventajosas en el ámbito externo que propician al País la oportunidad de explorar nuevas direcciones.

Ejemplos: "Alianzas entre las empresas aéreas de la Región que tengan como objetivo el crecimiento de la Industria del Transporte Aéreo."

"El reconocimiento de los Gobiernos de cada País de que el Transporte Aéreo es un sector estratégico para el desarrollo y la integración de las naciones (XI Reunión Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno)."

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

AMENAZAS

Son situaciones en el ámbito externo que pueden poner en peligro la viabilidad o el éxito de la Industria del Transporte Aéreo del País.

Ejemplos: "Altos costos de los servicios en los aeropuertos de los países de la Región."

"Procedimientos en las aduanas, en los países de la Región, que dificultan o complican la visita de turistas."

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es el análisis del ambiente de cada País. Comprende una autoevaluación del ambiente interno y una evaluación del ambiente externo al País.

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

OBJETIVOS (¿QUÉ?)

Son afirmaciones específicas de lo que se desea realizar y que deben ser coherentes con el análisis de la situación. Deben ser seguidos de una justificación, o sea, de una explicación que justifique el objetivo pretendido.

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

DIRECTRICES

Son las orientaciones para lograr los objetivos.

ESTRATÉGIAS (¿CÓMO?)

Son las expresiones de cómo se desea alcanzar a corto, medio y largo plazo los objetivos pretendidos. Son los indicadores de todas las acciones que deben ser desarrolladas para que se pueda lograr el objetivo deseado.

METODOLOGÍA DOFA

CONCEPTOS

PLAZOS

Para el objetivo de ese documento los plazos podrán ser considerados como se sigue:

CORTO PLAZO: hasta 1 año.

MEDIO PLAZO: de 1 a 2 años.

LARGO PLAZO: más de 2 años

METODOLOGÍA DOFA

PROCESO

El proceso que será implementado funciona como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas con relación a lo que se va a hacer y a la ruta que se va a seguir para la adecuación a los cambios y a las exigencias que el ambiente impone.

Es un proceso participativo que no será capaz de resolver todas las incertidumbres, pero permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

METODOLOGÍA DOFA

PROCESO

Como tarea colectiva, todos los involucrados en la Industria del Transporte Aéreo de cada País deben participar.

La aplicación del proceso permite asegurar una serie de objetivos y ventajas de real interés que se justifican debido a los siguientes hechos:

a) La identificación de problemas y amenazas que pueden tener una gran repercusión a medio y largo plazo;

METODOLOGÍA DOFA

PROCESO

- b) La identificación de nuevas oportunidades;
- c) La exposición de las intenciones estratégicas de la Industria del Transporte Aéreo y la definición en términos operativos y a través del proceso de adaptación entre las intenciones, de los impactos del ambiente externo y de las fortalezas o debilidades propias;

METODOLOGÍA DOFA

PROCESO

d) La integración entre los componentes de la Industria del Transporte Aéreo y, consecuentemente, entre estos y las Autoridades Aeronáuticas de cada País;

e) Orientación de la gestión para alcanzar los objetivos y facilitar los procesos de coordinación;

METODOLOGÍA DOFA

PROCESO

f) Facilitación del control, clarificando el sistema de información;

g) Estímulo a la participación en las decisiones respecto al futuro, facilitando el consenso y la definición común.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El proceso deberá ser ejecutado a criterio de cada País. Sin embargo, a título de sugerencia, podrá ser realizado en cuatro fases:

- a) **Primera fase:** Reunión Preparatoria.
- b) **Segunda fase:** Ejecución del Proceso.
- c) **Tercera fase:** Identificación de los objetivos macro, definición de las directrices e estrategias.
- d) **Cuarta fase:** Presentación de los objetivos y de las estrategias al Comité de Competitividad.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

PRIMERA FASE - REUNIÓN PREPARATORIA

PARTICIPANTES

La Autoridad Aeronáutica del País y todos los organismos involucrados en la Industria del Transporte Aéreo.

OBJETIVO

Presentar y describir la metodología.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

PRIMERA FASE - REUNIÓN PREPARATORIA

DESARROLLO

La reunión deberá ser desarrollada en dos o tres tiempos, para describir la metodología y para clarificar las dudas existentes.

En esa oportunidad, será distribuída copia de la metodología para que todos conozcan su contenido y puedan, en la segunda fase, empezar el trabajo de ejecución del proceso.

Para el desarrollo del proceso será muy importante que cada participante contribuya con sus experiencias y conocimientos, especialmente en el análisis de la situación.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

SEGUNDA FASE - EJECUCIÓN DEL PROCESO.

Esta fase empieza con el proceso de análisis de la situación a través de una autoevaluación, en que serán consideradas las influencias que los ambientes externo e interno tienen de forma directa o indirecta sobre la Industria del Transporte Aéreo del País.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Cabe destacar que, aunque las circunstancias internas sean propias de cada País, las externas, normalmente, no están bajo su control.

Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades serán identificadas a través de un diagnóstico explícito de la situación de cada País.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

El análisis debe ser realizado a través de los datos y hechos demostrativos, y no solamente de opiniones o informaciones sin sustentación. De esa manera, se hace más fácil el trabajo y se realiza un análisis objetivo, realista y completo.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Interno

Es el análisis, bajo la gerencia de cada País, de todos los elementos presentes todos los días. Con ese análisis se obtienen los puntos fuertes y los puntos débiles que facilitan y/o disminuyen los resultados esperados en relación a lo pretendido - el crecimiento anual de 10% de la Industria del Transporte Aéreo en la Región.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Interno

El análisis interno tiene el objetivo de comprobar los factores clave que condicionaron el desempeño pasado y de identificar las fortalezas y debilidades que el País presenta en relación a la Industria del Transporte Aéreo.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Interno

Ese análisis comprende aspectos como: infraestructura aeroportuaria, industria de viajes, empresas aéreas, impuestos, marco regulador en vigor, seguridad, sistema de facilitación, Producto Nacional Bruto del País, costos de los servicios de aeropuertos y de navegación aérea y otros aspectos inherentes que serán analizados por cada País.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Interno

Durante la ejecución de ese análisis cada País deberá hacer una lista de sus fortalezas y debilidades, dando prioridad a aquellas que tengan más importancia.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Exemplos:

Fortalezas:

“La previsión del PNB indica un crecimiento igual o mayor que el 10% en el año 2004 para la Industria del Transporte Aéreo.”

“Industria de viajes bien estructurada, previendo un aumento de 12% en el turismo para el año 2004.”

Debilidades:

“Tasas aeroportuarias muy elevadas en relación a los otros países de la Región.”

“Infraestructura aeroportuaria deficiente en los aeropuertos de frontera.”

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

En ese análisis, serán indicados los factores exógenos que condicionan el desempeño de la Industria del Transporte Aéreo del País, tanto de forma positiva cuanto negativa.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera del País y que, normalmente, no están bajo su control y pueden condicionar el desempeño, apoyando los resultados o dificultando la consecución de los objetivos de la Industria del Transporte Aéreo.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

El análisis de ese contexto sirve para la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la Industria del Transporte.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

Es necesario entender que ni las amenazas ni las oportunidades son estáticas o definitivas. Las oportunidades no son permanentes ni en el tiempo, ni para cada servicio; y las amenazas dejan de serlo cuando son identificadas, porque, a partir de ese momento, si son bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

Durante la ejecución de ese análisis, se debe hacer una lista de las oportunidades y amenazas, dando prioridad a aquellas que tengan más importancia.

METODOLOGÍA DOFA

METODOLOGIA DE TRABALHO

Análisis Externo

Ejemplos:

Oportunidade:

“El Acuerdo de Fortaleza”.

“Las alianzas entre las empresas aéreas de la Región que tengan como objetivo la disminución de sus costos.”

Amenazas:

“Medidas unilaterales adoptadas por el País 'X' que están afectando la competitividad sana y el desarrollo de la industria en la Región.”

“Los altos costos de los seguros de responsabilidad civil por actos de guerra y terrorismo.”

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Conociéndose las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas ya se tienen los instrumentos apropiados para determinar, a través de un criterio claro, las aspiraciones a corto, medio y largo plazo.

Los objetivos son la expresión de lo que desea alcanzar y deben ser coherentes con el análisis del ambiente interno y externo.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez iniciado el proceso de determinación de los objetivos es útil volver al diagnóstico del ambiente interno y externo con el propósito de evaluar exactamente cuales son los espacios de maniobra existentes, para que se eviten riesgos, para que se superen limitaciones, para que se enfrenten los desafíos y se aprovechen las potencialidades que aparezcan.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

La identificación de los riesgos, limitaciones, desafíos y potencialidades es realizada comparándose los elementos identificados en el análisis de la situación a través de la siguiente matriz:

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	POTENCIALIDADES (FO)	RIESGOS (FA)
DEBILIDADES	DESAFÍOS (DO)	LIMITACIONES (DA)

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades indican, evidentemente, las más prometedoras líneas de acción. Al contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas representan una seria advertencia, mientras los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán, probablemente, una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que se deberá asumir.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos surgen utilizando la intuición y la imaginación como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos conseguir, a corto, medio y largo plazo, para que se ejecuten acciones coherentes con lo que se pretende, en el caso específico, crecimiento anual de 10% de la industria del transporte aéreo en la Región, para aprovechar las potencialidades, evitar los riesgos, superar las limitaciones y enfrentar los desafíos?

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Para formular los objetivos debe ser utilizada la siguiente matriz:

FO POTENCIALIDADES	Uso de las <i>fortalezas</i> internas para aprovechar las <i>oportunidades</i> externas.
DO DESAFÍOS	Mejora de las <i>debilidades</i> internas, valiéndose de las <i>oportunidades</i> externas.
FA RIESGOS	Uso de las <i>fortalezas</i> para evitar o reducir el impacto de las <i>amenazas</i> externas.
DA LIMITACIONES	Eliminar las <i>debilidades</i> internas y eludir las <i>amenazas</i> ambientales. Eliminar as <i>debilidades</i> internas e eludir as <i>ameaças</i> ambientais.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Para construir la matriz DOFA, una vez que se haya elaborado las listas con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se debe hacer lo siguiente:

a) usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, comparándolas y, como resultado, registrar los objetivos que traducen las potencialidades;

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

b) comparar las debilidades internas con las oportunidades externas, buscando mejorar las debilidades, valiéndose de las oportunidades y, como resultado, registrar los objetivos que traducen los desafíos;

c) usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas, comparándolas y, como resultado, registrar los objetivos que traducen los riesgos;

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

d) identificar objetivos que eliminen las debilidades internas y eviten las amenazas, registrando, como resultado, los objetivos que traducen las limitaciones.

La finalidad de esa matriz es generar objetivos posibles, que deben ser escritos de forma sustantiva.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Como ejemplo, sigue la descripción de un objetivo:

Suponiéndose que la Fortaleza y la Oportunidad siguientes son inherentes a un País 'X'.

Fortaleza: "industria de viajes desarrollada y estructurada, previendo un aumento turístico de 12% para 2004".

Oportunidad: "tasa de cambio con relación al País 'Y' favorable al ingreso del turismo receptivo en el País".

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Haciéndose la matriz de comparación entre la fortaleza y la oportunidad, se cuestiona:

¿Cómo explorar la previsión de aumento turístico, aprovechando la tasa de cambio, con relación al País 'Y', favorable al turismo receptivo en el País?

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Como respuesta, se formula el siguiente objetivo:

Objetivo

- **EL INCREMENTO DE MEDIDAS EN LA INDUSTRIA DE VIAJES QUE FACILITEN EL INGRESO EN EL PAÍS DE TURISTAS VENIDOS DEL PAÍS 'Y'.**

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

JUSTIFICATIVA:

El incremento de medidas para facilitar el ingreso de turistas venidos del País 'Y' contribuirá con la previsión de aumento turístico de 12% para el año 2004, así como mantendrá la sinergia de la industria de viajes del País 'X' activa, además de mejorar el aprovechamiento de la industria del transporte aéreo con relación a las empresas de bandera.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Directriz

La industria de viajes deberá incrementar en sus programas de propaganda y publicidad promociones para quien viaja del país `Y' para el país `X', ofreciendo oportunidades e ventajas a los turistas que estén vinculados a paquetes de viajes IT (*inclusive tour*).

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias, en el caso específico, son las expresiones de cómo se desea alcanzar los objetivos.

Deben ser adecuadas, viables y mensurables para que puedan alcanzar los objetivos. En la descripción de las estrategias, se debe usar el infinitivo.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias tienen una característica fundamental – hacer referencia al “¿cómo?”, o sea, ¿cómo debemos a corto, medio, y largo plazo ejecutar acciones coherentes con los objetivos?

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para la formulación de las estrategias la siguiente pregunta será fundamental:

¿Cómo debemos conseguir a corto, medio, y largo plazo que se ejecuten acciones coherentes con el objetivo al cual la estrategia está vinculada?

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Como ejemplo sigue la descripción de una estrategia:

Objetivo

EL INCREMENTO DE MEDIDAS EN LA INDUSTRIA DE VIAJES QUE FACILITEN EL INGRESO EN EL PAÍS DE TURISTAS VENIDOS DEL PAÍS 'Y'.

METODOLOGÍA DOFA

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategias

- Incentivar la red hotelera en la promoción de descuentos para los turistas, especialmente los venidos del país 'Y', en paquetes turísticos.
- Incentivar a los agentes de viajes para que promuevan paquetes turísticos que provienen del país 'Y'.
- Incluir en los paquetes turísticos paseos atractivos y preferenciales de los turistas venidos del país 'Y'.
- Incentivar las empresas aéreas a aumentar la frecuencia de vuelos charter que provienen del país 'Y'.

METODOLOGÍA DOFA

TERCERA FASE: - IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO OBJETIVOS, DEFINICIÓN DE LAS DIRETRICES Y ESTRATEGIAS.

En esta fase, serán identificados los objetivos macro y definidas sus directrices y estrategias.

En la segunda fase del proceso se identificaron los objetivos y estrategias que expresaron las potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones. Normalmente, en aquella fase, se identifican muchos objetivos, y la cantidad depende de la intuición y de la imaginación de las personas que están involucradas en el proceso.

METODOLOGÍA DOFA

TERCERA FASE: - IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO OBJETIVOS, DEFINICIÓN DE LAS DIRETRICES Y ESTRATEGIAS.

De esa manera, con el material a la disposición, se busca identificar objetivos macro que tengan permanencia en el tiempo y afinidad con los ya identificados en la segunda fase.

Lo ideal es sintetizar los objetivos para un máximo de diez macro objetivos.

METODOLOGÍA DOFA

TERCERA FASE: - IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO OBJETIVOS, DEFINICIÓN DE LAS DIRETRICES Y ESTRATEGIAS.

Se resalta que al identificar los macro objetivos, los objetivos definidos en la segunda fase se transformarán en estrategias de los objetivos macro, y sus estrategias, normalmente, se transformarán en directrices o justificativas.

Ejemplos de algunos objetivos macro:

"La competitividad sostenida y sana."

"La cooperación entre los Estados miembros de la Región."

"La seguridad de la Aviación Civil."

"El perfeccionamiento de la infraestructura aeroportuaria."

METODOLOGÍA DOFA

CUARTA FASE: - PRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS AL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD.

Aquí, los países miembros de la CLAC presentarán sus objetivos y sus estrategias al Comité de Competitividad.

En esa oportunidad, conociéndose los objetivos de cada país, el Comité podrá identificar los comunes y admitirlos como los objetivos que la Región deberá buscar.

Los objetivos no comunes son los específicos de cada país que, debido a sus peculiaridades, continuará a buscarlos porque contribuirán para el crecimiento anual de sus industrias y, consecuentemente, para el crecimiento de la industria en la Región.

MEDIDAS PROPUESTAS AL 'PETIT COMITÉ'

El 'PETIT COMITÉ' es invitado a analizar esta metodología, intercambiar informaciones y establecer las medidas adecuadas.



Seminario para Facilitadores del Sistema Regional de Integración del Transporte Aéreo



Cartagena, Colombia, 20 de septiembre de 2005

fcharris2000@yahoo.es



Temas a considerar

Por decisión del GEPEJTA, se reunieron los representantes de los Estados miembros del Grupo ad hoc encargado de trabajar en el “Sistema de integración regional del transporte aéreo”, cuyos componentes son: Brasil, Costa Rica, Paraguay y Venezuela.

Los representantes consideraron las notas de estudio CLAC/GEPEJTA/16-NE/19 del 1 de agosto de 2005 presentada por Venezuela y CLAC/GEPEJTA/16-23 del 5 de agosto de 2005 presentada por Brasil, habiendo resuelto adoptar, entre otros, una lista conjunta de temas a considerar para continuar con las tareas aprobadas en la Resolución A16-17



El Mercado

Es la descripción, análisis y evaluación cuantitativa y cualitativa de una serie de variables relacionadas con el funcionamiento histórico y presente del mercado del transporte aéreo a nivel regional, de tal manera que lleguen a conocerse los aspectos estructurales y coyunturales que se oponen y facilitan el desarrollo del sector.

Variables:

- Rutas servidas
- Flota
- Pasajeros transportados
- Toneladas métricas (TM) de carga transportada
- Número de aerolíneas
- Número de vuelos y frecuencias
- Asientos disponibles (capacidad) y factor de ocupación
- Empresas designadas.



Políticas gubernamentales

Es el conjunto de decisiones en materia de aeronáutica civil que integradas armónicamente en el contexto de la política nacional y/o regional de desarrollo, orientan la conducción del sector y norman las acciones por seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial .

Variables:

- Política fiscal
- Libertades del aire
- Políticas de propiedad sustancial y control efectivo
- Inmovilidad laboral
- Políticas de designación de empresas
- Políticas de Turismo



Medio Ambiente

Esta claro que la protección del medio ambiente es un tema vital para la opinión pública mundial, este puede ser un elemento decisivo en el desarrollo del sector aeronáutico en la región, dada la importante participación de polución y ruidos generado por el sector aeronáutico.

Variables:

- Niveles de emisión de ruidos y gases
- características de la aeronaves
- políticas de medio ambiente



Capacitación

Se refiere a las deferentes actividades que adelantan los Estados a fin de garantizar la adecuada preparación del personal del entorno aeronáutico. Variables: Número de personal aeronáutico y su nivel de capacitación, oferta y demanda de capacitación, centros de instrucción, perspectivas de capacitación, etc.

Variables:

- Número de personal aeronáutico y su nivel de capacitación
- Oferta y demanda de capacitación
- Centros de instrucción
- Perspectivas de capacitación



Combustible

Se sugiere la inclusión del tema del combustible en vista de que es uno de los elementos de mayor incidencia en la estructura de costos de las aerolíneas, sobre todo a nivel regional.

Variables:

- Precio del combustible de aviación
- Galones vendidos
- Precio del barril de petróleo
- Desarrollo de combustibles alternos



Competitividad

Este tema agrupa la manera en que se interrelacionan los distintos oferentes del transporte aéreo dentro del contexto regional y mundial.

Variables:

- Otros modos de transporte
- Oferta de asientos
- Alianzas estratégicas
- Megatransportistas
- Entrada y salida de aerolíneas del mercado
- Libertades del aire



Infraestructura aeronáutica

Se refiere a la cantidad de edificaciones, instalaciones, equipos y servicios que existen en el ámbito aeronáutico a nivel regional. Se sugiere la inclusión de éste punto a fin de determinar la capacidad de transporte de pasajeros y carga en la región.

Variables:

- Número de aeródromos
- Tipos y capacidad de aerodromos
- sistemas de navegación aérea y nuevas tecnologías





Seguridad de la aviación

Se sugiere la inclusión de este tema en vista de la relación estrecha que presenta con la demanda de servicios de transporte aéreo en relación a actos de terrorismo e interferencia ilícita, la cual puede disminuir drásticamente como reacción ante uno de estos eventos.



Variables:

- Facilitación
- Programas Avsec
- Interferencia ilícita
- Normativa Avsec



Industria Aeronáutica

Se sugiere la inclusión del tema de los proveedores de aeronaves en vista del carácter oligopólico de los mismos, además de las empresas dedicadas a dar mantenimiento a las aeronaves.

Variables:

- Valor de las aeronaves
- Precio partes y repuestos
- Características tecnológicas de las aeronaves
- Talleres de mantenimiento
- Costos de mantenimiento
- Recurrencia



Costos del sector

La implementación de un sistema de integración regional del transporte aéreo, debe contemplar la relación costo–beneficio inherente a la actividad aerocomercial. Dicha relación costo–beneficio al establecer el nivel de ingresos y costos que genera cada ruta, permitirá una distribución efectiva de las rutas explotadas. En este sentido, es importante el estudio de los costos que inciden directamente en el sector ya que los costos de servir u operar en determinada ruta varían según ciertos elementos como el tipo de aeronave, tiempo de vuelo, frecuencia, entre otros.

Variables:

- Tarifa promedio
- Costo operacional por hora
- Costos unitarios



Aspectos económicos de la región

Se refiere a las variables macroeconómicas que inciden directamente e indirectamente en el desarrollo del sector aeronáutico y que, por lo tanto, se consideran claves al momento de evaluar las estrategias a seguir para el logro del objetivo común del crecimiento del tráfico aéreo en la región.

Variables:

- Índice de Precios al Consumidor (IPC)
- Producto Interno Bruto (PIB), PIB *per cápita*
- Tipo de cambio
- Tasa de desempleo
- Nivel de ingreso
- Inversión extranjera
- Exportaciones e importaciones
- Bienes transables
- Tasa de interés
- Riesgo-país,

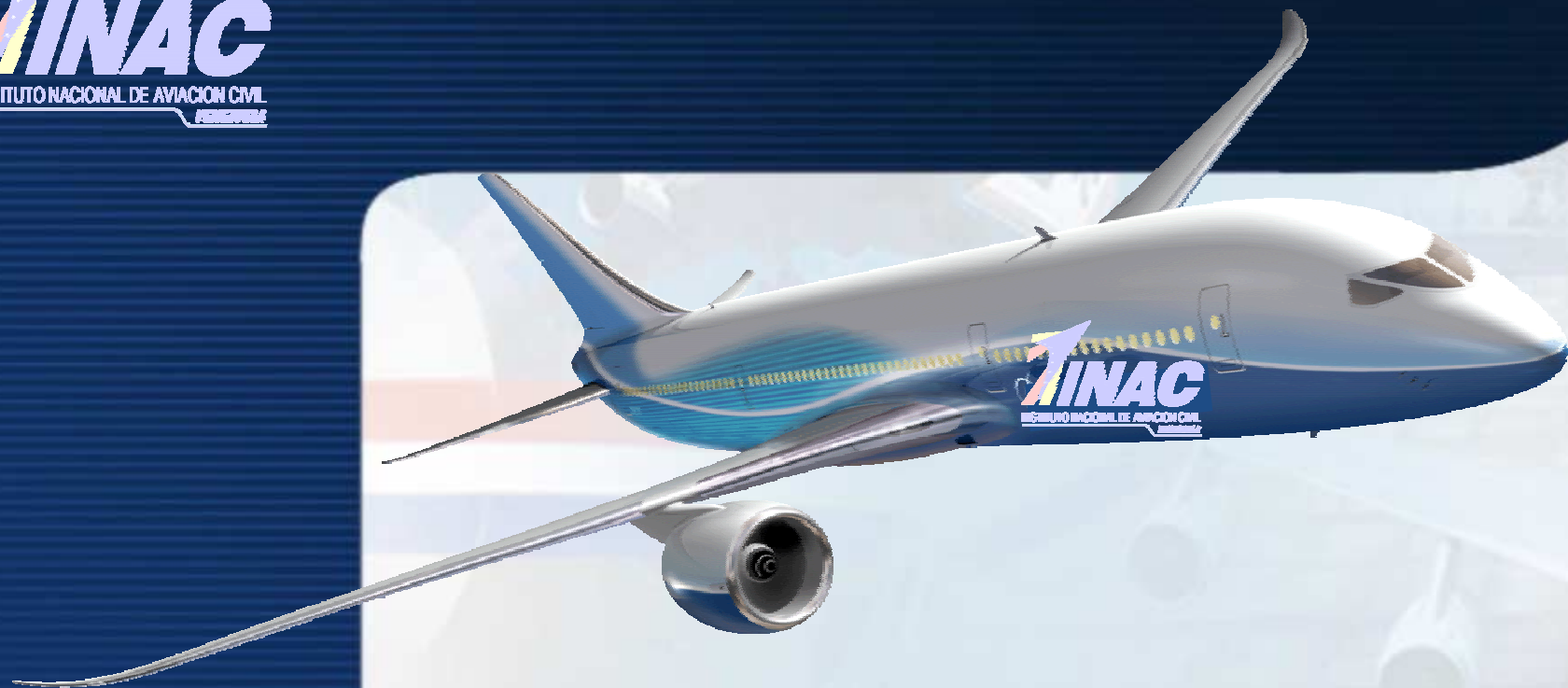


Aspectos demográficos de la región

Se refiere a las variables demográficas que inciden en el desarrollo económico de la región, así como el crecimiento de la población y de sus capacidades humanas básicas que afectan directamente e indirectamente el crecimiento del tráfico aéreo en la región latinoamericana.

Variables:

- Población
- Índice de Desarrollo Humano (IDH)
- Condiciones topográficas
- Interconexiones



¡Muchas Gracias!

Seminario para Facilitadores del Sistema Regional de Integración del Transporte Aéreo



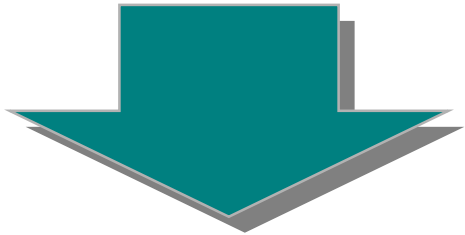
Planificación por Escenarios





Objetivo de la Metodología

- Romper paradigmas
- Entender fuerzas de cambio
- Estudiar aspectos del futuro
- Proveer base para planificación estratégica
- Mejorar formulación de decisiones estratégicas
- Estimular a pensar en nuevas o extremas posibilidades

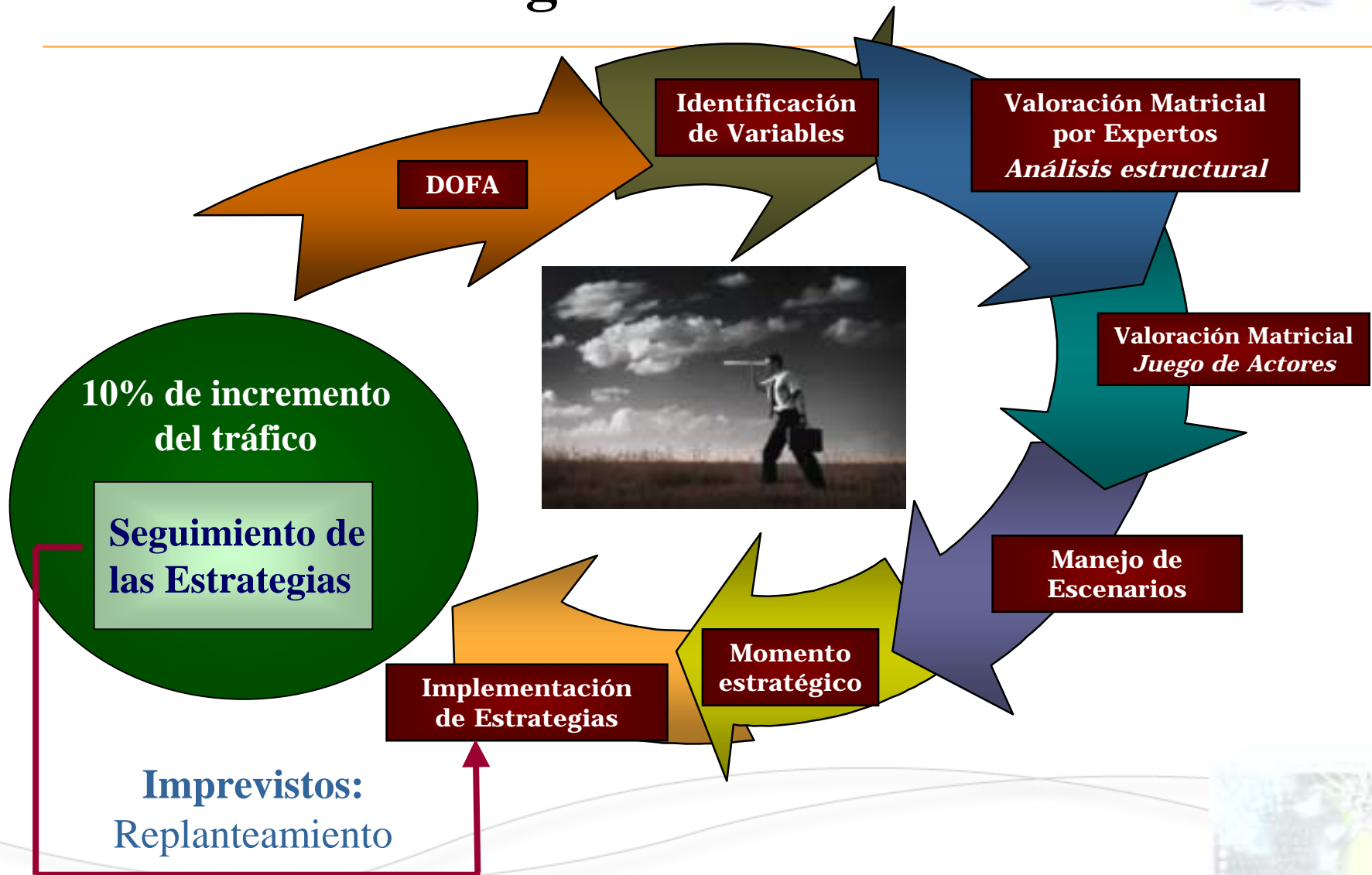


Permiten enfrentar la creciente complejidad del mundo actual y reconocer señales que nos dirigen al futuro para así adaptarse rápidamente





Fases metodológica





Fases metodológica

1. Delimitación del problema
2. Diagnóstico situacional – Análisis DOFA
3. Análisis estructural (identificación de variables clave)
4. Juego de actores
5. Escenarios de entorno (análisis morfológico)
6. Estrategias a implementar
7. Evaluación de estrategias
8. Elección de estrategias
9. Puesta en marcha del plan de acción





Acercamiento a la definición

“Coloca la anticipación al servicio de la acción”

Los escenarios son conjuntos formados por las descripciones de situaciones futuras y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

Los escenarios son historias posibles, no son pronósticos. No extrapolan el pasado para predecir lo que sucederá en el futuro, son varias historias diferentes de cómo puede ser el futuro.

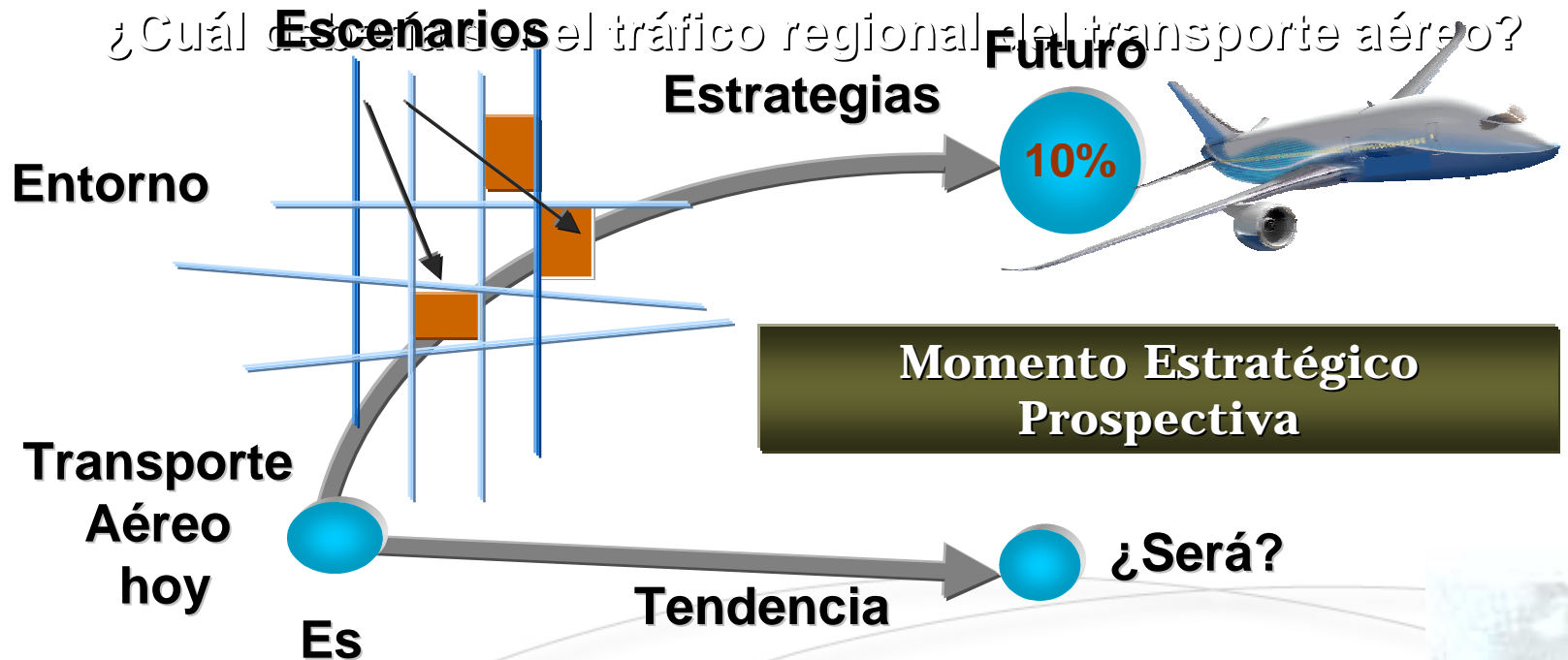




Objetivo

¿Cuál es el tráfico regional del transporte aéreo?

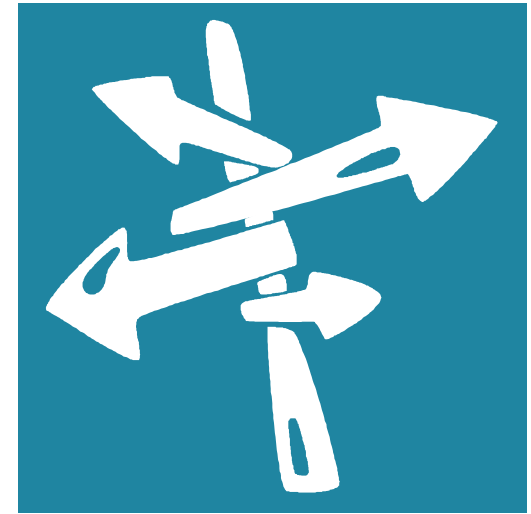
¿Cuál será el tráfico regional del transporte aéreo?





¿Por qué usar escenarios?

- La incertidumbre es elevada
- Frecuentes sorpresas han ocurrido históricamente
- No existe suficiente información estadística disponible
- No se perciben suficientes nuevas oportunidades
- El sector aeronáutico está experimentando cambios significativos
- El sector aeronáutico depende de situaciones exógenas a él
- Existen diferencias de opinión sobre qué hacer
- El sector gobierno es un actor fundamental en el sistema aeronáutico





Resolución A16-17

CONSIDERANDO que la XI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno reconoció al transporte aéreo como un sector estratégico para el desarrollo y la integración de las naciones e instruyeron a los Ministros de Transporte y autoridades responsables de la aviación civil sobre el establecimiento de mecanismos de cooperación que aseguren una industria aérea competitiva y estable;

RESUELVE

Encargar al Comité Ejecutivo que, con carácter de alta prioridad, incluya en el programa de trabajo del bienio 2005-2006 el desarrollo de un “sistema de integración regional del transporte aéreo” que considere los Acuerdos de los Ministros de Transporte y Autoridades Aeronáuticas de América Latina, un objetivo político común y el incremento del tráfico intra-regional en 10%.

Caso INAC - Venezuela



El desarrollo de escenarios no es una ciencia, sino un arte.

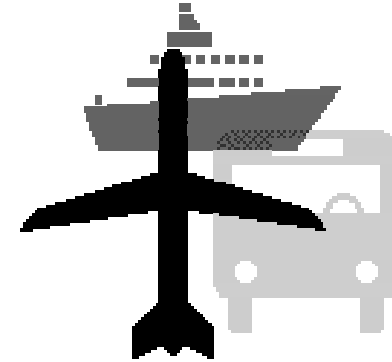
Existen diversas metodologías para desarrollar escenarios. En esta presentación se mostrará la metodología utilizada por el INAC para la realización de los escenarios del Plan Nacional de Rutas Aéreas (PNRA) de Venezuela, que presenta el enfoque de Global Business Network (GBN) con algunas adaptaciones propias del sector.

GBN la organización fundada por Peter Schwartz, recoge las últimas tendencias en Pensamiento de Escenarios



Momento Normativo

1. Delimitación del problema
2. Diagnóstico situacional – Análisis DOFA

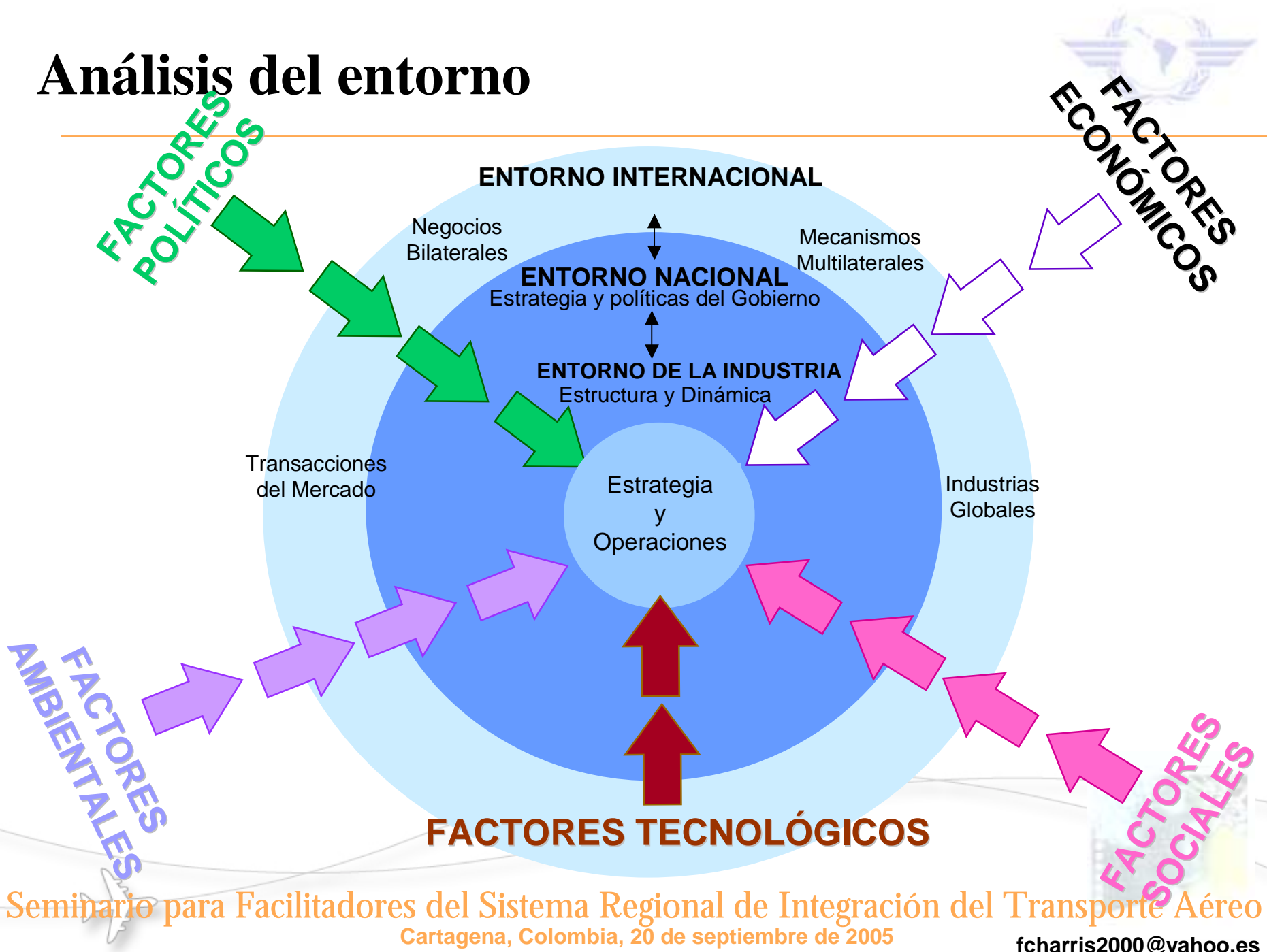


Diagnóstico interno: fuerzas y debilidades

Diagnóstico externo: amenazas y oportunidades

Análisis de todos los factores
que componen el sistema
aeronáutico

Análisis del entorno



Valoración matricial: análisis estructural y juego de actores



Análisis del sistema de transporte aéreo mediante la interrelación de todos los elementos que intervienen en él (variables y actores), tomando en consideración factores cualitativos basados en la experiencia de los especialistas en la materia.





Análisis estructural

Consiste en describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

De manera que a partir de ésta descripción se obtengan las principales variables influyentes y dependientes en la evolución del sistema: “variables clave”.

Debe ser realizado por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos.





Análisis estructural (cont.)

Fases:

1. Listado de las variables
2. Descripción de relaciones entre variables
3. Identificación de variables clave

1. Listado de las variables: consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (internas y externas) siendo lo más exhaustivo posible y sin excluir a priori ninguna variable. Deben describirse cada una de ellas y no deben exceder de 70 – 80.





Análisis estructural (cont.)

2. Descripción de relaciones entre variables: consiste en rellenar la matriz de interrelación sistémica de acuerdo a criterios cualitativos. Por cada pareja de variables se plantea la siguiente cuestión: Cuánto es la influencia directa de la variable i sobre la variable j ? Si es ninguna se anota (0), si es débil se anota (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).





Análisis estructural (cont.)

Matriz

	A	B	C	D	Tot. I
A		1	1	1	3
B	0		1	0	1
C	1	0		1	2
D	0	1	1		2
Tot. D	1	2	3	2	8

Influencia

Dependencia

La matriz de interrelación sistémica pondera las relaciones de motricidad y dependencia existentes entre las variables vinculadas directa e indirectamente con el sistema de transporte aéreo.

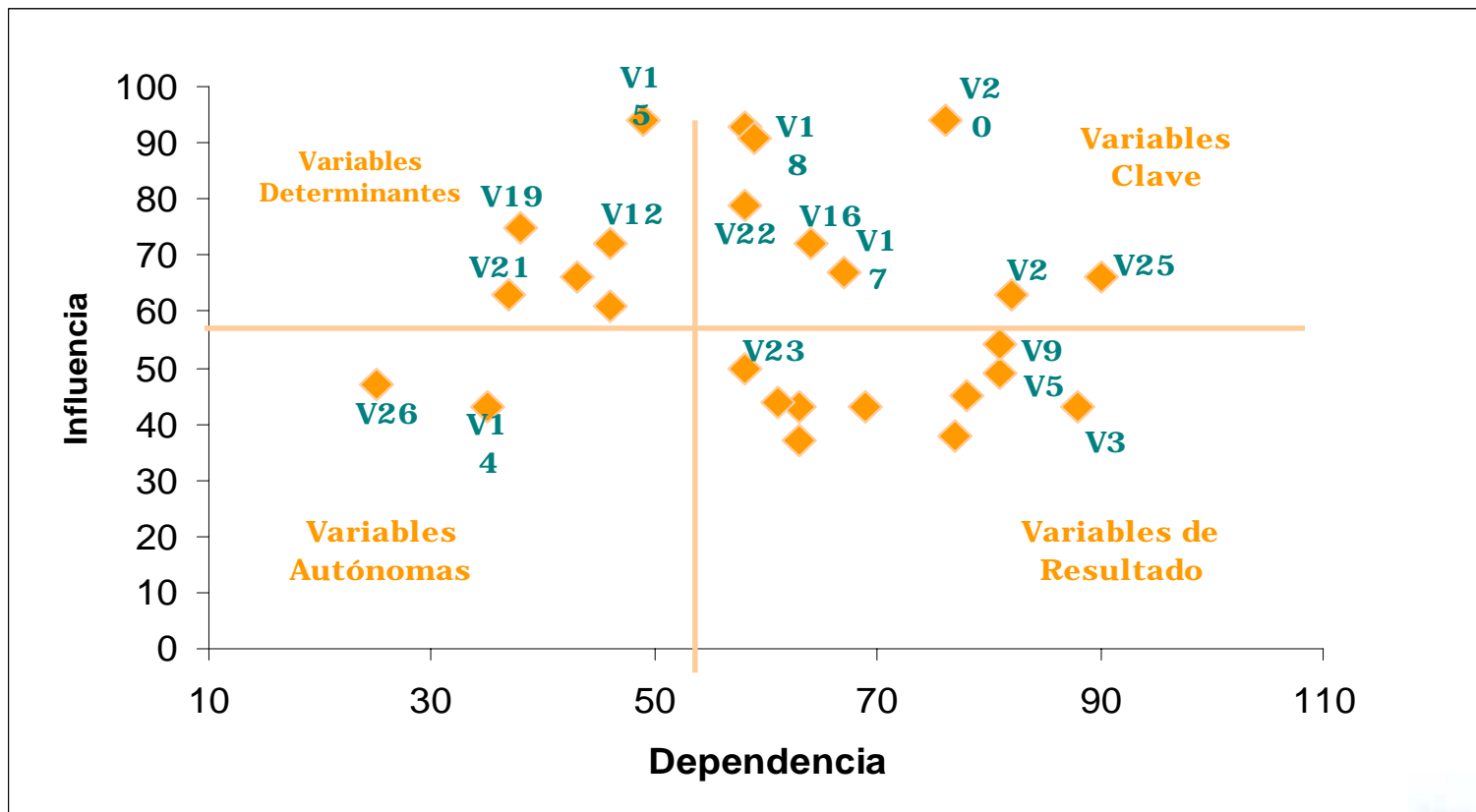


Análisis estructural (cont.)

3. Identificación de variables clave: las filas y columnas de la matriz se totalizan y esos resultados se ubican en un plano cartesiano (eje de abcisas dependencia y ordenadas influencia), lo cual permite clasificar a las variables en determinantes, claves, autónomas y de resultado. Las que queden ubicadas en el 1^{er} cuadrante serán las variables clave del sistema en base a las cuales se establecerán los escenarios.

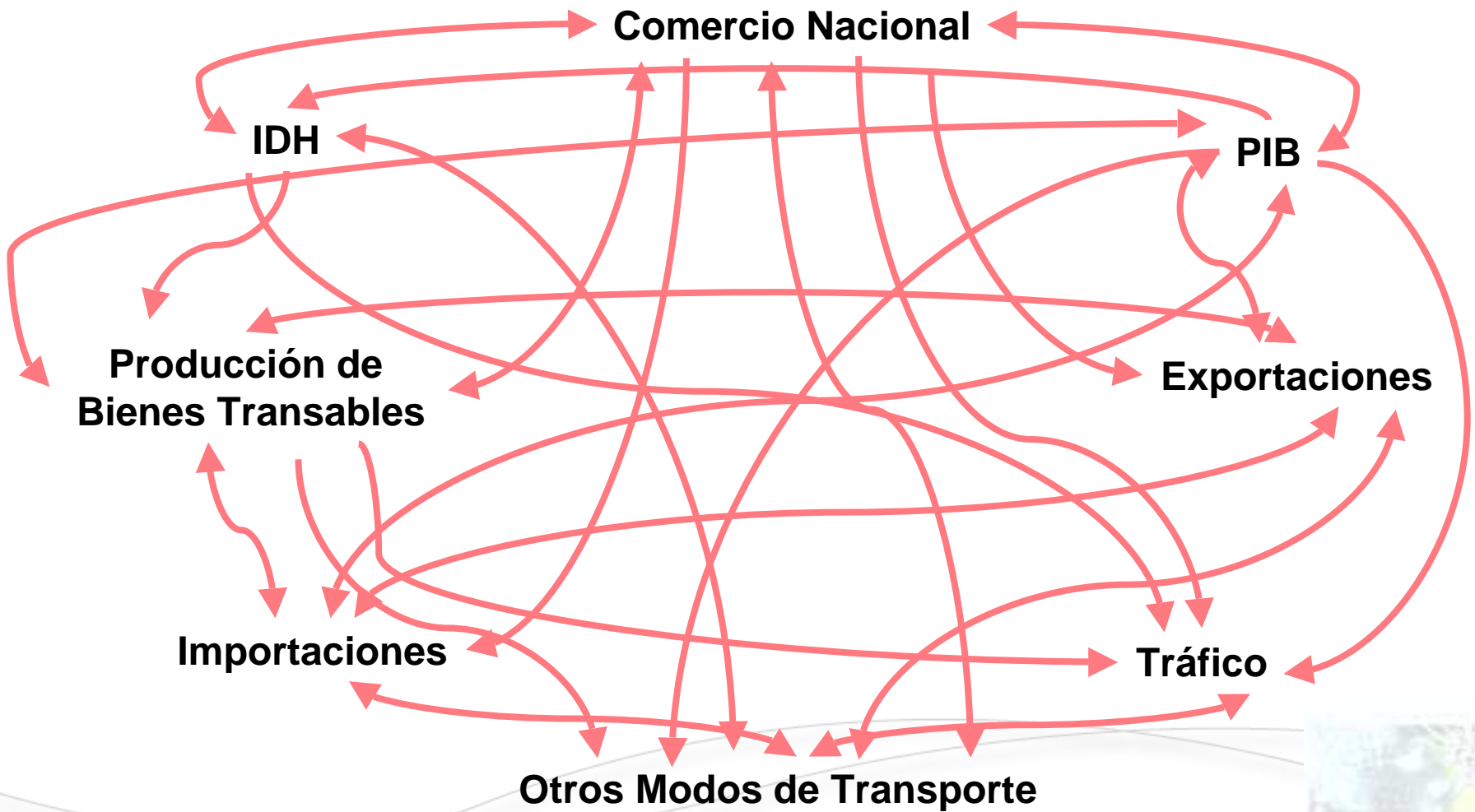


Plano de influencia y dependencia de variables





Relación entre las variables clave



Ejemplo de Venecia



Juego de actores

Consiste en valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y objetivos asociados.

De manera que a partir de este análisis se facilite a los actores la toma de decisiones respecto a la puesta en marcha de sus políticas de alianzas y conflictos.





Juego de actores (Cont.)

La postura de los actores involucrados en el desarrollo del objetivo de alcanzar el 10% de crecimiento del tráfico aéreo regional, establece la viabilidad política y consecución del mismo.

De la relación de influencia y dependencia establecida entre actores dominantes y dominados, de enlace y autónomos es que surge la postura de los actores, es decir, que cada actor influye y afecta de manera particular en el sistema, por lo tanto, las estrategias a seguir en cada escenario se plantean en base a dicha relación.

Ejemplo actores Venezuela: Autoridad Aeronáutica, Gobierno Central, pasajeros, aeropuertos, OACI, entre otros.



Juego de actores (Cont.)

Fases:

1. Construcción del cuadro “estrategias de los actores”
2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
4. Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos
5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores (matriz de actores x actores)
6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
7. Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas claves del futuro



Juego de actores (Cont.)

1. Construcción del cuadro “estrategias de los actores”: se construye en base a los actores que controlan las variables clave. El número útil de actores se sitúa entre 10 – 20. Se describen las finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo, motivaciones, obligaciones, comportamiento estratégico pasado, etc. de cada actor y por otro lado los medios de acción que dispone cada uno sobre los otros para llevar a cabo sus proyectos.
2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados





Juego de actores (Cont.)

3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos: consiste en elaborar una representación matricial de *Actores x Objetivos* en la que se establece la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0) y luego se realiza un gráfico de convergencias y otro de divergencias.
4. Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos



Juego de actores (Cont.)

5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores: consiste en rellenar la matriz de *Actores x Actores* de acuerdo a criterios cualitativos. Por cada pareja de variables se plantea la siguiente cuestión: Cuánto es la influencia del actor A_y sobre el actor A_x ? Si es ninguna se anota (0), si el actor A_y puede cuestionar de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operatividad del actor A_x se anota (1), si A_y puede cuestionar los proyectos de A_x (2), las misiones (3) y la existencia (4).

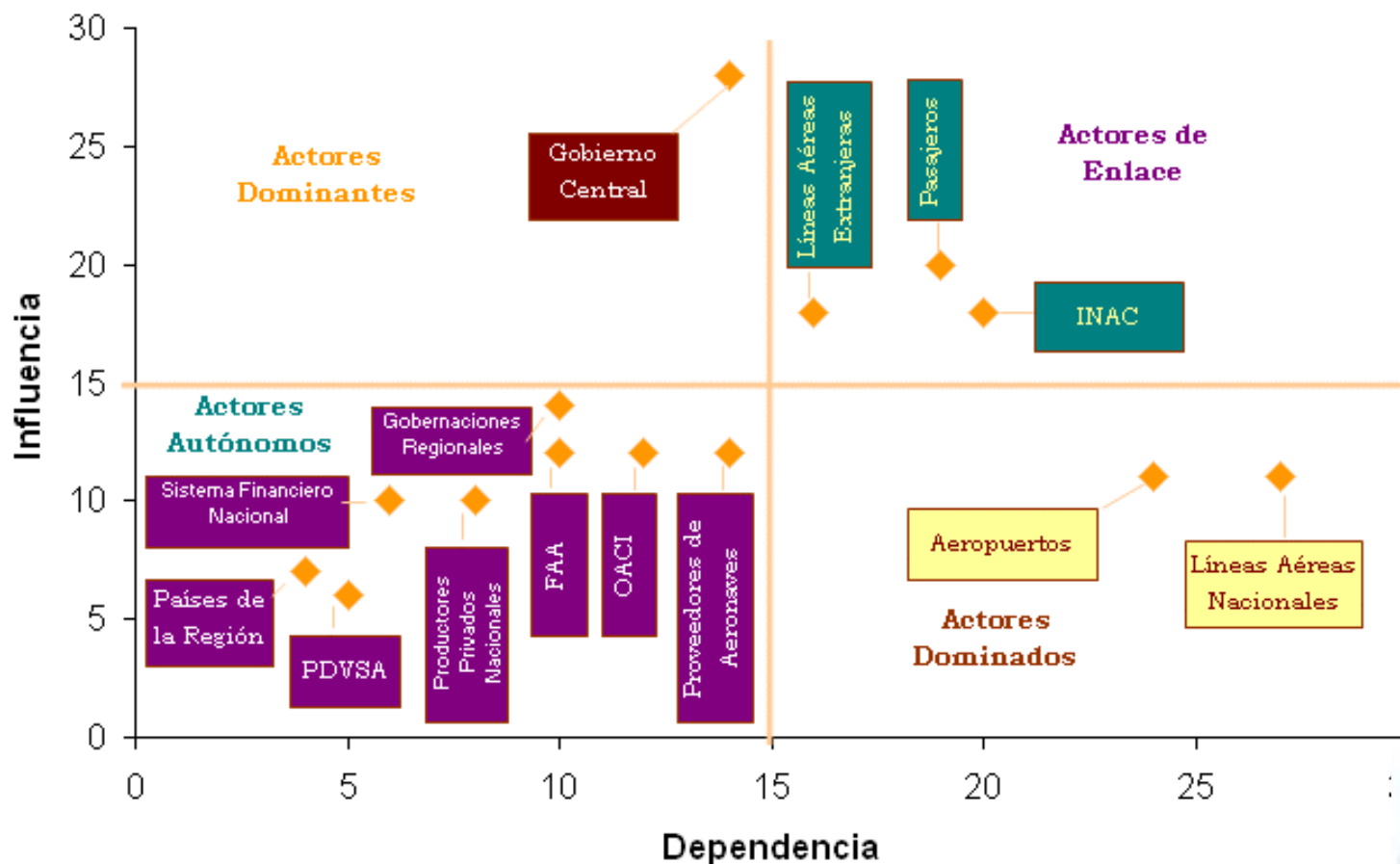


Juego de actores (Cont.)

5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores (Cont.): seguidamente las filas y columnas de la matriz se totalizan y esos resultados se ubican en un plano cartesiano (eje de abscisas dependencia y ordenadas influencia), lo cual permite clasificar a los actores en dominantes, dominados, autónomos y de enlace.



Plano de influencia & dependencia de actores





Juego de actores (Cont.)

6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores: consiste en comparar los gráficos de divergencias y convergencias con el plano de influencia & dependencia de actores y obtener nuevos gráficos para observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales.
7. Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas claves del futuro: en base a posibilidades de evolución de relaciones entre actores, emergencia y desaparición de actores, cambios de funciones, etc.

Escenarios de entorno (análisis morfológico)



Consiste en explorar de manera sistemática los futuros posibles y a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

En este sentido el objetivo del análisis morfológico es la construcción de escenarios.

Fases:

1. Construcción del espacio morfológico
2. Reducción del espacio morfológico



Escenarios de entorno (análisis morfológico) (cont.)



1. Construcción del espacio morfológico: se debate la descomposición del sistema en subsistemas o componentes representativos. Cada componente puede tener varias configuraciones, por lo tanto, habrá tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de esas combinaciones es el espacio morfológico. Un escenario no será nada más en este caso que una combinación asociada a una configuración de cada componente.

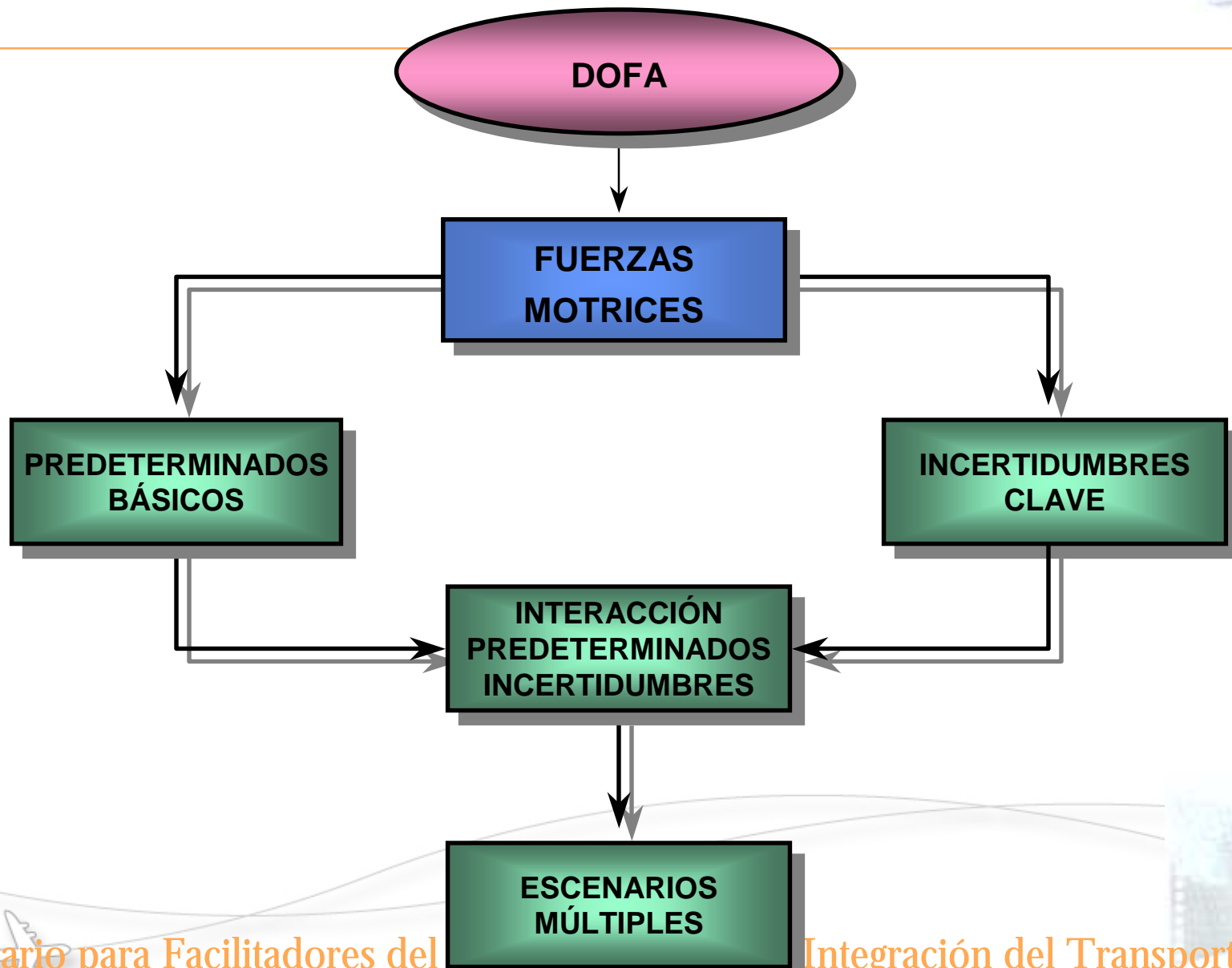


Escenarios de entorno (análisis morfológico) (cont.)



2. Reducción del espacio morfológico: primero se eliminan las combinaciones irrealizables y luego se van introduciendo criterios de exclusión, selección (económicos, técnicos, etc.), con la finalidad de obtener los escenarios.

Construcción de los escenarios





Fuerzas motrices

**Fuerzas
motrices**



PREDETERMINADOS:

Tendencias que se mantendrían sin sorpresas en el tiempo de los escenarios

INCERTIDUMBRES:

Son aquellas que poseen alta incertidumbre

Fuerzas que podrían condicionar la actividad del sistema de transporte aéreo en los próximos meses o años, éstas pueden incluir competidores, nuevas tendencias, aspectos institucionales, políticos, legales, etc.



Construcción de los escenarios (cont.)



ANÁLISIS DEL ENTORNO

FUERZAS
MOTRICES

PREDETERMINADOS
BÁSICOS

TENDENCIAS PREDETERMINADAS, POLÍTICAS, ECONÓMICAS, SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y AMBIENTALES QUE PUEDEN AFECTAR LA ESTRATEGIA DEL SECTOR

- SE DEBE EXPLICAR BREVEMENTE CADA TENDENCIA, INCLUYENDO COMO Y PORQUE EJERCE INFLUENCIA SOBRE EL SECTOR

Predeterminados son aquellos factores importantes del entorno de los que se está seguro que sucederán en un período de tiempo determinado

ESCENARIOS
MÚLTIPLES

Construcción de los escenarios (cont.)



ANÁLISIS DEL ENTORNO

FUERZAS
MOTRICES

QUÉ EVENTOS, CUYOS RESULTADOS SON INCIERTOS, AFECTARÁN SIGNIFICATIVAMENTE LOS ASUNTOS QUE ENFRENTA EL SECTOR

- PARA CADA INCERTIDUMBRE, DETERMINE LOS POSIBLES RESULTADOS
- IDENTIFIQUE LA INTERRELACIÓN DE CADA INCERTIDUMBRE, YA QUE NO TODAS PUEDEN OCURRIR AL MISMO TIEMPO

INCERTIDUMBRES
CLAVE

Incertidumbres clave son aquellos factores críticos cuyos efectos es imposible predecir y que pueden influenciar el entorno

ESCENARIOS
MÚLTIPLES



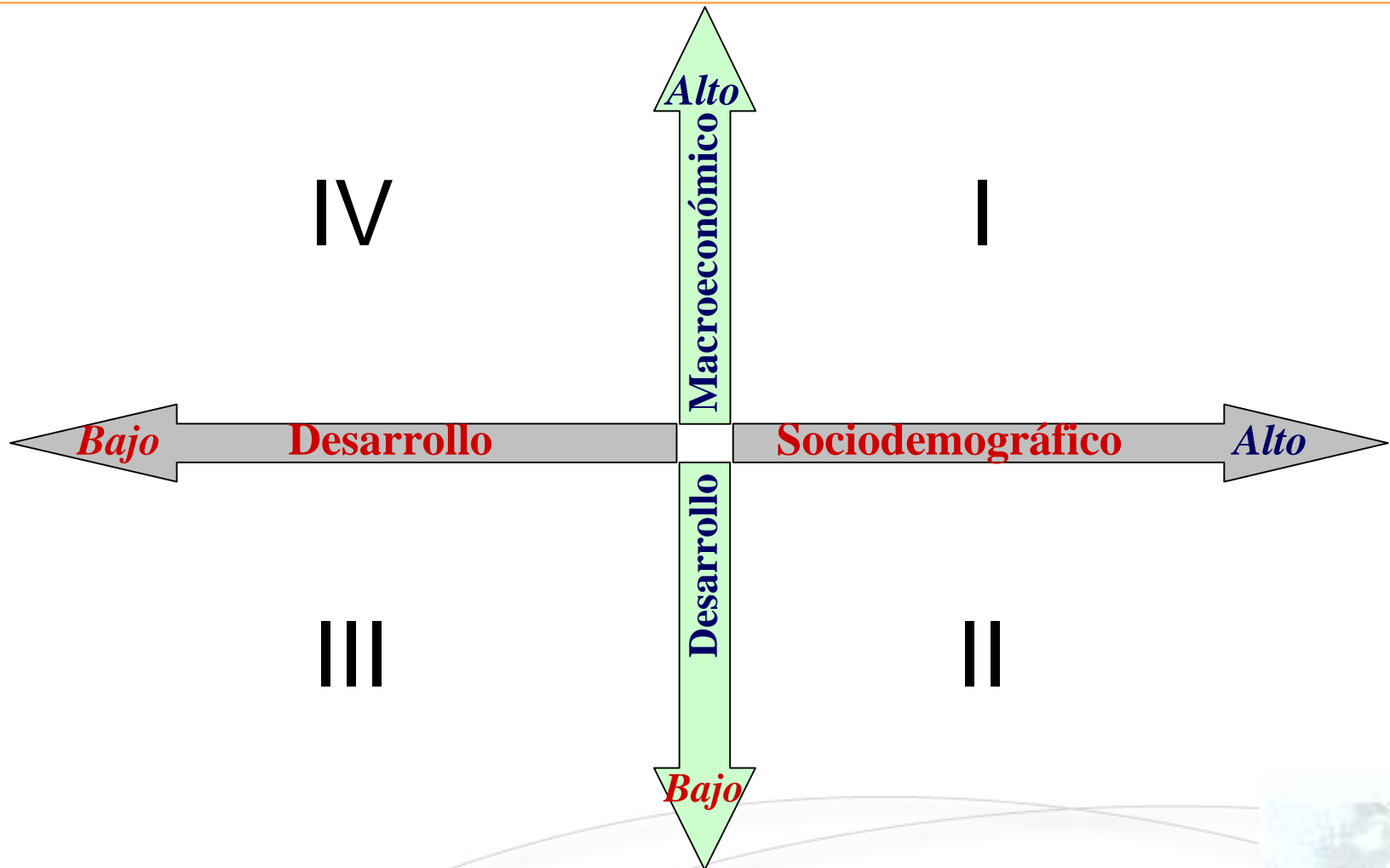
Ejes en equilibrio



Ejemplo de Vene:



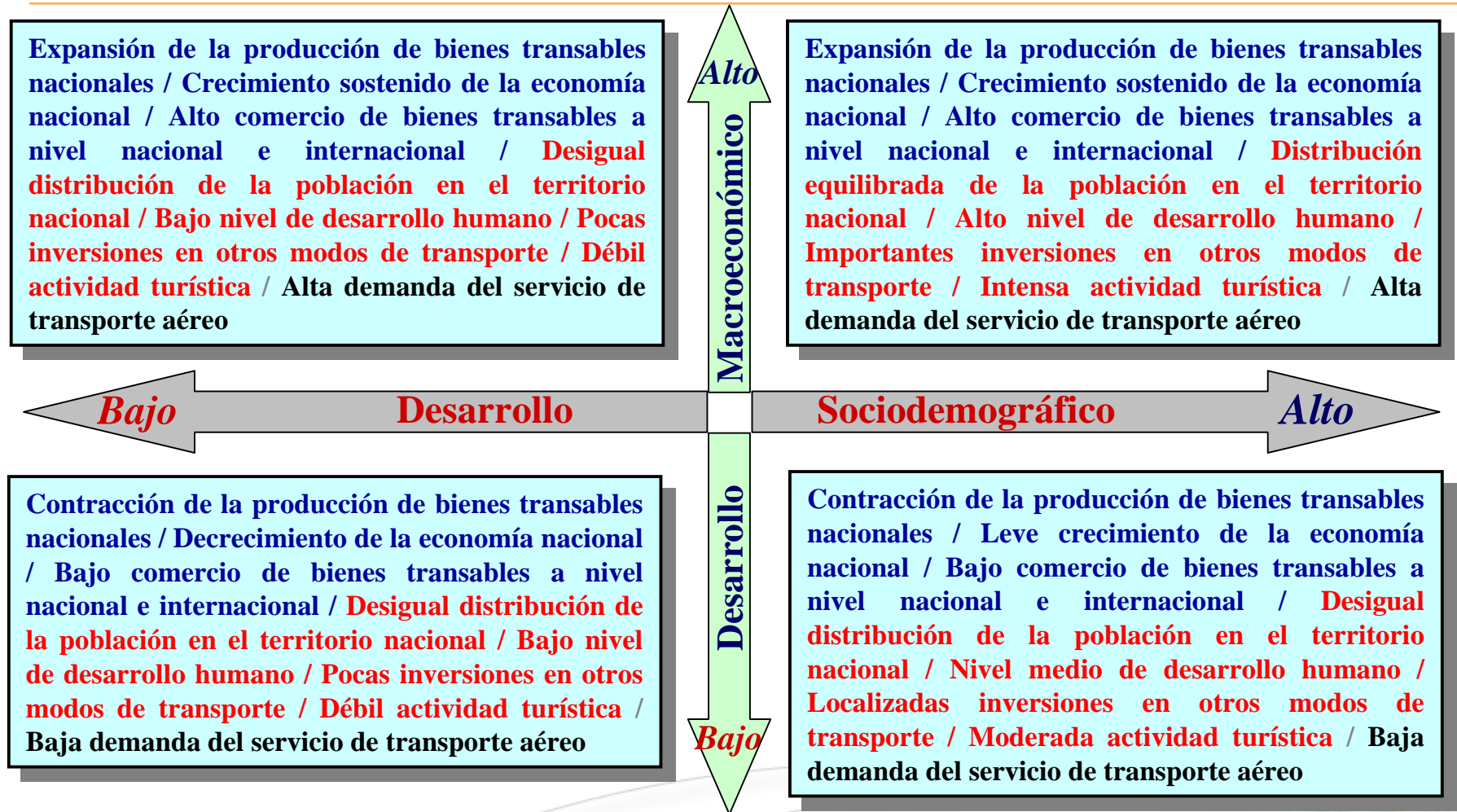
Definición de los ejes



Ejemplo de Venezuela PNRA



Características de los escenarios



Ejemplo de Venezuela PNRA

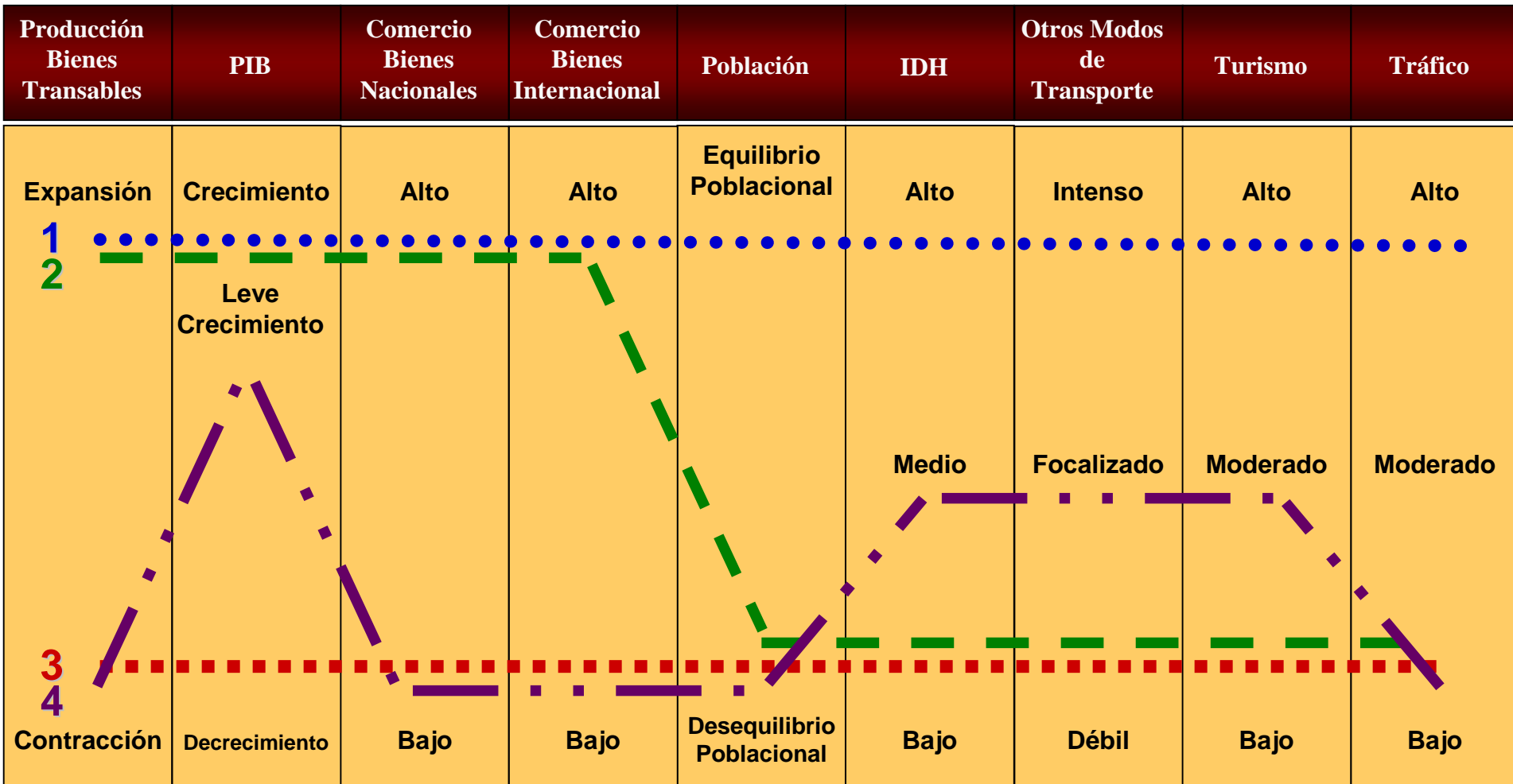


Bautizo de los escenarios



Ejemplo de Venezuela PNRA

Escenarios



Ejemplo de Venezuela PNRA



Conclusiones

A partir de la situación actual establecida en la matriz DOFA y de la interacción de las fuerzas motrices básicas y de incertidumbre (necesarios por la variabilidad del entorno), se plantean los diversos escenarios posibles, los cuales contarán con diferentes estrategias para alcanzar el mismo objetivo.

Al complementarse la metodología DOFA con la técnica de escenarios, el producto conjunto generado se considera más acorde con el objetivo regional común del incremento del 10% del tráfico aéreo intraregional, debido a que se complementa la rigidez de la primera en el establecimiento de la situación actual, con la condición flexible de la segunda en el establecimiento de los escenarios a futuro.



Muchas Gracias

Seminario para Facilitadores del Sistema Regional de Integración del Transporte Aéreo
Cartagena, Colombia, 20 de septiembre de 2005

fcharris2000@yahoo.es

REUNIÓN DEL GRUPO AD HOC ENCARGADO TRABAJAR EN EL “SISTEMA DE INTEGRACIÓN REGIONAL DEL TRANSPORTE AÉREO”

INFORME

1. Por decisión del GEPEJTA, se reunieron los representantes de los Estados miembros del Grupo *ad hoc* encargado de trabajar en el “Sistema de integración regional del transporte aéreo”, cuyos componentes son: Brasil, Costa Rica, Paraguay y Venezuela.

2. Los representantes consideraron las notas de estudio CLAC/GEPEJTA/16-NE/19 del 1 de agosto de 2005 presentada por Venezuela y CLAC/GEPEJTA/16-23 del 5 de agosto de 2005 presentada por Brasil, habiendo resuelto adoptar las siguientes medidas que se someten a la aprobación del Grupo de Expertos:

1. Presentar una lista conjunta de temas (la cual se anexa) a considerar para continuar con las tareas aprobadas en la Resolución A16-17.
2. Someter los temas a la apreciación y aprobación de los Estados de la CLAC, por intermedio de la Secretaría de la CLAC, con el objetivo de, también, obtener de los Estados informaciones adicionales acerca de sus deseos en lo referente a los temas prioritarios, así como en lo referente a otros temas de interés de los Estados.
3. Presentar para la próxima reunión del GEPEJTA un borrador de Declaratoria que sirva a los Estados miembros de referencia multilateral, en donde se mencionen los elementos a desarrollar en futuros acuerdos.

Fortaleza, 11 de agosto de 2005

Lista de Temas a considerar para continuar con los trabajos sobre “Sistema de integración regional del transporte aéreo”.

El Mercado: Es la descripción, análisis y evaluación cuantitativa y cualitativa de una serie de variables relacionadas con el funcionamiento histórico y presente del mercado del transporte aéreo a nivel regional, de tal manera que lleguen a conocerse los aspectos estructurales y coyunturales que se oponen y facilitan el desarrollo del sector. Se sugiere la inclusión de éste punto a fin de realizar un diagnóstico que determine la visión en retrospectiva del sector, es decir, sus tendencias, en base a las cuales se plantearán los escenarios y se establecerán las estrategias a seguir. Variables: Número de rutas, flota, número de pasajeros transportados, toneladas métricas (TM) de carga transportada, número de aerolíneas, número de vuelos, frecuencia de vuelos, asientos disponibles (capacidad) y factor de ocupación, rutas servidas, empresas designadas, entre otras.

Políticas gubernamentales: Es el conjunto de decisiones en materia de aeronáutica civil que integradas armónicamente en el contexto de la política nacional y/o regional de desarrollo, orientan la conducción del sector y norman las acciones por seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial. Variables: política fiscal, libertades del aire, políticas de propiedad sustancial y control efectivo, inmovilidad laboral, designación de empresas, etc.

Medio Ambiente: Esta claro que la protección del medio ambiente es un tema vital para la opinión pública mundial, este puede ser un elemento decisivo en el desarrollo del sector aeronáutico en la región, dada la importante participación de polución y ruidos generado por el sector aeronáutico. Variables: Niveles de emisión de ruidos y gases, características de la aeronaves, políticas de medio ambiente, etc.

Política Tarifaria: Si bien es cierto pudiera incluirse dentro de los temas de Mercado o Política Gubernamental, por lo delicado del asunto se sugiere trabajar como un punto independiente. Variables: tipo de sistema para fijación de tarifa, regulaciones, precio asiento milla, costos asiento milla, etc.

Capacitación: Se refiere a las deferentes actividades que adelantan los Estados a fin de garantizar la adecuada preparación del personal del entorno aeronáutico. Variables: Número de personal aeronáutico y su nivel de capacitación, oferta y demanda de capacitación, centros de instrucción, perspectivas de capacitación, etc.

Combustible: Se sugiere la inclusión del tema del combustible en vista de que es uno de los elementos de mayor incidencia en la estructura de costos de las aerolíneas, sobre todo a nivel regional. Variables: precio del combustible de aviación, galones vendidos, precio del barril de petróleo y desarrollo de combustibles alternos, entre otras.

Competitividad: Este tema agrupa la manera en que se interrelacionan los distintos oferentes del transporte aéreo dentro del contexto regional y mundial. Variables: otros modos de transporte, oferta de asientos, alianzas estratégicas, megatransportistas, entrada y salida de aerolíneas del mercado, libertades del aire, etc.

Infraestructura aeronáutica: Se refiere a la cantidad de edificaciones, instalaciones, equipos y servicios que existen en el ámbito aeronáutico a nivel regional. Se sugiere la inclusión de éste punto a fin de determinar la capacidad de transporte de pasajeros y carga en la región. Variables: Número de aeródromos, sistemas de navegación aérea y nuevas tecnologías, entre otras.

Seguridad de la aviación: Se sugiere la inclusión de este tema en vista de la relación estrecha que presenta con la demanda de servicios de transporte aéreo en relación a actos de terrorismo e interferencia ilícita, la cual puede disminuir drásticamente como reacción ante uno de estos eventos. Variables: facilitación, seguridad de la aviación, interferencia ilícita, normativa, etc.

Industria Aeronáutica: Se sugiere la inclusión del tema de los proveedores de aeronaves en vista del carácter oligopólico de los mismos, además de las empresas dedicadas a dar mantenimiento a las aeronaves. Variables: precio aeronaves, precio partes y repuestos, características tecnológicas de las aeronaves, talleres de mantenimiento, costos de mantenimiento, recurrencia, etc.

Costos del sector: La implementación de un sistema de integración regional del transporte aéreo, debe contemplar la relación costo–beneficio inherente a la actividad aerocomercial. Dicha relación costo–beneficio al establecer el nivel de ingresos y costos que genera cada ruta, permitirá una distribución efectiva de las rutas explotadas. En este sentido, es importante el estudio de los costos que inciden directamente en el sector ya que los costos de servir u operar en determinada ruta varían según ciertos elementos como el tipo de aeronave, tiempo de vuelo, frecuencia, entre otros. Variables: tarifa promedio, costo operacional por hora, etc.

Seguridad operacional: Uno de los aspectos más importantes a considerar son aquellos relacionados con las normas y restricciones en cuanto a la seguridad operacional. Variables: Normativa, derecho comparado, etc.

Aspectos económicos de la región: Se refiere a las variables macroeconómicas que inciden directamente e indirectamente en el desarrollo del sector aeronáutico y que, por lo tanto, se consideran claves al momento de evaluar las estrategias a seguir para el logro del objetivo común del crecimiento del tráfico aéreo en la región. Variables: Índice de Precios al Consumidor (IPC), Producto Interno Bruto (PIB), PIB per cápita, tipo de cambio, tasa de desempleo, nivel de ingreso, inversión extranjera, exportaciones, importaciones, bienes transables, tasa de interés, comercio de bienes y riesgo-país, entre otras.

Aspectos demográficos de la región: Se refiere a las variables demográficas que inciden en el desarrollo económico de la región, así como el crecimiento de la población y de sus capacidades humanas básicas que afectan directamente e indirectamente el crecimiento del tráfico aéreo en la región latinoamericana. Variables: Población, Índice de Desarrollo Humano (IDH), turismo receptivo, turismo emisor, etc.