



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA  
DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE SUCURSAL  
LATACUNGA”**

**ALUMNO: PATRICO HERNAN PERALVO ACURIO**

**Sangolquí, Enero del 2012**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

**PATRICIO HERNAN PERALVO ACURIO**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE SUCURSAL LATACUNGA, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, 3 de Enero del 2011

-----  
**PATRICIO HERNAN PERALVO ACURIO**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORIA

Ing. Álvaro Carrillo P., MBA

Ing. Luis tipán

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE SUCURSAL LATACUNGA realizado por Patricio Hernán Peralvo Acurio, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a PATRICIO HERNAN PERALVO ACURIO que lo entregue al Director de Carrera de Ingeniería Comercial MED.

Sangolquí, 3 de Enero de 2011

---

Ing. Álvaro Carrillo  
**DIRECTOR**

---

Ing. Luis Tipán  
**CODIRECTOR**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**AUTORIZACION**

Yo, PATRICIO HERNAN PERALVO ACURO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE SUCURSAL LATACUNGA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 3 de Enero de 2011

-----  
PATRICIO HERNAN  
PERALVO ACURIO

## **DEDICATORIA**

Cuando uno camina por la vida se da cuenta que Dios es el guía que nos ilumina, nos da sabiduría, fuerza y valor para terminar lo que algún día empecé.

Esta tesis la dedico a Dios por darme la vida, la salud y las fuerzas para salir adelante.

También la dedico a mi Madre que con su amor y dulzura ha sido es y será ejemplo de trabajo y sacrificio por brindar un mejor futuro a su hijo, y a pesar de los obstáculos ha sabido salir adelante.

A Jacqueline con todo mi amor.

A quienes conforman el Almacén y Comisariato FAE, con todo respeto y agradecimiento.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la suficiente fortaleza para no dejarme vencer, frente a las diferentes barreras que se me presentaron durante la trayectoria universitaria.

Mi felicitación a mis profesores quienes dejaron en mi los diferentes conocimientos con los que cuento hoy en día. Agradezco al Director Ingeniero Álvaro Carrillo y al Codirector Ing. Luis Tipán, por la ayuda en la elaboración y culminación de este proyecto.

Al Sr. Capt. Pedro Araujo Fierro, jefe del **ALCOFE** Latacunga por la favorable acogida y facilitar los medios para la ejecución del presente trabajo de investigación, juntos a mis compañeros del Almacén y Comisariato.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Generalidades	2
1.1. Importancia	2
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos del estudio	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Fundamentación teórica	8
1.4.1. Gestión por Procesos	8
1.5. Marco conceptual	18
1.6. La empresa	20
<b>CAPITULO II</b>	
2. Diagnostico situacional y direccionamiento estratégico	31
2.1. Análisis externo	31
2.1.1. Factores Económicos	31
2.1.2. Factores Sociales	36
2.1.3. Factores Políticos Legales	38
2.2.4. Factor Demográfico	39
2.2.5. Factor Tecnológico	40
2.2.6. Factor Ecológico	42
2.2.7. Micro Ambiente	44
2.2. Análisis Interno	49
2.2.1. Administración	49
2.2.2. Finanzas	73
2.2.3. Comercialización	74
2.3. Diagnostico Foda	77
2.3.1. Fortalezas	77
2.3.2. Oportunidades	78
2.3.4. Debilidades	78

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
2.3.5. Amenazas	79
2.4.    Análisis de vulnerabilidad	79
2.4.4. Matrices	85
<b>CAPITULO III</b>	
3.    Levantamiento y análisis de procesos	90
3.1.    Mapa de procesos y cadena de valor empresarial	90
3.1.1. Mapa de procesos	91
3.1.2. Cadena de Valor	92
3.1.3. Diagrama IDEF 0	93
3.2.    Inventario de procesos	98
3.2.1. Procesos Gobernantes	98
3.2.2. Procesos Operativos	99
3.2.3. Procesos Habilitantes	99
3.3.    Priorización de procesos	101
3.4.    Levantamiento y análisis de procesos	103
3.4.1. Diagrama de Establecimiento de Necesidades de Compra	
3.4.2. Diagrama de Facturación	105
3.4.3. Diagrama de Atención al cliente	107
3.4.4. Diagrama de Elaboración planes de capacitación	108
3.4.5. Diagrama de Ejecución Plan Estratégico	109
3.4.6. Diagrama de Planificación y Ejecución Estudio de Mercado	110
3.4.7. Diagrama de Diseño Plan de Merchandising	111
3.4.8. Diagrama de Elaboración Promociones	112
3.4.9. Diagrama de Elaboración Plan de Publicidad	113
3.5.    Matriz de análisis resumida de los procesos	114



<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
4. Mejoramiento de procesos	115
4.1. Herramientas para mejorar procesos	115
4.1.1. Hoja de mejoramiento	116
4.2. Mejoramiento de procesos analizados	118
4.3. Matriz de análisis comparativo	135
<b>CAPITULO V</b>	
5. Organización por procesos	138
5.1. Factores críticos del éxito	138
5.2. Indicadores de gestión	140
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6. Conclusiones y recomendaciones	142
6.1. Conclusiones	142
6.2. Recomendaciones	143
7. <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	144
8. <b>ANEXOS</b>	146

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
Tabla 2.1. Inflación acumulada del Ecuador	32
Tabla 2.2. Tasas de interés activa	33

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
Gráfico 1.1.	9
Gráfico 1.2.	14

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La administración por procesos, es una herramienta organizacional que ha dado en las últimas décadas una ventaja competitiva a las organizaciones que siguen este modelo de gestión, es por esto que cada día más organizaciones identifican la necesidad de levantar sus procesos y determinar cómo estos se desarrollan en la organización, orientado a la mejora continua y la optimización de recursos, logrando eficiencia y eficacia en la prestación de servicios o en la elaboración de productos.

La presente tesis de graduación se desarrollará en seis capítulos que se sustentan en el mejoramiento de procesos, así: en el Capítulo 1 se analiza a la organización, ubicación, reseña histórica, marco legal, servicios que ofrece el comisariato de la FAE;; en el Capítulo 2: se realiza el análisis diagnóstico de la situación con el propósito de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización; en el Capítulo 3 se realizará el levantamiento de procesos que se realizan en el comisariato y almacén identificando sus costos, tiempos y eficiencias, con el uso de la diagramación de los procesos seleccionados.

En el Capítulo 4 se formulará la propuesta de mejoramiento de procesos utilizando herramientas de análisis y mejoramiento. Se propondrán cambios para generar el valor agregado al cliente y elevar el nivel de satisfacción del servicio. Mientras que en el Capítulo 5 se planteará una organización por procesos, presentando la cadena de valor mejorada, mapa de procesos mejorado, la organización por procesos, factores de éxito, indicadores que permitan medir si estamos alcanzando los objetivos propuestos y las responsabilidades y competencias del personal responsable de los procesos mejorados. Finalmente en el Capítulo 6 se establecerán las principales conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## 3. GENERALIDADES

### 3.1. IMPORTANCIA

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar) hiciera fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

En las actuales condiciones del mercado es evidente que los empresarios no pueden empezar a descubrir nuevos puntos de mejora en sus empresas, así como algunos puntos olvidados que pueden ser muy favorables, exprimiendo todas las ventajas y dando el máximo de resultados. Es el caso de la mejora de los procesos.

Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando los procesos como forma de tardar menos, hacer más y además ser más baratos. Para pequeñas empresas esto es más fácil de vigilar y en cierta medida también puede ayudar a la actividad empresarial y a la rebaja de los costes de transacción y funcionamiento. Las grandes empresas en ocasiones defiende sistemas propios de control y regulación de la actividad de los empleados, sería una medida muy costosa para el resto, por lo que es mejor para tener éxito es un emprendimiento regulando además de la parte comercial, financiera y de ventas; la parte de producción o gestión de la actividad del negocio.

Los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

Esto además puede ser bueno si llega un punto en el que la capacidad de la empresa se ve rebasada y no contamos con el suficiente músculo financiero como para emplear a más personas. La mejora de los procesos y reutilización del tiempo puede ayudarnos a llevar a cabo un poco de trabajo extra que antes no se estaba en condiciones de hacerlo. Un punto clave es que sí se desea que la empresa crezca de forma realista, constante y de forma controlada se debe conocer bien los procesos que realiza. Ayuda a resolver problemas graves, ya que se conocen las preguntas básicas del qué se hace, cómo lo hace y cuánto se tarda de forma muy realista.

En definitiva el conocimiento y mejora de los procesos en el Almacén y Comisariato de la FAE Sucursal Latacunga es muy importante no sólo para

la correcta gestión y aprovechamiento sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

### 3.2. JUSTIFICACIÓN

El **Almacén y Comisariato FAE-Latacunga** tiene como misión “Brindar un servicio de comercialización adecuado, con fines de beneficio social, que satisfaga las principales necesidades fisiológicas del consumidor a través de venta de víveres, vestimenta y artículos varios, con fines de beneficio social a los miembros de las FF.AA., en especial a la Fuerza Aérea y entidades adscritas como DIAF, TAME”.

El **Almacén** esta estructurado con las siguientes secciones:

- Bodega Principal
- Línea blanca y electrodomésticos
- Licores
- Ropa Deportiva
- Ropa Formal y Casual
- Perfumería
- Ropa semi formal
- Cajas y registro de créditos

La mercadería se subdivide en dos campos:

- La entregada por Gerencia General ALCOFAE, y,
- Mercadería de Proveedores Locales

La mercadería es entregada por la Gerencia General Alcofae a fin de que sea vendida a precios impuestos por la mencionada Gerencia, ésta se encuentra clasificada por Proveedores, clases, códigos, secciones, ventas y precios, y además está inventariada. Los informes de ventas se los realizan

semanalmente verificando saldos de ventas, actualizando kárdex y generando pedidos que se encuentran en un programa directo mediante una Computadora. Toda esta mercadería se vende regida estrictamente a las Normas y Regulaciones emitidas por la Dirección de Bienestar Social, al igual que la mercadería local.

En el **Comisariato** se cuenta con las siguientes secciones:

- Caja y venta de artículo pequeños
- Venta de productos de primera necesidad.
- Venta de artículos generales
- Venta de artículos enviados por la Gerencia General Alcofae.
- Venta de Licores
- Venta de productos lácteos y embutidos
- Venta de artículos de ferretería
- Autoservicio
- Venta de cristales y plásticos
- Bodega Principal.

En los productos varios se concede el crédito los treinta días a excepción del 8,9 y 10 que son días para la elaboración de listados de descuento y roles de pago.

Así, el **Almacén y Comisariato FAE-Latacunga** presenta las siguientes debilidades para su gestión efectiva:

- Falta de organización, que a criterio personal es la que no permite un mejor nivel competitivo de la empresa.
- Falta de motivación que presenta la empresa es muy preocupante, la falta de desarrollo del personal, sumado a diferentes problemas que a atravesado anteriormente, por los faltantes existentes en las auditorias y la no-existencia de un compromiso institucional han minado las



relaciones interpersonales de todos los empleados, a tal punto que no existe un espíritu de colaboración.

- No existe un adecuado sistema de control en todas las áreas de la empresa.
- Falta de una continuidad en la Jefatura, por los frecuentes cambios existentes y en especial de personas que en mucho de los casos no son preparados para gerenciar, determinan una falta de liderazgo para con los empleados.
- No existe una planificación a mediano y largo plazo.
- La infraestructura requiere de implementación de medidas de seguridad para el expendio de nuestros productos y así evitar los muchos robos existentes.
- No existen procesos claros y definidos para las áreas operativas, ni tampoco sistemas de control y mejoramiento de los mismos.

Las amenazas que tiene que afrontar son:

- Presencia de supermercados multinacionales, es decir, el AKI que se esta apoderando del mercado local y el alto crecimiento de otros como el Santa María y Narci´Supermercados que tienen altas participaciones de mercado y gran aceptación de los consumidores de Latacunga.
- La gran inestabilidad que exististe especialmente en el orden político, ha creado un ambiente de zozobra que impide el normal desarrollo de esta empresa, especialmente esta que pertenece a las Fuerzas Armadas la cual esta muy ligada a decisiones políticas del gobierno.
- La crisis económica que enfrenta nuestra nación, no ha podido ser superada ni con el nuevo sistema monetario existente, esta crisis ha deteriorado el desenvolvimiento comercial en todas las áreas, mermando el nivel de ventas y reduciendo el nivel de ingresos de todas las personas.

- El ambiente es tan inestable en el mercado de comercialización de estos productos que, además, por la falta de mecanismos, no se puede tener una confiable y valedera información de nuestro entorno.

Por éstas razones se presentan varios problemas en la gestión del almacén y bodega de la FAE, así:

- Servicio Inadecuado a los clientes.
- Demora en la realización de procesos.
- Carencia de instrumentos de evaluación de la gestión.
- Falta de responsabilidades definidas al personal y a los procesos.
- Reducción de las ventas en los últimos años.

Por lo que es necesario desarrollar un análisis y mejoramiento de los procesos con la finalidad de buscar resultados de eficacia y eficiencia para la institución y para la satisfacción de los clientes.

### **3.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Mejorar los procesos del área operativa del almacén y comisariato FAE Sucursal Latacunga, con la finalidad de lograr eficacia y eficiencia en el servicio al cliente tanto interno como externo de la institución.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar el diagnóstico situacional del Almacén y Comisariato FAE Sucursal Latacunga para establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Levantar los procesos operativos de las áreas de estudio, con el fin de mapear y analizar los procesos existentes y establecer los que realmente generan valor para la institución y para el cliente.
- Aplicar herramientas técnicas de calidad y de administración de procesos, para realizar la propuesta de mejoramiento en base a una evaluación costo beneficio.
- Estructurar la organización por procesos para definir los indicadores de evaluación de la gestión en miras de lograr eficiencia y eficacia continua.

### **3.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.4.1. Gestión por Procesos**

##### **Definición**

La administración de procesos se define como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa.<sup>1</sup>

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.<sup>2</sup>

Según James Harrington (1993), mejorar procesos significa cambiarlos para hacerlos más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

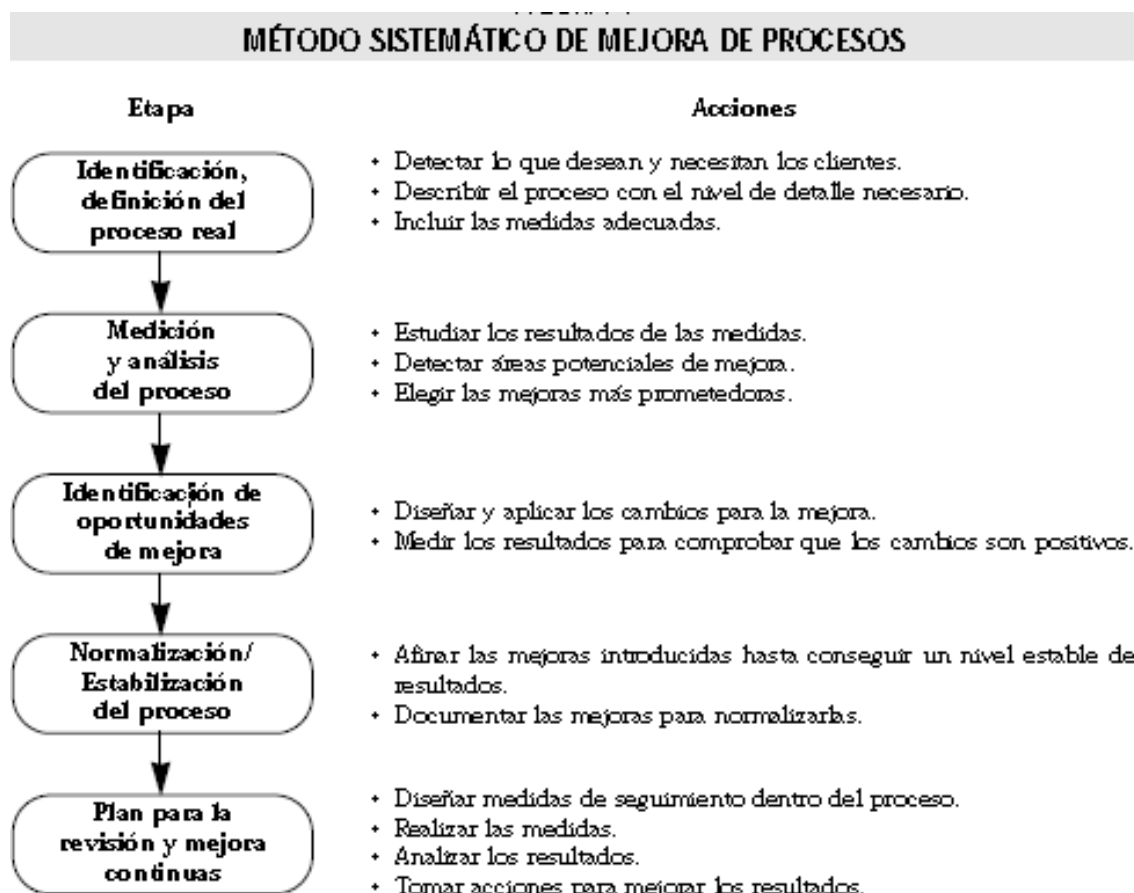
---

<sup>1</sup> CHASE Richard, JACOBS Robert, MC GRAW HILL, ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA, 2005. pag. 7

<sup>2</sup> [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm).

El levantamiento de procesos se lo realiza mediante el análisis de lo que está ocurriendo en la organización, analizando como fluye el trabajo, de que depende el inicio o fin de una actividad y documentándola, debemos recabar información con las personas que están involucradas en una actividad determinada de esta manera el proceso levantado se ajustará a la realidad y será susceptible de mejora es por aquí donde radica la importancia de analizar correctamente cada uno de los procesos que realiza una organización, pues es aquí, donde podremos proponer mejoras a través de un análisis detallada y científico de las necesidades reales de personal, insumos y el tiempo que lleva el mismo.

**Gráfico No.1.1.**



Elaborado: Autor Tesis

Fuente: J. R. ZARATIEGUI, E.O.I. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa

## Procesos de Calidad

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales, productivos y de servicios. Los rendimientos de programas de calidad fuertes y eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes, no únicamente en el sentido de generación de ingresos, si no aun mas la calidad de vida de sus integrantes y también los que gozan del servicio. El diccionario tiene muchas definiciones de "calidad". Una definición breve que tiene mucha aceptación es: la satisfacción del cliente. "Adecuado para el uso" es una buena definición alternativa".<sup>3</sup>

Corno pensar en procesos de calidad partiendo de un marco, resulta factible que los altos directivos establezcan objetivos de calidad y que dirijan a sus organizaciones hacia objetivos de calidad establecidos por medio de la unidad que proporcionan los conceptos comunes, estrategias, procesos, formación y motivación-<sup>4</sup>

El propósito de estas condiciones es lograr la calidad que establezca el balance adecuado entre el costo del producto y servicio y la valía al cliente, incluyendo requisitos esenciales como la seguridad. La mejora de la calidad es muy distinta de apagar incendios, es decir la eliminación de ese pico esporádico. Simplemente se restablece el comportamiento al previo nivel crónico, que era también el estándar previo. Las empresas acometen la mejora de la calidad todos los años. Las mejoras son en forma de:

- Desarrollo de nuevos productos para sustituir modelos antiguos.
- Adopción de nueva tecnología (por ejemplo, ordenadores que sustituyen sistemas de información manual).

---

<sup>3</sup> Análisis y Planificación de la Calidad J.M. JURAN F.M. GRYNA Pág. 3

<sup>4</sup> El Liderazgo Para La Calidad Manual de Directivos J.M. Juran Pág. 13

- Revisión de los procesos para reducir los índices de error.

El proceso de mejora de la calidad descansa sobre la base de ciertos conceptos fundamentales. Estos conceptos se encadenan luego formando un proceso estructurado: un proceso repetitivo para lograr mejoras de la calidad, los elementos principales para una mejora de calidad son:

- Establecer el concejo de calidad
- Descripción de las responsabilidades
- Políticas de mejora, objetivos y procesos.

La atracción de la mejora de la calidad es innegable. No obstante, esta la cruda realidad que no gusta a muchos altos directivos: la mejora de la calidad no sale gratis. El tiempo, los costos mas bajos, la dedicación al cliente se convirtió en un símbolo de calidad total. Las empresas que dominaran los mercados de los actuales momentos serán las que puedan ofrecer productos y/o servicios de alta calidad a un precio competitivo, en el momento justo en que los requiera el cliente, y en forma que satisfaga las necesidades de este y aun exceda sus expectativas. Por lo general, la calidad total es un programa que se emprende en todos los niveles de una organización a fin de instaurar y preservar un ambiente en el que los empleados mejoren continuamente su capacidad para suministrar bajo pedido y servicios que posean un valor particular para los consumidores. “Establece una filosofía de calidad total o dejaras de ser nuestro cliente, proveedor”<sup>5</sup>

### **Mejoramiento de Procesos**

El mejoramiento de procesos implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso

---

<sup>5</sup> Calidad Total Dan Ciampa Pág. 10

humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. Definitivamente el proceso de mejoramiento de procesos se iniciará desde los ámbitos gerenciales hasta el compromiso de todos y cada uno de quienes participan en el proceso productivo. Sin ello cualquier tipo de intento por el mejoramiento será en vano, por tanto el involucramiento es vital durante esta actividad reconociendo los aportes de los empleados.

Para realizar el análisis de los procesos son necesarios los diagramas de flujo de los procesos, determinando de esta manera el mejoramiento de las operaciones y el aseguramiento de la calidad. Existen técnicas muy útiles para mejorar los procesos y elevar la calidad. Algunas de ellas son:

- Diagrama de Pareto (80-20)
- Análisis de matrices
- Diagrama de Grier
- Series temporales
- Diagrama de causa efecto (K. Ishikawa)
- Formas de control
- Histograma
- Capacidad o alcance de un proceso
- Grafica de control
- Diagrama de dispersión
- Grafica de comportamiento y
- Diagrama de flujo de un proceso

Existen tres tipos de procesos en los cuales se enmarcan todas las actividades que se realizan en una organización, estos son:

### ***Procesos Gobernantes***

Se conocen también como Procesos Estratégicos, son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.

Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.

### ***Procesos Habilitantes***

Son llamados, procesos habilitantes, de soporte o apoyo y son los que apoyan a los procesos gobernantes y productivos; básicamente se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

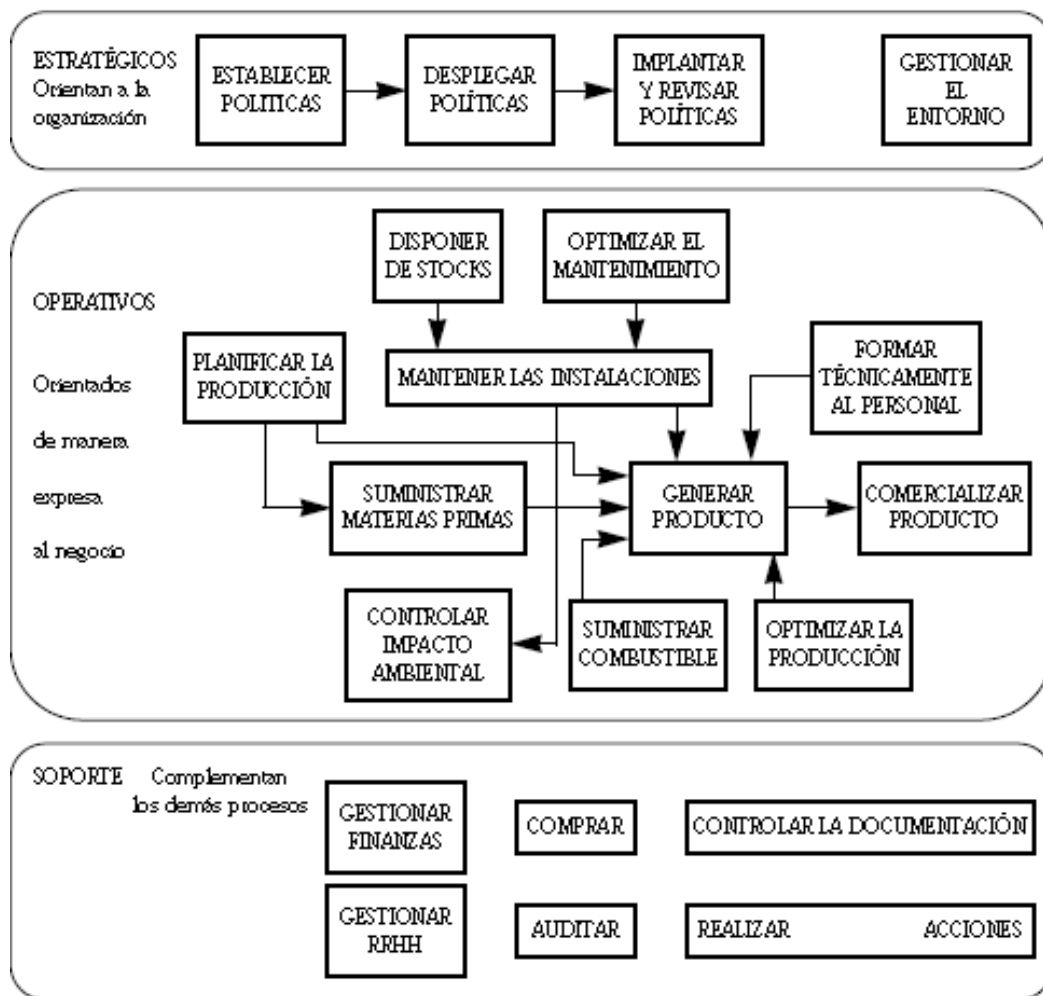
### ***Procesos Productivos***

Son los procesos sustantivos, responsables de la generación de bienes y servicios demandados por los clientes externos, también se definen como el conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente relacionados con la misión institucional.



**Gráfico No.1.2.**

**MAPA DE PROCESOS: ESQUEMA GENERAL**



Elaborado: Autor Tesis

Fuente: J. R. ZARATIEGUI, E.O.I. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa

**Cuadro de mando integral**

En este camino de una gestión continua de los factores con influencia importante en la empresa, otro modelo que está teniendo mucho éxito es el propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The balanced scoreboard», traducido al español como Cuadro de mando integral, Este modelo, aplicado por los autores en diversas empresas desde finales de los años ochenta, se popularizó a mediados de los años noventa y últimamente

ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión aceptado por muchas empresas que siguen el Modelo E F Q M de Calidad Total.

La propuesta básica del cuadro de mando integral, que se muestra en la figura, es la siguiente:

Clientes - Finanzas - Procesos internos - Formación y crecimiento

Los rasgos más importantes que perfilan la imagen del cuadro de mando integral son:

- El modelo no supone un cambio revolucionario. No sustituye a los métodos de gestión existentes ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, pero esos métodos se han usar y mejorar siguiendo los criterios más adecuados, e introduciendo en ellos cambios y mejoras que incluyan los hallazgos que aparezcan en distintos campos de gestión.
- En esta ordenación jerárquica se distingue entre los indicadores de diagnóstico y de resultados —que comprenden casi todos los empleados normalmente por una empresa, que siguen siendo necesarios— y los indicadores estratégicos, unos pocos, con influencia clara en las decisiones estratégicas, que son los que formarán el núcleo para las decisiones en el cuadro de mando integral.
- La aplicación del cuadro de mando integral sólo es posible en empresas con una cultura participativa; transparencia de información, comunicación, motivación de los empleados, delegación de autoridad, equipos multifuncionales, etcétera. Por cierto, estas características son las que propugna también la Calidad Total.
- La empresa ha de ser selectiva en sus estrategias ante los clientes, y dedicarse principalmente a los más rentables, en la actualidad o en

potencia. En este caso, la recomendación es usar instrumentos de marketing para esta selección.

- Las decisiones que resulten del uso del modelo han de reflejarse en mejoras en la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente. El modelo distingue en esta cadena de valor entre procesos de innovación, operativos y de servicio posventa.
- La empresa ha de buscar mejoras y resultados equilibrados (balanced). El espejismo de la promesa de unos resultados óptimos en uno de los factores componentes del cuadro han de contrastarse con su influencia en los demás factores y, por tanto, en los resultados globales.

Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.

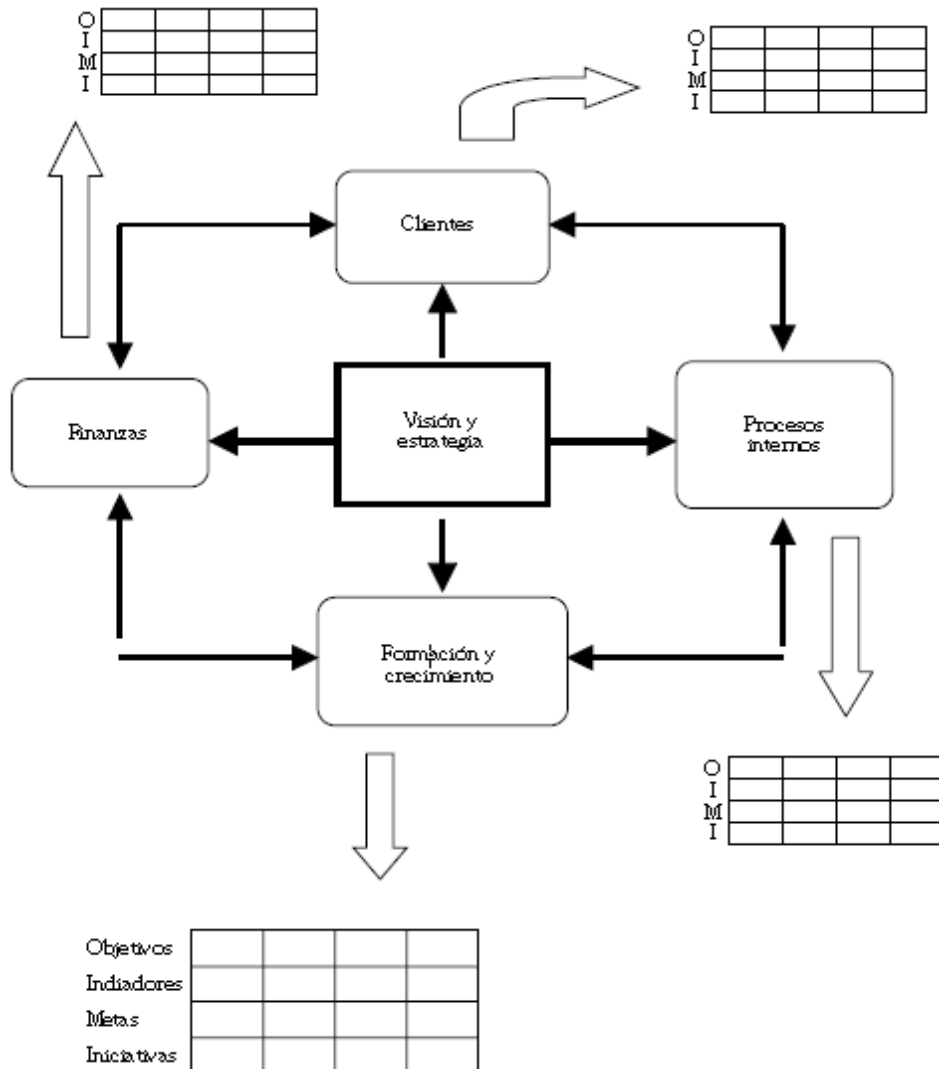
Esta capacidad de adaptación al mercado o a los clientes hace que los modelos de gestión orientados a la Calidad Total, como el Modelo EFQM de Excelencia, centren su atención en los procesos como la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo.

Se dispone en estos momentos de numerosas técnicas, tanto para actuar sobre los procesos, como para emplear los procesos dentro de la política y la estrategia de la empresa.

Entre las técnicas para adaptar procesos individuales o grupos relacionados de ellos a las necesidades cambiantes de la empresa destacan por su uso extendido, con bastante éxito, el Método sistemático de mejora para cambios graduales, y la Reingeniería, cuando la situación requiere un salto drástico o una orientación completamente nueva.

Estas dos técnicas son más necesarias que nunca para afinar el rendimiento de los procesos, cuando éstos constituyen un elemento fundamental en la gestión integrada: de la empresa, de modo que toda decisión política o estratégica de la empresa se despliega y ejecuta por medio de la red de procesos, que conforman sus actividades. De los sistemas o modelos de gestión por procesos se han descrito, por su actualidad e interés, el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral.

**Gráfico No.1.3.**  
**Cuadro de Mando Integral**



**Elaborado: Autor Tesis**

**Fuente: J. R. ZARATIEGUI, E.O.I. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa**

### **3.5. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Actividades**

Las actividades son partes de los procesos de negocio. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

#### **Análisis de Matrices**

Se trata de una técnica sencilla, pero muy eficiente, para comparar grupos de categorías tales como operadores, vendedores, maquinas y proveedores. Todos los elementos que se incluyan en una categoría determinada deberían realizar el mismo tipo de actividad. En realidad, el análisis de matrices viene a ser un diagrama de Pareto bidimensional.

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor describe cómo las actividades del negocio contribuyen a las tareas esenciales de planificar, organizar, diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto, descomponiendo a la empresa en una síntesis de partes críticas que pueden ser objeto de ventaja competitiva para generar valor en las actividades.

#### **Diagrama de Causa Efecto (K. Ishikawa)**

También llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen; una vez determinada la gama, puede emprenderse la solución de problemas.

## **Diagrama de flujo**

Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Son modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de la programación lineal. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.

## **Diagrama de Pareto (80-20)**

Tomado de la distribución de la teoría de la riqueza del economista italiano del mismo nombre, quien señalara que en su país el 20% de la población controlaba el 80% de la riqueza. En la ingeniería de calidad se le utiliza como un método para analizar la información de tal forma que se identifiquen las pocas causas vitales (usualmente el 20%) que logran el 80% del efecto. Los diagramas de Pareto utilizan para mostrar dichas causas, asignando a ellas el Eje X y el Y, al número de sucesos a su porcentaje.

## **Gráfica de Comportamiento y de Proceso**

Lo importante dentro de esta técnica es hacer una representación gráfica del proceso y permitir que ésta le “hable” a usted.

## **Indicadores de gestión**

Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de tipo cualitativo o cuantitativo.

## **Manual de procesos**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido

son los procesos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).

### **Proceso**

(Del lat. processus) Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

### **Subproceso**

Es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

## **3.6. LA EMPRESA**

### **FUERZA AÉREA ECUATORIANA**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución colmada de hechos históricos desde su creación, el Ecuador es un país de gente guerrera porque así eran los habitantes de estas tierras en el pasado, instinto guerrero que ha sido elemento esencial en quienes han sido parte de Fuerzas Armadas a lo largo del tiempo. La primera vez que una aeronave tripulada se elevó en cielos ecuatorianos fue el 4 de diciembre de 1842, cuando el aeronauta José María Flores despegó de los patios del convento de San Agustín hasta cubrir el cielo del centro de Quito en un globo de aire caliente. Este es el primer hecho histórico de tipo aeronáutico en el país. Años más tarde en una exhibición, llegaría el primer avión a nuestro país, el 6 de noviembre de 1912, un Farman con motor de 50 HP, de propiedad del chileno Eduardo Molina Lawin. Luego el Mayor Julio E. Jáuregui, Jefe Militar

del puerto principal, fue invitado a dar un paseo, y así se convirtió en el primer ecuatoriano que voló en un aeroplano sobre suelo patrio.

Estos hechos denotaron los retrasos que para esa época tenía el país en el tema aeronáutico, por lo que se hacía imprescindible emprender iniciativas para fomentar la aviación, esta necesidad hace que en 1910 el Club Guayas de Tiro cambie su nombre al de Club Guayas de Tiro y Aviación, con la intención de apoyar la actividad aérea en el país. El primer avión comprado por el club llegó al país el 29 de Septiembre de 1913. Era un monoplano que se lo bautizó con el nombre de Patria-I, el mismo que fue piloteado por Cosme Renella. A la par el club buscó entonces preparar al primer piloto ecuatoriano, y fue seleccionado el joven guayaquileño Cosme Renella Barbatto, nombre que distingue actualmente a la Escuela Superior Militar de Aviación de la Fuerza Aérea, alma máter de formación de Oficiales pilotos, técnicos y especialistas. Cosme Renella Barbatto, joven de espíritu emprendedor no temía a las alturas y soñaba con buscar los horizontes del destino en el aire, considerado como “precursor de la aviación ecuatoriana”; nace el año de 1890 en Nápoles Italia y es traído a la edad de un año a Guayaquil por sus padres Salvatore Renella y Enriqueta Barbatto. Desde pequeño mostró su interés por la aviación por lo que a temprana edad fue seleccionado para seguir varios cursos en la Escuela de Aviación “Chiribiri y Cía.” que funcionaba en el aeródromo de hierba en Montefiori.

Continuaba la necesidad de fomentar la actividad de aviación en el país y años más tarde, el 8 de agosto de 1920, el Crnl. Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el espectacular vuelo del recientemente adquirido, Telégrafo I comandado por el piloto italiano Elia Liut, envió a la Presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad. Estos hechos abrirían el camino para que el 27 de Octubre de 1920, el recientemente electo Presidente de la República Dr. José Luís Tamayo, consiguiera que el



Congreso Nacional emita el decreto para la formación de dos escuelas de aviación, en Quito y Guayaquil, fecha que se toma como referente de creación de la aviación militar ecuatoriana.

Se transcribe parte del decreto:

El Congreso de la República del Ecuador.

Considerando:

Que el servicio de aviación es de indispensable necesidad en la República.

Decreta:

Art. 1.- Autorícese al Poder Ejecutivo para que a la brevedad posible proceda a crear una Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil. Tan pronto como sea posible otra en la capital.

Art. 2.- El Ejecutivo podrá contratar expertos extranjeros para los servicios que demanden la dirección, enseñanza, talleres y sostenimiento técnico de la mencionada Escuela ... Dado en Quito, Capital de la República, a 27 de octubre de 1920. El Presidente de la Cámara del Senado, José I. Andrade. El Presidente de la Cámara de Diputados, Luis Vernaza.- Dr. José Luis Tamayo, Presidente de la República. Ejecútese

El 31 de diciembre de 1943, mediante decreto Ejecutivo se transforma la Inspectoría de Aviación del Ejército a Comandancia General de Aeronáutica. Con este Decreto nace la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Sr. Mayor Bayardo Tobar, pasa a ser el Primer Comandante.

A partir de este decreto, se identifica la necesidad de crear una estructura organizacional que soporte las necesidades operativas de la institución, por

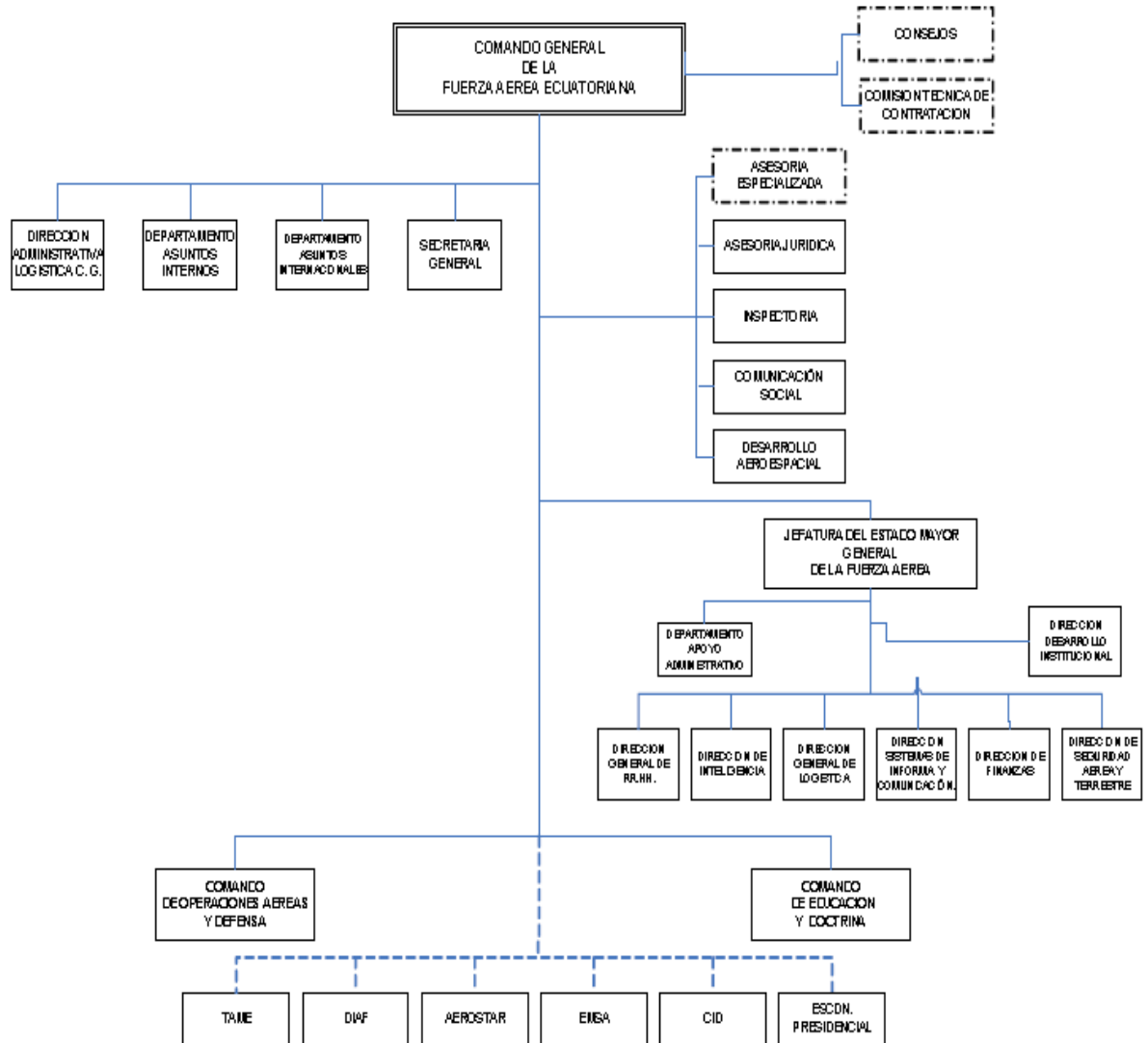
lo cual se crea y empieza a funcionar la Comandancia General de la Fuerza Aérea, el Estado Mayor General y las Directorías, entre ellas la Dirección de Personal, en lo que hoy es el Palacio de la Exposición. De igual manera se identifica la necesidad de implementación de la especialidad de Oficiales técnicos en el área de recursos humanos, para orientar el empleo y planificación militar en las misiones de apoyo a las operaciones aéreas.

Así nace la aviación ecuatoriana, escrita a fuerza de heroísmo y valentía, forjando una nueva casta de héroes llamados a defender su soberanía y llevar el nombre del Ecuador por todo lo alto.

La organización estructural que se ejecuta actualmente en la Fuerza Aérea se realizó de acuerdo a los resultados que arrojó la última planificación institucional en cuanto a la aplicación de procesos y al nuevo Plan Estratégico de la Fuerza para el período 2008-2012. Mencionado análisis permitió definir dos grandes comandos que dirigen la parte operativa tanto aérea como de defensa y la parte educacional: el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa y el Comando de Educación y Doctrina. Dentro de estos grandes comandos se encuentran la totalidad de repartos de la Fuerza.

En años anteriores en Fuerzas Armadas se desconocía sobre la aplicación de procesos en las actividades por lo que el orgánico estructural se lo adaptaba de acuerdo a como se encontraban dispuestos los repartos y entidades, ahora son los repartos y entidades las que han debido adaptarse al orgánico estructural y a los procesos implantados notándose indicadores de eficiencia en mencionados cambios.

**Gráfico No.1.4.  
ESTRUCTURA ORGÁNICA FAE**



**Elaborado:** Autor Tesis

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos FAE.

La Fuerza Aérea maneja tres tipos de orgánicos: estructural, numérico y nominal en cada estamento de su jurisdicción, mismos que se encuentran relacionados entre sí. El orgánico estructural nos da información del dispositivo de funcionamiento de Comandos, Directorías, Departamentos, Grupos, Secciones y elementos de trabajo; el orgánico numérico se refiere al número de personal militar necesario para el desempeño de actividades en

cada estamento frente al número de efectivos reales que existen, determinándose de esta diferencia el faltante de personal o vacantes, finalmente el orgánico nominal establece los cargos existentes y el grado que cada militar debe tener para ocuparlo, toda esta relación de orgánicos permite definir las políticas para la planificación ocupacional en cada grado durante todo el plan de carrera.

Es importante acotar que la estructura organizacional mantiene una forma vertical pero que no elimina la comunicación horizontal entre estamentos, esto se ha logrado gracias a la implementación de iniciativas tendientes a optimizar las actividades y reducir tiempos en la generación de resultados para evitar que los trámites se vuelvan burocráticos.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como parte del Estado y Organización del Poder, y a su vez la Dirección General de Recursos Humanos y Dirección de Personal, son entidades de carácter público que por su naturaleza especial en el campo de la defensa del país se rigen ceñidamente a los siguientes cuerpos legales:

- Ley de Seguridad Nacional
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Ley de Transparencia y acceso a la información pública.
- Reglamento interno a la Ley de Personal de FFAA.
- Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas para su aplicación en la Fuerza Aérea.
- Reglamento General de Condecoraciones Militares
- Reglamento de Disciplina Militar.

## **FAE COTOPAXI**

A comienzos del año 1954, el alto mando militar decide modernizar la flota aérea con la compra de seis bombarderos “Camberra” y doce Gloster Meteor FR.9, así el Ecuador se convierte en el tercer país sudamericano en entrar en la era del Jet. Y llegan a la península de la Libertad en 1955, vía marítima.

De lo que se sabe dos se accidentaron con pérdida total, tres superviven en el tiempo de los cuales uno está en el museo de la FAE y los otros dos se exhiben en la Base Aérea de Latacunga y Salinas.

Latacunga ha sido pródiga en muchas circunstancias históricas, una de ellas ha sido la privilegiada situación geográfica, con valles y climas que podrían ser envidia de muchas ciudades, a inicios del siglo XX, se habían levantado algunas importantes edificaciones que le han dado una personalidad especial a la arquitectura de Latacunga.

En las dos primeras décadas del siglo XX Latacunga necesitaba seguir creciendo, sus autoridades lucharon por conseguir que se doten de recursos para hacer realidad un viejo sueño de dotarle a la ciudad de un AERÓDROMO, que vincularía a los latacungueños con las grandes ciudades como Quito y Guayaquil que estaban con las mismas intenciones, por ello este Aeropuerto es quizá el tercero en el Ecuador.

El barrio San Blas, era el que estaba más cerca de lo que antiguamente se llamaba El Ejido, cerca además a San Buenaventura, con tierras de siembra y cosecha. El análisis de las tierras debe haberlas realizado el Cabildo, pues el Aeropuerto inicia su pequeña infraestructura en terrenos ejidales municipales, pronto se extenderán a terrenos privados como los de la familia Gallo Subía por ejemplo, entre otras familias que cedieron sus pequeños espacios para un fin encomiable de beneficio de la ciudad.

La historia del Aeropuerto y la Base Aérea Cotopaxi, está llena de acontecimientos de relevante importancia para el desarrollo social y económico de la Provincia y del País a lo largo de la Historia desde mucho antes de su construcción.

La ilustre Municipalidad de Latacunga, había firmado un documento en el que constaba la donación del terreno para la construcción del Aeropuerto.

Es así como la mayor parte de la actual Base Aérea Cotopaxi en la ciudad de Latacunga fueron terrenos comunales; un potrero de unos 1.200 metros de largo por unos 300 metros de ancho conocido como el Ejido, ubicado al norte de la ciudad y entrecruzado de acequias que por órdenes emanadas desde la capital de la República se logró drenar

El 20 de agosto de 1930 siendo el Mayor Guillermo Freile Director de la Escuela Militar de Latacunga, los Capitanes Mantilla y Rennella realizaron por primera ocasión en el Ecuador un vuelo sin aterrizaje en la ruta “Latacunga- Tulcán-Latacunga”, transportando 199 cartas en una bolsa que fue lanzada en paracaídas en la plaza central de aquella ciudad norteña.

En abril de 1929, se coloca la primera piedra en el terminal Aéreo; dando inicio al desarrollo del Aeropuerto. El 10 de mayo de 1929 se autoriza la construcción del CAMPO DE AVIACIÓN, y se asigna la cantidad de \$159.000.00 sucres; y el 15 de noviembre del mismo año se asigna \$3.000.00 sucres más para el inicio de la construcción de un hangar, que significó un símbolo para los latacungueños de antaño y según se sabe fue el segundo en el país, naciendo de este modo el Aeropuerto y la Base Aérea Cotopaxi.

Desde entonces se construyó el campo de Aviación, que mantiene una destacada y particular historia en la aeronáutica de nuestro país. Estos son algunos de los antecedentes que se dieron antes de la creación del campo de Aviación en Latacunga, y llegamos al año 1930.

El 22 de febrero de 1972, se completa la construcción de la Base Aérea terminando la última etapa de la pista y los edificios de administración y vivienda.

Un hermoso campo de aviación dotado de las mejores pistas de aterrizaje del país, dueño de un confortabilísimo terminal. Al gobierno de la República su construcción le costó millonadas de dinero. Estas inversiones no se las hicieron por hacérselas sino porque la experiencia y la técnica aconsejaron que en este inmenso valle debiera ubicarse un aeropuerto que prestase fundamentales servicios a la aviación civil y militar, sin embargo ahí está, destinado solamente para que cada año en este se realicen los concursos de cometas.

Con el afán de cumplir una aspiración importante de la Fuerza Aérea Ecuatoriana el 16 de Agosto de 1976 se traslada a la Base Aérea "Cotopaxi" la Escuela de Especialidades, e inicia su formación militar y académica con la XII Promoción de Aerotécnicos.

A partir de 1986 con el desarrollo de la economía de la aeronáutica, llega el apogeo de la Base Aérea Cotopaxi; y se construye los bloques 18,19 para albergar los talleres, laboratorios e instalaciones administrativas de las Industrias Aeronáuticas.

En 1989, nace La Dirección de industrias Aeronáuticas (DIAF) lo que motiva posteriormente la construcción del imponente Hangar de Aviones comerciales para expandir los servicios del mantenimiento Aeronáutico de la Aviación comercial; tal impulso inicial alcanzo la DIAF que para ese entonces obtiene la certificación de la FAE. Lo que le otorgaba un enorme potencial de proyectar sus servicios a nivel regional. Ha sido fundamental la creación de la Base Aérea Cotopaxi, conformado por jóvenes soldados soñadores, creativos y trabajadores incansables, quienes en poco tiempo han alcanzado metas que otros países han tomado muchos años. Posteriormente, el 5 de

enero de 1991, mediante decreto ministerial número 066, se declara al Aeropuerto de Latacunga como “Aeropuerto Civil militar” alternativo al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito. Bajo estas circunstancias, el 15 de abril de 1994 previa a la autorización del Consejo de Aviación Civil, se declara a la vez a esta terminal como Aeropuerto Internacional de carga y alternativo de pasajeros del Mariscal Sucre. En oficio del 16 de noviembre de 1993, dirigido al Alcalde por el Ministro de Defensa Nacional, José Gallardo Román, Presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil, informa que el 24 de noviembre próximo, los Ministros de Defensa, Finanzas y más autoridades involucradas en esta gestión, realizarán una visita a las instalaciones existentes en el Aeropuerto local, recorrido al que invitan a la primera autoridad.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, recuerda que las gestas de nuestros aviadores pioneros de los vuelos aeropostales, que conllevaron al origen del Correo Aéreo Militar, partieron desde este Reparto, teniendo como misión principal proporcionar el mantenimiento de aeronaves, desarrollar proyectos tecnológicos, efectuar el mantenimiento del material de la Defensa Aérea, formar Aerotécnicos, capacitar al personal y disminuir la dependencia tecnológica extranjera.

A partir de 1994, el Aeropuerto viene funcionando para descongestionar las operaciones Aéreas del Aeropuerto de Quito y trasladar a Latacunga el transporte aéreo de carga, sirviendo además como medio de comunicación Internacional para contribuir al desarrollo de Cotopaxi y a la zona central del país.

## **COMISARIATO FAE LATACUNGA**

Los Almacenes y comisariatos de las Fuerzas Armadas del Ecuador fueron creados por Decreto Ejecutivo del 30 de enero de 1954 por disposición del Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra. Mientras que por



registro oficial 1025 del 23 de enero de 1960, el Presidente del Ecuador Camilo Ponce en el Art. 1 decreta: “Autorizar el funcionamiento de las fuerzas armadas y de la policía nacional, los mismos que se sujetarán a las importaciones que realicen a las disposiciones constantes en el presente decreto”.

El decreto buscaba coadyuvar a la mejora de la situación económica de los miembros de las fuerzas armadas, que por esa época era muy deprimente. Cada una de las unidades de la FAE fue creando centros de acopio y distribución principalmente de productos de primera necesidad.

En la actualidad los comisariatos son verdaderos supermercados que contienen productos de diversas líneas para el hogar y la familia. Los comisariatos nacieron con el amparo de la Dirección de Bienestar Social en 1974, y así se han mantenido por más de treinta años. Los almacenes y Comisariatos de la FAE - ALCOFAE – se encuentran en un proceso de modernización, para convertirse en unidades estratégicas descentralizadas.

## **CAPITULO II**

### **4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se analizará la situación actual del Comisariato, mediante el análisis de los factores externos en el contexto del micro ambiente que es el estudio de los clientes, competencia y proveedores estos factores influyen en las decisiones que toma la empresa para atraer a los clientes y competir. Estos se subdividen en clientes, proveedores, organismos de control competencia, tecnológica que están afectando al desarrollo de la atención al cliente, en forma directa o indirecta, a fin de obtener estrategias apropiadas que mejoren la calidad del servicio de salud otorgado a sus clientes internos y externos.

Los Factores Internos: nos permiten determinar los males que aquejan, por eso es importante conocer nuestra empresa en los siguientes ámbitos: capacidad administrativa, capacidad tecnológica, capacidad directiva, recursos humanos y capacidad de comercialización, factores que contribuyen a determinar el diagnostico adecuado que permita establecer las debilidades y fortalezas.

#### **4.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **4.1.1. Factores Económicos**

###### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos,

establecida a través de una encuesta de hogares. En los últimos años la inflación presenta las siguientes variaciones en el Ecuador:

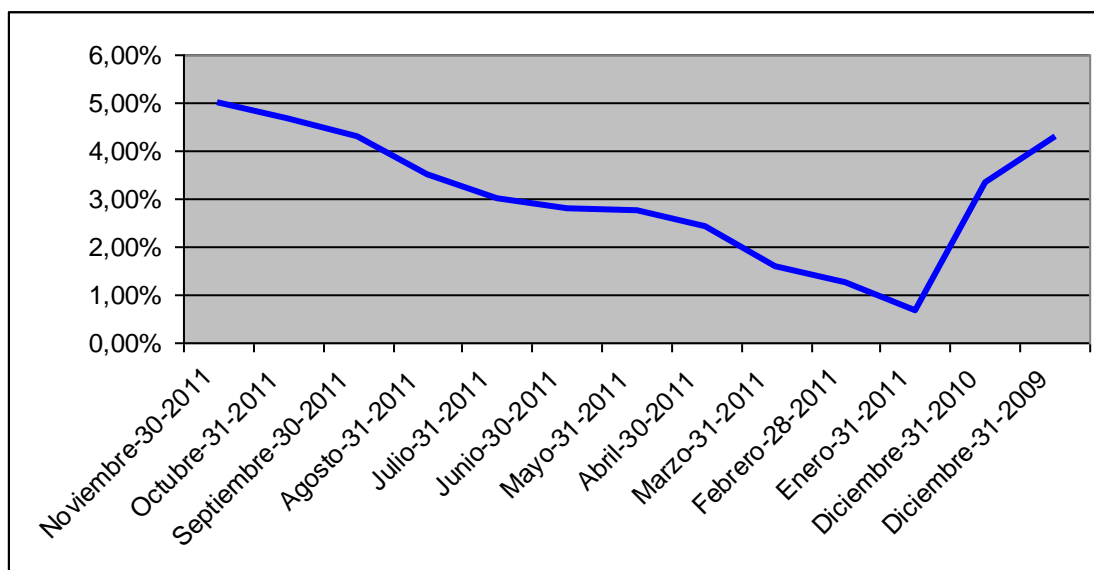
**Tabla 2.1**  
**Inflación Acumulada en Ecuador**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2011	4.99 %
Octubre-31-2011	4.67 %
Septiembre-30-2011	4.31 %
Agosto-31-2011	3.49 %
Julio-31-2011	2.99 %
Junio-30-2011	2.81 %
Mayo-31-2011	2.77 %
Abril-30-2011	2.41 %
Marzo-31-2011	1.58 %
Febrero-28-2011	1.24 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Diciembre-31-2009	4.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 2.1**  
**Inflación Acumulada en Ecuador**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

Se observa que la inflación tuvo una disminución y en la actualidad la cifra inflacionaria sigue inferior a dos dígitos, pero nuevamente ha comenzado acrecer, esto es un peligro para las empresas porque las personas disminuyen su capacidad de compra ante los precios crecientes, especialmente en sus productos básicos, ya que compran limitadamente.

## TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución financiera por el dinero que presta. La tasa de interés pasiva es el precio que se recibe por un depósito en los bancos. En el siguiente cuadro se puede apreciar la tendencia de las tasas de interés en el Ecuador:

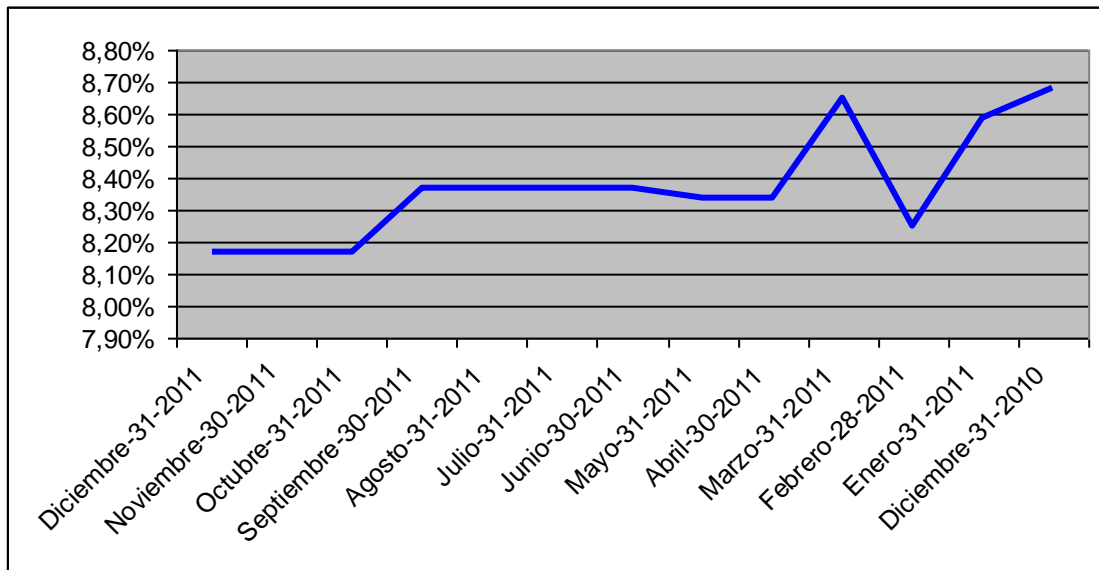
**Tabla 2.2**  
**Tasas de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Gráfico 2.2**  
**Tasas de Interés Activa**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

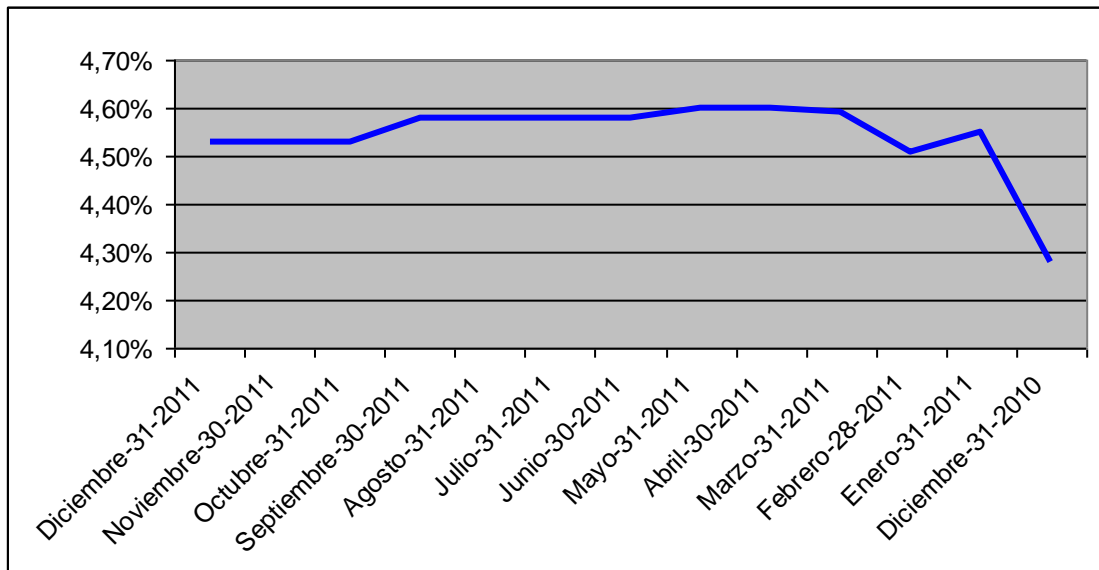
**Tabla 2.3**  
**Tasas de Interés Pasiva**

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 2.3**  
**Tasas de Interés Pasiva**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

Las tasas de interés han disminuido en los últimos años, el indicador es importante porque facilita financiarse con capital de trabajo para fortalecer su cobertura logística, y ampliar la variedad y disponibilidad de productos para el segmento de mercado.

### **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en un país, con capitales nacionales durante un cierto período, que generalmente es un año.

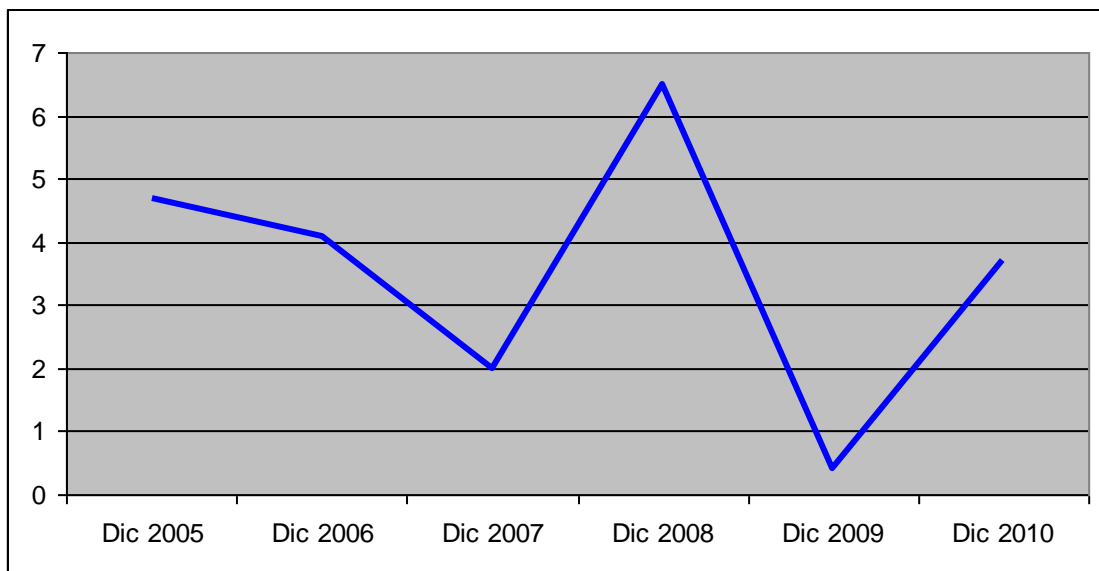
**Tabla 2.3**  
**Producto Interno Bruto**

<b>AÑO</b>	<b>PIB %</b>
2005	4,70
2006	4,10
2007	2,00
2008	6,50
2009	0,40
2010	3,70

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 2.3**  
**Producto Interno Bruto**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor Tesis

El crecimiento del PIB favorece a todo negocio porque existe una reactivación de la economía.

#### **4.1.2. Factores Sociales**

Ecuador es un país de modelos culturales llenos de contrastes, debido a que posee una enorme variedad étnica en sus diferentes regiones. Los indígenas

de la Sierra y Amazónicos con culturas y lenguas propias. También se han producido diversos grados de mestizaje debido a la mezcla de españoles, indígenas y esclavos negros africanos, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de todo el país.

Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Cotopaxi, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta. La clase media se halla concentrada en la zona urbana y principalmente en barrios periféricos y centrales de la ciudad de Latacunga, la clase alta habita en barrios exclusivos como Locoá, Ignacio Flores y en urbanizaciones privadas nuevas, mientras que la clase social baja se la encuentra en las zonas marginales y urbanas marginales. El sector empresarial no tiene una concentración exclusiva, pero los sectores de mayor densidad son el centro y norte de la ciudad, en los últimos años se extiende la población empresarial hacia el sur, en gran escala.

La migración ecuatoriana de fines de los noventa marca cambios importantes en la tradición migratoria del país y sus consecuencias son muy grandes, no sólo en la economía y cultura de las familias afectadas y sus comunidades, sino en todo el país. Su comprensión objetiva e integral ayudará no sólo a Ecuador sino a los países con quienes ha tejido sus lazos de trabajo y de vida, a tratar más objetiva y efectivamente el tema migratorio y a pensar mejor en sus opciones de política. Estos fenómenos migratorios, de crecimiento empresarial y de proliferación de la educación, han generado un alto movimiento comercial, por lo tanto el flujo de comunicación y de logística se incrementa grandemente entre los residentes de Latacunga con los de otras partes del país y del mundo.

En la provincia de Cotopaxi, la población puede acceder a todos los niveles de educación, aunque el hacerlo depende de la situación económica de cada



familia para poder ofrecérsela a cada uno de sus miembros. Las tasas de analfabetismo en relación a la población económicamente activa (PEA) en Cotopaxi es igual al 14,9% del total de habitantes, el 20.7% son mujeres y el 11,6% hombres, lo que muestra que las mujeres tienen menos acceso a la educación que los hombres.

Actualmente la cultura de consumo de la población se orienta hacia la calidad en los productos y servicios, es por eso, que muchas empresas han fijado sus objetivos en lograr la calidad total y han obtenido normas que certifican la calidad, así tenemos la ISO 9000, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004-1, ISO 9004-2, las cuales abarcan la calidad total en los procesos administrativos, productivos y de comercialización.

La compra de bienes y productos de consumo y para el hogar ha cambiado culturalmente en los últimos diez años, principalmente por la entrada a la ciudad de Latacunga de grandes cadenas como TIA, AKI, SANTA MARIA y el gran supermercado local NARCIS, que han llevado a que la gente prefiera realizar sus compras en comisariatos y supermercados por la variedad y disponibilidad de productos, la calidad de los mismos y los horarios de atención.

#### **4.1.3. Factores Políticos Legales**

Define lo que la organización puede o no hacer, De cómo las diferentes leyes y reglamentos influyen en las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.<sup>6</sup>

El manejo y administración del ALCOFAE esta dependiendo de leyes y reglamentos de la Comandancia General y de la República del Ecuador así:

---

<sup>6</sup> [HTTP://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION\\_33.HTML](http://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION_33.HTML)

- Ley de Seguridad Nacional
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Ley de Transparencia y acceso a la información pública.
- Reglamento de Disciplina Militar.
- Plan Estratégico 2007 -2014
- LOSEP
- Ley de Régimen Tributario Interno

### 2.2.8. Factor Demográfico

La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo, se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales.<sup>7</sup> La población en el Ecuador y Cotopaxi de acuerdo al último censo 2010 son:

**Tabla 2.4**  
**Población Cotopaxi**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	198.625	48,54 %	48,54 %
Mujer	210.580	51,46 %	100,00 %
<b>Total</b>	<b>409.205</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente: INEC- CENSO 2010.**

**Elaborado por: Autor Tesis**

<sup>7</sup> [Marketing](#). KOTLER, Philip. Pág. 121. Resumen

**Tabla 2.5**  
**Población Latacunga**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
URBANA	63.842	37,45 %	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %	100,00 %
<b>Total</b>	170.489	100,00 %	100,00 %

**Fuente: INEC- CENSO 2010.**

**Elaborado por: Autor Tesis**

### **2.2.9. Factor Tecnológico**

Las nuevas tecnologías ofrecen al empresario de cualquier actividad económica un conjunto de herramientas que pueden resultar decisivas para lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos fijados previamente como estrategia de la empresa, ya que el adecuado uso de ellas constituye la base para mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido.

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías que se descubren. Los descubrimientos tecnológicos no surgen con regularidad. La economía puede sufrir estancamientos en el lapso existente entre las principales innovaciones. Mientras tanto, las innovaciones de menor importancia llenan la brecha de innovaciones mayores. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles.

El transporte actualmente está evolucionando hacia su conversión en un servicio que, además, debe estar plenamente integrado en la cadena logística, y de esta herramienta depende un comisariato para proveerse a tiempo de su mercadería. La complejidad de procesos que implica esta integración, y la consideración de actividad clave que tienen el transporte dentro de la cadena de suministro, conllevan unas grandes exigencias de modernización para las empresas de transporte.

Las empresas en el mundo demandan menores costos con base en soluciones verdaderamente productivas y tener proveedores que pueda dar la respuesta a todas sus necesidades, Asimismo, requieren un aún más variado portafolio de servicios y mayor cobertura internacional, ya que la industria usuaria demanda no sólo la especialización sino la flexibilidad para, por ejemplo, realizar operaciones el mismo día.

El enfoque del sector en el futuro cercano continuará siendo el ofrecimiento de una mayor gama de soluciones logísticas integrales más allá de la transportación, se podrá observar una rápida integración de la tecnología en todos y cada uno de los rincones de la industria y veremos despegar innovaciones que buscarán satisfacer necesidades aún no exploradas. Se busca una mejora en la atención y servicio al cliente y la aplicación de herramientas para facilitar la comunicación con ellos y aumentar la velocidad de respuesta a sus demandas. La diversidad de industrias que atiende el sector es muy amplia, servicios bancarios, la industria del vestido, textil, electrónica, farmacéutica, de cosméticos. Son muchas gamas y piden soluciones específicas y entregas cada vez más breves, incluso de cuatro y dos horas.

En cuanto a las empresas transnacionales, la tendencia es que éstas continúen adquiriendo compañías e infraestructura para lograr mayor capacidad en servicios integrados que incluyan mensajería, transportes de carga, transferencia de información e incluso apoyo crediticio. Más y más la industria para hacer eficientes sus procesos logísticos y tener un alcance más efectivo.

El no estar acorde a la tecnología actual hace que sus procesos y funcionamiento se vuelvan obsoletos y por lo tanto no sean competitivos en un mercado cambiante y exigente, en donde solo la innovación logrará la eficacia y eficiencia que una organización necesita para ser productiva y competitiva. Considerando el continuo avance tecnológico que se da dentro

del Sector Comercial deberá darse la importancia necesaria a estas innovaciones que le permitirán desarrollar de una mejor manera sus actividades logrando optimizar tanto tiempo como recursos.

En la actualidad este sector dispone de tecnología como software que permiten organizar de mejor manera la información, Videocámaras de Seguridad que permitan evitar los fraudes tanto del personal de trabajo como de los consumidores finales, contar con perchas, frigoríficos y cuartos fríos modernas en las que ayuden a visualizar y proyectar de mejor manera los productos existentes en el comisariato.

#### **2.2.10. Factor Ecológico**

Actualmente el mundo esta afectado por la denominada Crisis Global y emergencia que tiene su origen en varias grandes tendencias que avanzan rápidamente y que se fortalecen al acercarse y afectarse mutuamente. Estas tendencias se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El cambio climático, que causa trastornos y desastres naturales como los del Fenómeno del Niño y de La Niña, sequías, inundaciones, olas de calor, huracanes y tornados cada vez más fuertes y más frecuentes, ocasionando una tragedia económica y social con problemas especialmente graves para las naciones y pueblos más empobrecidos. Traspasando ciertos umbrales críticos, el cambio lento puede saltar repentinamente realizando cambios abruptos con consecuencias catastróficas.
- El agotamiento de los recursos naturales del planeta, que se están reduciendo drásticamente por la sobreexplotación de las naciones industrializadas que cada año consumen 30 por ciento más recursos que la Tierra logra regenerar, lo que amenaza tanto la Vida en el planeta como el bienestar de la humanidad y la sobrevivencia de naciones y

culturas ancestrales que tradicionalmente hemos ofrecido modelos y prácticas alternativas en armonía con la naturaleza.

- La crisis del agua, donde la urbanización, la industrialización y el mayor uso de energía implica un mayor consumo de agua y un incremento en la extracción de los recursos subterráneos, lo que está bajando el nivel de este vital líquido en muchas partes del mundo, resultando en que un 15 al 35 por ciento de las extracciones para riego no son sostenibles.
- La crisis en la producción de alimentos por el impacto del cambio climático y la creciente conversión de productos agrícolas en materias primas de agro combustibles, lo que está reduciendo gradualmente las reservas mundiales de alimentos. Junto al encarecimiento de los combustibles, los fertilizantes y el costo de transporte, ello está causando un aumento dramático en los precios de los alimentos, que ya alcanzaron los niveles máximos en los últimos 50 años y probablemente continuarán siendo elevados durante los próximos años.
- El fin de la era de energía barata, en primer lugar de petróleo y gas, sin que hayamos encontrado energías alternativas que pueda sustituir éstos en las cantidades a las cuales somos acostumbrados, lo que amenaza la sobrevivencia a largo plazo del industrialismo en su actual magnitud y la misma “civilización” occidental, pero a la vez puede significar la salvación del planeta y una oportunidad para cambiar nuestro modo de vivir, de rediseñar nuestra producción de alimentos y nuestras ciudades.
- La crisis financiera mundial, provocada por la reducción del crecimiento económico causado por el estancamiento de la producción del petróleo desde 2005, lo que junto al ímpetu del cambio climático hace desacelerar la producción y desplomar el precio de la energía y los minerales. Pero, las expectativas de poder salir de la crisis y retomar el crecimiento se verán con mucha probabilidad frustradas por el estancamiento de la extracción del petróleo, que durante 2009 ya está haciendo subir su precio de nuevo, lo que dificultará la recuperación económica, llevándonos hacia un período largo de descenso económico.

- La crisis del tiempo, donde el tiempo global de la producción industrial, el ciberespacio y las telecomunicaciones chocan brutalmente contra el tiempo de la vida, ocasionando una tremenda colisión de tiempos entre el tiempo cíclico de la naturaleza y el tiempo lineal de la historia, el tiempo de reloj.

La combinación de estas tendencias peligrosas puede pronto traer, si no sean revertidas, un colapso ecológico y social a nivel mundial que desbarataría el funcionamiento económico y operativo más básico de la sociedad y acabaría con la vida humana y demás seres vivos del planeta. Algunos dicen que tal colapso ya es inevitable colapso que afectará a toda la humanidad.

### **2.2.11. Micro Ambiente**

#### **CLIENTES**

Cliente, es toda aquella persona o empresa, que recibe servicios, procesos y productos de otras personas, empresas y procesos. Se habla de cliente interno cuando el proceso se presenta dentro de la organización, y de cliente externo cuando se entrega a quienes alimentan a la empresa con ingresos económicos desde el exterior por la adquisición de los productos, procesos o servicios que produce la empresa.

Los clientes del Comisariato de la FAE se concentran en:

- Personas naturales en la zona urbana de la ciudad de Latacunga y que pertenecen a la Población Económicamente Activa.
- Empresas con convenios de la ciudad de Latacunga.
- Empleados de la FAE.

En porcentaje de ventas se tiene que en promedio el 63% corresponde a clientes particulares (PEA), el 10% a empleados y servidores de la FAE y el 27% a empresas con convenios.

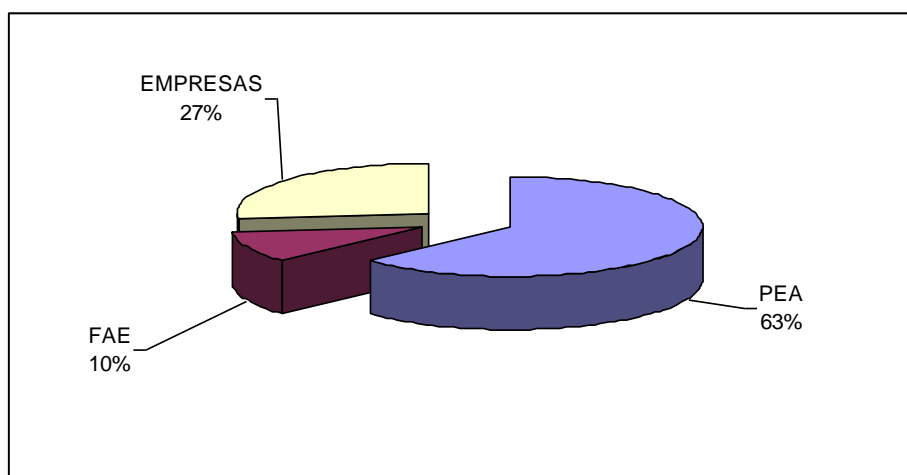
**Tabla 2.6**  
**Estructura de Ventas**

AÑO	VENTAS %
PEA	63%
FAE	10%
EMPRESAS	27%
TOTAL	100%

Fuente: CONTABILIDAD ALCOFAE 2010

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 2.4**  
**Estructura de Ventas**



Fuente: CONTABILIDAD ALCOFAE 2010

Elaborado por: Autor Tesis

## PROVEEDORES

Los proveedores, son aquellas personas, empresas que entregan bienes, servicios y procesos a la empresa. ALCOFAE cuenta con una cartera amplia de proveedores a nivel nacional y local, así se tienen:



- ALESSA SA
- ALIMENSABOR
- APICOLA TREBOL
- ARCA ECUADOR SA
- ASERVENTAS
- BLENASTOR
- CENACOP SA
- COMERCIAL KIWI
- ALCOFAE QUITO
- ALCOFAE GUAYAQUIL
- CORDIALSA
- DIPOR SA
- ECARNA SA
- ECUAQUIMICA
- FASPLAST CIA. LTDA.
- LA FAVORITA
- GRUPO SUPERIOR SA
- INDUSTRIAS ALES SA
- LA FABRIL SA
- JABONERÍA NACIONAL

A partir del 2009 con el nuevo sistema de contratación pública, han aumentado el número de proveedores que se encuentran a disposición del Comisariato, haciendo que el Contratar o adquirir grandes insumos se presente menos dificultoso que en periodos anteriores donde se tenía que buscarse en el mercado local proveedores que puedan abastecer de insumos médicos y de uso corriente.

Los proveedores que se encuentran en el sistema tienen que cumplir requerimientos legales además de presentar solvencia y responsabilidad en los procesos de contratación, además se optimizan los recursos pues se elimina la compra orientada donde se incurría en sobrepuestos y desvío de

fondos, los tiempos de respuesta y de atención son dados por el sistema de contratación con fecha y hora, además se establecen plazos de entrega y de validez de la oferta. En otro enfoque la Implementación del Sistema de Compras públicas permite encontrar nuevas alternativas de proveedores, seguir mejorando y depurando los procesos de compra esto a su vez mejora la planificación presupuestaria que le permitirá orientar los recursos de una manera más objetiva.

## COMPETENCIA

Los principales competidores a nivel local son:

**Tabla 2.7**  
**Competencia**

Nombre	Ventajas	Desventajas
Despensas AKI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen stock de productos</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• 2 locales en la ciudad de Latacunga</li> <li>• El supermercado más grande de la ciudad.</li> <li>• Convenios instituciones y empresas.</li> <li>• Precios cómodos.</li> <li>• Marca Nacional reconocida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacidad para atender a clientes.</li> </ul>
Comisariato TIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto stock de productos</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Amplio espacio físico</li> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Precios cómodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local reducido.</li> </ul>
Narci´supermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Buen stock de productos</li> <li>• Horarios de Atención</li> <li>• Convenios con instituciones y empresas.</li> <li>• Promociones y Rifas Mensuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio familiar</li> <li>• Marca Nueva.</li> <li>• Precios altos</li> </ul>
Santa María	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio espacio físico</li> <li>• Abierto al público en general.</li> <li>• Convenios con instituciones y empresas.</li> <li>• Variedad y Precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utiliza publicidad</li> <li>• No dispone de parqueaderos suficientes.</li> </ul>
Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos</li> <li>• Ventas al por mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco stock de productos</li> <li>• Precios altos.</li> <li>• Mala ubicación.</li> <li>• Nada de promoción y publicidad.</li> </ul>

Fuente: Observación de Campo

De acuerdo a información secundaria del mercado local, elaborado por NarciSupermercados, se tiene la siguiente estructura de participación en el mercado por parte del ALCOFAE Latacunga:

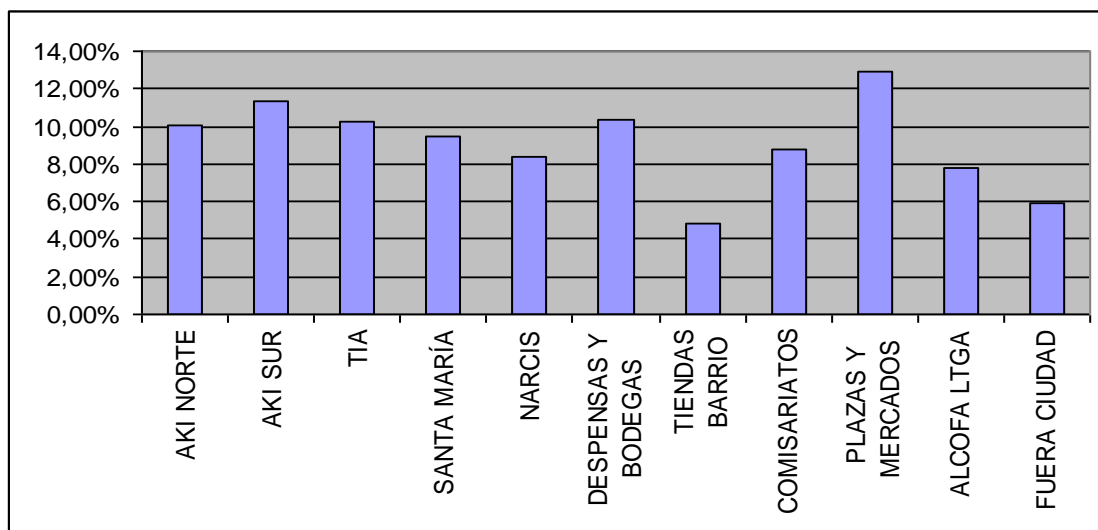
**Tabla 2.8**  
**Participación Mercado**

<b>EMPRESA</b>	<b>VENTAS MES 2010</b>	<b>% PARICIPACION</b>
AKI NORTE	725.000,00	10,09%
AKI SUR	811.000,00	11,29%
TIA	734.000,00	10,22%
SANTA MARÍA	681.000,00	9,48%
NARCIS	601.000,00	8,37%
DESPENSAS Y BODEGAS	745.000,00	10,37%
TIENDAS BARRIO	350.000,00	4,87%
COMISARIATOS	630.000,00	8,77%
PLAZAS Y MERCADOS	925.000,00	12,88%
ALCOFA LTGA	557.000,00	7,76%
FUERA CIUDAD	423.000,00	5,89%
<b>TOTAL</b>	<b>7.182.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: NarciSupermercados 2010

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 2.5**  
**Participación Mercado**



Fuente: NarciSupermercados

Elaborado por: Autor Tesis

## **4.2. ANÁLISIS INTERNO**

Es necesario conocer los factores internos de la empresa por que estas influyen en el desarrollo de la misma, el análisis de los recursos humanos, financieros y tecnológicos nos dará como resultado las fortalezas que podemos potenciar y las debilidades que podemos corregir o enmendar. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa, programa o proyecto de otros de igual clase. Es decir que el conjunto de situaciones, hechos y tendencias del entorno de la empresa están ocurriendo en este momento o van a ocurrir en el futuro y contribuyen al logro de los objetivos de las organizaciones si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Al hablar de debilidades hablamos de un conjunto de características internas de una empresa que constituyen desventajas o factores que dificultan el logro de los objetivos propuestos por la institución. Es decir que las debilidades como característica principal reducen las ventas, no dejan que la empresa mejore o se desarrolle.

### **4.2.1. Administración**

#### **Planificación**

El Comisariato de la FAE LATACUNGA consta con algunas herramientas de planeación como la Visión, Misión, Objetivos, y políticas institucionales que provienen del Plan Estratégico Corporativo del 2007 – 2014.

#### **Misión**

Comercializar productos de calidad y variedad a menos precio, para proporcionar servicio de bienestar social al personal militar y servidores

públicos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como a la comunidad en general.

### Visión

Mantener su posición de líder en el mercado con el fin de comercializar productos de calidad y ser reconocida por sus clientes como su mejor servicio de bienestar social.

### Valores

- Compromiso
- Servicio al cliente
- Puntualidad y Rapidez
- Calidad
- Variedad
- Precio
- Honestidad

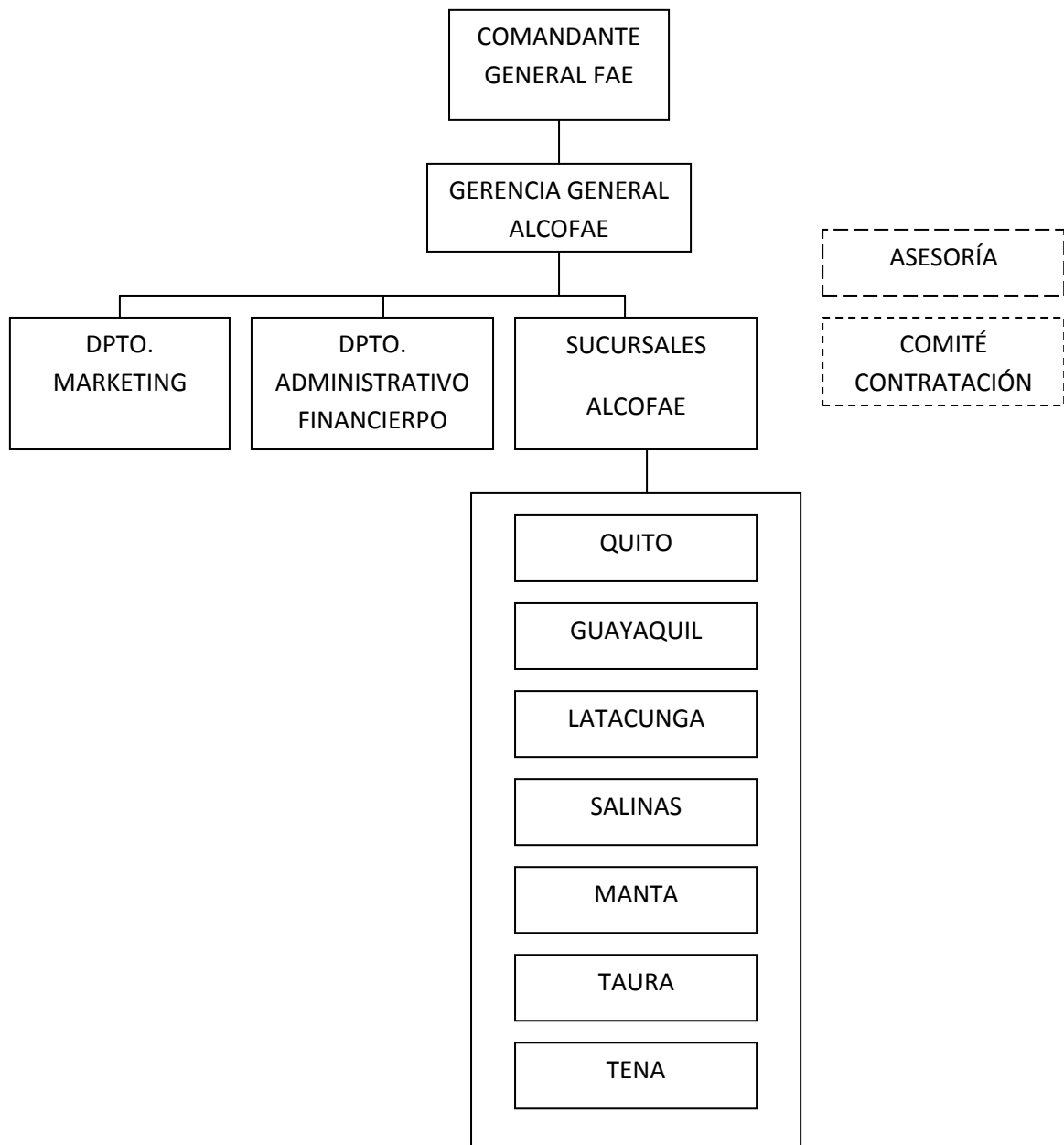
### Objetivos Estratégicos

- Mejorar la calidad y aumentar la calidad de los productos alimenticios procesados y no procesados que se comercializan en la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi.
- Satisfacer las necesidades de alimentos, víveres y más productos de supermercado requeridos por los hogares Latacungueños.
- Promover el desarrollo productivo y comercial dentro de la Provincia de Cotopaxi.
- Lograr una sostenibilidad económica del comisariato.

## Estructura Organizacional

El siguiente organigrama estructural es el actual de ALCOFAE:

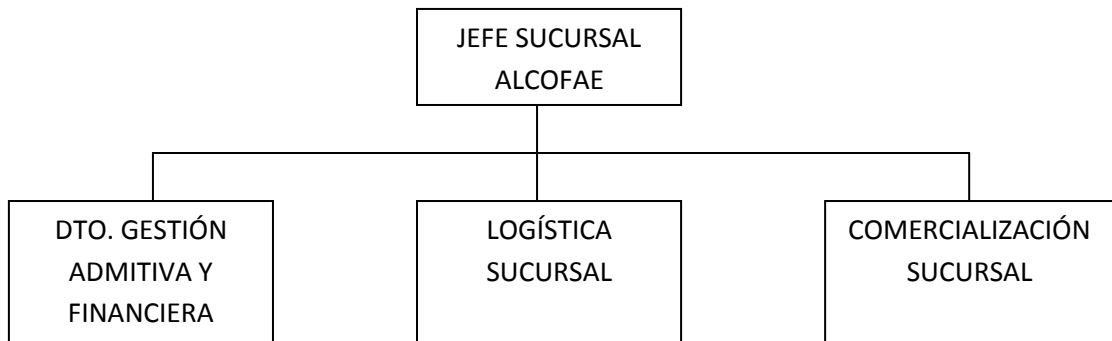
**Gráfico 2.6**  
**Organigrama ALCOFAE**



**Fuente: GERENCIA GENERAL ALCOFAE**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Gráfico 2.6**  
**Organigrama ALCOFAE LATACUNGA**



**Fuente: GERENCIA GENERAL ALCOFAE**  
**Elaborado por: Autor Tesis**

### **Infraestructura**

AREA ADMINISTRATIVA: Jefatura, Comercialización y Contabilidad Almacén y Comisariato.

ÁREA ALMACENAJE: Dos Bodegas principales

ÁREA DE VENTAS: Seis secciones y el autoservicio

AREA DE PARQUEO: Cincuenta parqueaderos.

AREA DE DESCARGA: Mercadería.

### **Funciones por Puesto**

De acuerdo a a la estructura orgánica del Comisariato de la FAE Latacunga se tienen las siguientes funciones por puesto de trabajo:

## **I.- MISIÓN ALCOFAE LATACUNGA**

Proporcionar bienestar social a través de la comercialización de productos de primera necesidad, secundarios y suntuarios, de la mejor calidad y al más bajo precio, permanentemente, para todo el personal activo y pasivo y sus dependientes directos (padre madre, esposa e hijos) incluyendo los familiares del personal fallecido de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como para el personal de las entidades adscritas, escuelas y colegios FAE, y de aquellas organizaciones con las que se mantienen relaciones institucionales.

## **II.- ORGANIZACIÓN:**

### **A. GERENCIA.**

1. Secretaría.
2. Informática.

### **B. ALMACEN.**

1. Contabilidad.
2. Ventas.
3. Bodega.

### **C. COMISARIATO.**

1. Comercialización.
2. Ventas.
3. Finanzas.

### **D. LICORES**

1. Supervisión General
2. Bodega.
3. Autoservicio.



### **III.- JERARQUIZACION**

Será ejercido por un Oficial con conocimientos en ese campo.

### **IV.- RELACION DE DEPENDENCIA**

La Gerencia del Almacén y Comisariato depende administrativa y disciplinariamente de la Subdirección de Comercialización de la Dirección de Bienestar Social.

### **V.- RELACION DE COORDINACION Y CONTROL**

Para el cumplimiento de su misión y objetivos realizará coordinaciones con las diferentes Sucursales de los Almacenes y Comisariatos de la F.A.E.

### **VI.- DELEGACION DE AUTORIDAD**

En ausencia del titular le subrogará el Oficial Financiero

### **VII.- FUNCIONES.**

#### **1. DE LA GERENCIA**

- a) Planificar, organizar, coordinar dirigir y controlar las diferentes actividades del Almacén y Comisariato.
- b) Dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la LOAFYC.
- c) Elaborar el plan de actividades así como asignar y supervisar la tarea al personal administrativo, técnico y de servicios.
- d) Realizar estudios de distribución y redistribución de

espacios físicos para la exhibición y conservación de la mercadería.

- e) Determinar las necesidades constatando los niveles de existencias y puntos de reorden, así como formular los pedidos de reposición.
- f) Velar porque las instalaciones, máquinas y equipos se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento.
- g) Controlar que los precios de la mercadería se enmarquen dentro de las listas de precios actualizados.
- h) Establecer, analizar y presentar estadísticas sobre los diferentes factores administrativos, técnicos y financieros de la organización.
- i) Autorizar las solicitudes de crédito conforme las Directivas en vigencia.
- j) Garantizar el mantenimiento de un adecuado sistema de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución.
- k) Disponer la toma física de los inventarios tanto en forma periódica como en forma sorpresiva.
- l) Disponer el arqueo diario de cajas.
- m) Coordinar la capacitación y entrenamiento del personal.
- n) Promover realizaciones de aquella mercadería de saldos mínimos y de poca rotación para venderla a precios más bajos.
- o) Coordinar actividades, acciones y plantear métodos y procedimientos a fin de alcanzar los objetivos propuestos en lo administrativo, técnico y operacional.
- p) Controlar y evaluar el rendimiento del personal a fin de fortalecer la atención en beneficio del usuario.
- q) Promover realizaciones de aquella mercadería de saldos mínimos y poca rotación.
- r) Planificar el programa de visitas a las sucursales para

verificar su normal desenvolvimiento y desarrollo.

- s) Elaborar las políticas de personal que motiva al bienestar y desarrollo técnico profesional de los empleados.

## **2. FUNCIONES DE LA SECRETARIA.**

- a) Mantener el archivo actualizado y organizado.
- b) Tramitar el ingreso de toda la documentación oficial y comercial, así como registrar la salida de los mismos.
- c) Mantener actualizados los directorios telefónicos.
- d) Cuidar y mantener los bienes asignados a la Secretaría.
- e) Mantener y programar la agenda de actividades.

## **3. ALMACÉN**

### **FUNCIONES DE CONTROL DE PROVEEDORES DEL ALMACÉN**

- a) Tramitar las revalorizaciones de acuerdo a las disposiciones del Departamento de Comercialización de la Gerencia General F.A.E.
- b) Remitir resúmenes y documentos individuales de compras nacionales y extranjeras, facturas de transferencias entre almacenes, devoluciones de proveedores, devoluciones de clientes, revalorizaciones hasta el 01 del siguiente mes y los documentos que se requieran en su oportunidad.
- c) Reportar las novedades producidas en las compras y transferencias de mercadería inmediatamente producidas, caso contrario remitir la documentación hasta el 01 del mes siguiente.
- d) Enviar reporte mensual resumen de aplicaciones del I.V.A., adjuntado documentos; de existir novedades poner

notas aclaratorias, plazo hasta el 05 del mes siguiente.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE BANCOS.**

- a) Chequear reportes de cajas y papeletas de depósito por cada una de las cajas y remitir cada mes al departamento financiero máximo hasta el 03 del mes siguiente.
- b) Efectuar trámites para recuperación de cheques protestados, máximo en 8 días luego de haber sido notificado y comunicado hasta el 03 del siguiente mes.
- c) Tramitar cobros por ventas con tarjetas de crédito en el plazo que estipulen los convenios y reportar a la fecha antes citada, para lo cual deberá mantener los auxiliares en registros que fueren necesarios.
- d) Archivar en forma secuencial las notas de venta.
- e) Manejo y control del fondo de caja chica.
- f) Realizar las constataciones físicas y conciliaciones que sean necesarias, de acuerdo a lo establecido en las normas técnicas de control interno del Vademécum Legal de la Contraloría General del Estado.
- g) Realizar diariamente los arqueos y cierres de caja, periódicos y sorpresivos.
- h) Conciliar periódicamente los saldos de las diferentes cuentas con los de la Dirección de Bienestar Social.
- i) Mantener un adecuado y estricto control de la cuenta proveedores, bancos y créditos.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE CREDITOS.**

- a) Proporcionar los créditos de acuerdo a la Directiva en vigencia.
- b) Conciliar los créditos otorgados diariamente con el resumen de ventas.

- c) Realizar el ingreso al sistema automatizado de los créditos personales.
- d) Remitir diariamente a contabilidad los reportes de los créditos personales.
- e) Realizar el registro y recuperación de los cheques por créditos que han sido protestados.

#### **FUNCIONES DE CONTROL DE INVENTARIOS.**

- a) Realizar la verificación física de los productos existentes en las secciones de venta y de la bodega, por proveedor, por factura de ingreso, por secciones, por grupos y/o familias de productos.
- b) Preparar y legalizar las actas de inventarios que sustenten la toma física detallando específicamente las novedades encontradas.
- c) Verificar permanentemente la mercadería vendida con códigos cruzados y coordinar los ajustes necesarios previos la correspondiente autorización.
- d) Mantener estadísticas de ventas, devoluciones de clientes, devoluciones a proveedores y demás factores de interés institucional.

#### **FUNCIONES DE LAS SECCIONES DE VENTAS.**

#### **FUNCIONES DE SUPERVISION.**

- a) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- b) Desarrollar las actividades de ofertas y promociones.
- c) Realizar estudios de distribución y redistribución de espacios físicos.

- d) Determinar las necesidades de las secciones de ventas constatando el nivel de las existencias para su inmediata reposición.
- e) Garantizar que los precios de los artículos se encuentren disponibles y de acuerdo con las listas de precios actualizados.
- f) Atender consultas de los usuarios sobre sus diferentes inquietudes.
- g) Autorizar la recepción de cheques de los clientes.

### **FUNCIONES DE PUBLICIDAD Y EVENTOS**

- a) Planificar, aplicar y controlar los eventos promocionales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Utilizar las técnicas promocionales y de propaganda encaminadas a desarrollar incentivos en nuestro sector de mercado estratégico.
- c) Participar en los procesos de licitación o concursos de ofertas.
- d) Determinar los canales necesarios de promociones como son las impulsaciones y promociones audiovisuales, atractivas para el personal de la Fuerza Aérea, con la finalidad de crear interés, deseo y acción de compra.

### **FUNCIONES DE VENTAS E IMPULSACION.**

- a) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- b) Realizar el reabastecimiento de las mercaderías necesarias para cada sección.
- c) Mantener la etiqueta actualizada del precio de cada artículo.
- d) Verificar permanente los cambios de precios y renovación de

artículos en mal estado.

- e) Controlar el correcto estado de los estantes y sus luminarias.
- f) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de las mercaderías.
- g) Distribuir y organizar la mercadería en los estantes de acuerdo a su variedad y clase.
- h) Absolver las inquietudes de los clientes y orientarlos adecuadamente en la adquisición de sus requerimientos.

### **FUNCIONES DE CAJAS.**

- a) Recaudar el dinero y emitir la factura de todos y cada uno de los artículos seleccionados por el cliente.
- b) Recibir cheques única y exclusivamente del personal de FAE. en servicio activo y pasivo.
- c) Otorgar las ventas con tarjetas de crédito, verificando su actualización en el sistema.
- d) Diferenciar exactamente las ventas a crédito y al contado.
- e) Prestar las facilidades para la realización de arqueos sorpresivos y cierres de caja.
- f) Realizar constataciones permanentes del sistema automatizado.
- g) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de los productos.

### **BODEGA.**

#### **FUNCIONES DE SUPERVISIÓN DE BODEGA**

- a) Proporcionar el ambiente más propicio para la recepción, almacenamiento y distribución de las mercaderías.
- b) Administrar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.

- c) Verificar los niveles de existencias para procurar su reposición oportuna.
- d) Realizar evaluaciones periódicas permanentes de mercadería sin rotación para su inmediata solución.
- e) Realizar el despacho, recepción, control y devolución de las mercaderías.
- f) Verificar permanentemente la mercadería en existencia para asegurar que por lo menos una muestra de cada clase se encuentre exhibiéndose para la venta.
- g) Realizar los ingresos de la mercadería conforme los códigos, cantidades y precios contenidos en la factura del proveedor.
- h) Conciliar diaria y mensualmente los saldos de compras, devoluciones y transferencias.

#### **FUNCIONES DE CONTROL DE INGRESOS Y FACTURACION.**

- a) Recibir y verificar las mercaderías de acuerdo a las guías de despacho, transferencias y facturas.
- b) Anticipar con la comisión respectiva y coordinar la legalización de las respectivas actas y entrega recepción de las mercaderías, comprobando con documentos la cantidad pedida y recibida.
- c) Verificar la mercadería recibida según facturas enviadas por proveedores o casas comerciales.
- d) Elaborar transferencias de devoluciones a proveedores y coordinar las notas de crédito y débito para registros contables.
- e) Preparar un reporte de las novedades que se produjeran en los diferentes embarques.
- f) Editar, procesar y emitir información de archivos automatizados que apoyen en la toma de decisiones.



### **FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO.**

- a) Recibir la mercadería que ha sido autorizada por comercialización.
- b) Almacenar la mercadería con suficiente existencia garantizando su clasificación y preservación.
- c) Distribuir inmediatamente al área de ventas la mercadería de frecuente rotación.
- d) Verificar permanentemente la mercadería en existencia para asegurar que por lo menos una muestra de cada artículo se encuentre en exhibición.
- e) Colaborar con el estibaje de la mercadería procedente del exterior.
- f) Realizar labores de limpieza del local y mantenimiento de las existencias.

## **4. COMISARIATO**

### **FUNCIONES DE SUPERVISION.**

- a) Planificar organizar y controlar la calificación de los proveedores y de los productos.
- b) Mantener la información sobre las existencias disponibles para determinar las cantidades de mercaderías requeridas.
- c) Controlar que la comercialización de la mercadería adquirida esté de acuerdo a las especificaciones exigidas.
- d) Realizar las coordinaciones para concretar alianzas estratégicas, marcas compartidas y demás recursos comerciales en vigencia.
- e) Presentar alternativas para una adecuada rotación de la mercadería.

### **FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES.**

- a) Coordinar las diferentes alternativas de crédito a las que puede acceder la organización.
- b) Registrar y realizar análisis de incremento de precios solicitados por los proveedores.
- c) Establecer lotes de compra de acuerdo a las estadísticas de consumo, niveles de existencias y puntos de reorden.
- d) Preparar las órdenes de compra de los productos que han sido autorizados.

### **FUNCIONES DE MERCADEO.**

- a) Mantener un listado de información de precios de los productos de consumo mediante la recopilación de la información en el mercado externo.
- b) Mantener cuadros de referencias de precios por proveedores para gestionar la obtención de mejores precios.
- c) Publicar semanalmente publicidad relativa a la comparación de precios.
- d) Planificar, organizar y preparar encuestas y entrevistas sobre el comportamiento de los productos y sus consumidores.
- e) Preparar informes de la situación del mercado para recomendar estrategias que incrementen el nivel de ventas.
- f) Preparar cuadros estadísticos que demuestren las variaciones de precios en un determinado período.
- g) Confrontar los precios con los de la competencia y recomendar mejores alternativas.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE INVENTARIOS Y**

### **ESTADISTICAS.**

- a) Realizar la verificación física de los productos existentes en autoservicio y/o bodega, por proveedor, por factura de ingreso, por grupos y/o familias de productos.
- b) Verificar físicamente los productos degustados o deteriorados por los clientes para la realización de la respectiva acta previa la baja de los mismos.
- c) Coordinar con comercialización el cambio de código de los diferentes productos que así lo notifique el proveedor, cerciorándose de que no queden existencias de los códigos anteriores.
- d) Verificar permanentemente los productos vendidos con códigos cruzados y preparar la respectiva acta previa los ajustes necesarios.
- e) Verificar permanentemente en el sistema las cantidades con positivos y negativos, determinar las causas y soluciones a través de las correspondientes actas.
- f) Mantener estadísticas de ventas, devoluciones de clientes, devoluciones a proveedores y demás factores de interés institucional.

### **FUNCIONES DE PEDIDOS.**

- a) Codificar los productos que han sido calificados favorablemente.
- b) Preparar órdenes de compra de los productos que han sido calificados favorablemente.
- c) Verificar permanentemente las existencias de la mercadería tanto en el autoservicio como en la bodega.
- d) Mantener un control permanente de los porcentajes de utilidad autorizados.

- e) Actualizar los precios de la mercadería sujeta a revalorización previa la autorización correspondiente.

### **FUNCIONES DE PUBLICIDAD Y EVENTOS.**

- a) Planificar, aplicar y controlar los eventos promocionales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Utilizar las técnicas promocionales y de propaganda encaminadas a desarrollar incentivos en nuestro sector de mercado estratégico.
- c) Participar en los procesos de licitación o concursos de ofertas.
- d) Determinar los canales necesarios de promociones como son las impulsaciones y promociones audiovisuales, atractivas para el personal de la Fuerza Aérea, con la finalidad de crear interés, deseo y acción de compra.

### **FUNCIONES DE SUPERVISIÓN DE BODEGA**

- a) Organizar los turnos de trabajo y distribución del personal para mantener una atención continua de lunes a sábado.
- b) Proporcionar el ambiente más propicio la recepción, almacenamiento y distribución de las mercaderías.
- c) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- d) Verificar los niveles de existencias para procurar su reposición oportuna.
- e) Realizar evaluaciones periódicas permanentes de los productos perecibles y de mercadería sin rotación para su inmediata solución.
- f) Coordinar con los proveedores y con comercialización el despacho, recepción, control y devolución de las

mercaderías.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE CALIDAD.**

- a) Verificar las mercaderías a ser entregadas en la bodega, de acuerdo a la orden de pedido generada en comercialización y según facturas enviadas por los proveedores.
- b) Verificar que el empaquetamiento de los productos a recibirse cumpla con las normas INEN.
- c) Verificar que los productos comestibles tengan las etiquetas de registro sanitario, fecha de elaboración y fecha de caducidad.
- d) Garantizar que la mercadería que ingrese para la venta cumpla posea un elevado grado de higiene y salubridad.
- e) Realizar inspecciones permanentes de las existencias para determinar aquella mercadería con posible daño, deterioro y/o caducidad.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE INGRESOS Y FACTURACION.**

- a) Ingresar al sistema automatizado de la mercadería autorizada por control de calidad y recibida sin novedad.
- b) Verificar los códigos de barra, cantidades y precios contenidos en la factura del proveedor.
- c) Registrar de las devoluciones al proveedor del producto en mal estado.
- d) Conciliar diaria y mensual de saldos de compras, devoluciones y egresos.
- e) Verificar la existencia física de la mercadería para la emisión de notas de débito, crédito y otros ingresos.
- f) Contabilizar todas las transacciones de la bodega.

## **FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION.**

- a) Recibir la mercadería que ha sido autorizada por control de calidad.
- b) Almacenar la mercadería con suficiente existencia garantizando su clasificación y preservación.
- c) Distribuir inmediatamente al área de ventas la mercadería de consumo diario.
- d) Empacar, sellar, etiquetar y preciar aquellos productos que se venden al granel.
- e) Realizar labores de limpieza del local y mantenimiento de las existencias.

## **5. FUNCIONES DEL SUPERVISOR DEL AUTOSERVICIO.**

- a) Garantizar un flujo de reabastecimiento permanentemente de las perchas.
- b) Verificar las fechas de caducidad o mal estado de los productos y realizar la devolución de los mismos a bodega.
- c) Disponer la actualización de los precios de los productos en la percha.
- d) Distribuir y organizar la mercadería en las perchas de acuerdo a su variedad y clase.
- e) Absolver las inquietudes de los clientes y orientarlos en la ubicación de los productos.
- f) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de los productos.

### **FUNCIONES DE SUPERVISIÓN DE PERCHAS.**

- a) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- b) Elaborar los pedidos de productos para reabastecer las perchas.
- c) Verificar que todos los productos tengan la etiqueta actualizada de su precio.
- d) Verificación permanente de los cambios de precios y renovación de productos caducados o en mal estado.
- e) Controlar el correcto funcionamiento de los equipos tales como luminarias, frigoríficos y balanzas.
- f) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de los productos.

### **FUNCIONES DE VENTAS E IMPULSACION (Percheros).**

- a) Reabastecer permanentemente las perchas.
- b) Verificar las fechas de caducidad o mal estado de los productos y realizar la devolución de los mismos a bodega.
- c) Realizar la actualización de los precios de los productos en la percha.
- d) Distribuir y organizar la mercadería en las perchas de acuerdo a su variedad y clase.
- e) Absolver las inquietudes de los clientes y orientarlos en la ubicación de los productos.
- f) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de los productos.

## **6. FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJAS**

- a) Organizar los turnos de trabajo y distribución del personal

para mantener una atención continua de lunes a sábado.

- b) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- c) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción de los productos.
- d) Controlar y administrar el fondo de caja y distribuir al personal de cajeros, según las necesidades.
- e) Solucionar las diferentes novedades relacionadas con los créditos, precios, calidad, cantidad, estado de los productos y devoluciones.
- f) Recibir y preparar reportes de los arqueos de cajas, valores en efectivo y demás documentos recaudados por ventas.
- g) Coordinar la actualización de los precios.
- h) Realizar constataciones permanentes.

#### **FUNCIONES DE CAJEROS.**

- a) Realizar el registro de todos y cada uno de los productos seleccionados por el cliente.
- b) Registrar los productos única y exclusivamente por el código o referencia y no por su descripción.
- c) Diferenciar exactamente las ventas a crédito y al contado.
- d) Prestar las facilidades para la realización de arqueos sorpresivos y cierres de caja.
- e) Verificar permanentemente que el producto elegido sea igual al etiquetado para determinar oportunamente novedades.
- f) Realizar constataciones permanentes.
- g) Controlar y dar seguridad al inventario físico de las mercaderías.
- h) Controlar permanentemente el uso indebido o sustracción



de los productos.

## **7. FUNCIONES DE FINANZAS.**

### **FUNCIONES DE CREDITOS.**

- a) Proporcionar los créditos de acuerdo a la Directiva en vigencia.
- b) Conciliar los créditos otorgados diariamente con el resumen de ventas.
- c) Realizar el ingreso al sistema automatizado de los créditos personales e institucionales.
- d) Enviar a la Dirección de Finanzas el día 18 de cada mes para el respectivo descuento.
- e) Realizar los anexos de esta cuenta para los balances trimestrales.

### **FUNCIONES DEL AUXILIAR DE LA CUENTA CREDITOS.**

- a) Verificar las nóminas de los descuentos para identificar aquellos créditos que no han sido descontados para insistir su recuperación.
- b) Realizar comprobantes de ingresos a las respectivas cuentas.
- c) Enviar a recuperar los créditos institucionales dentro de los primeros cinco días de cada mes.
- d) Mantener el archivo contable al día.

### **FUNCIONES DE CONTABILIDAD GENERAL.**

- a) Establecer un adecuado sistema de contabilidad, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en

la LOAFYC.

- b) Mantener el archivo contable actualizado.
- c) Elaborar y mantener una adecuada codificación de las diferentes cuentas.
- d) Realizar las constataciones físicas y conciliaciones que sean necesarias, de acuerdo a lo establecido en las normas técnicas de control interno del Vademécum Legal de la Contraloría General del Estado.
- e) Disponer la realización diaria de los arqueos y cierres de caja, periódicos y sorpresivos.
- f) Mantener un estricto control de las diferentes cuentas, especialmente de la cuenta créditos, bancos y proveedores.
- g) Realizar los cálculos de pago a los Proveedores, de acuerdo a los vencimientos.
- h) Realizar constataciones de la documentación que recibe de bodega.

#### **FUNCIONES DE CONTROL DE BANCOS.**

- a) Verificar y realizar los resúmenes de ventas diarias, conciliándolas con los datos del sistema automatizado.
- b) Registrar los depósitos diarios de las cajas.
- c) Realizar el control de los pagos mediante tarjetas de crédito.
- d) Realizar arqueos de caja sorpresivos.
- e) Controlar y registrar los documentos de devoluciones a proveedores y de clientes.
- f) Mantener un control pormenorizado de los saldos en los diferentes bancos.

### **FUNCIONES DE CONTROL DE PROVEEDORES.**

- a) Recibir y revisar las facturas de compra y registrarlas en el libro de compras.
- b) Registrar y controlar las diferentes transacciones.
- c) Mantener actualizadas las tarjetas de control de cada proveedor.
- d) Revisar y registrar en las tarjetas de cada proveedor los documentos de devoluciones y cambios de precios.
- e) Realizar los cálculos de pago a los proveedores de acuerdo a los vencimientos y existencias en bodega y autoservicio.

### **FUNCIONES DEL AUXILIAR DE LA CUENTA PROVEEDORES.**

- a) Preparar los cheques de pago en el sistema automatizado.
- b) Mantener el archivo contable al día.

### **FUNCIONES DE PAGADURIA.**

- a) Preparar el listado de proveedores a quienes se les realiza el pago semanalmente.
- b) Realizar el pago a los diferentes proveedores cuyo nombre o razón social haya sido publicado.
- c) Verificar la razón social así como los datos de las personas autorizadas por los diferentes proveedores a recibir los pagos.
- d) Exigir que el proveedor presente el sello oficial de su respectiva empresa.
- e) Mantener un sistema seguro de custodia (caja fuerte) de los cheques que no han sido cobrados por el proveedor.

#### 4.2.2. Finanzas

La estructura de ingresos y egresos de ALCOFAE LATACUNGA durante los tres últimos años y el primer semestre del año 2011 se presenta así:

**Tabla 2.9**  
**Estado de Resultados USD**

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011 (I SEM)
VENTAS NETAS	557.466,16	461.766,36	468.487,28	210.969,09
COSTO DE VENTAS	517.022,85	422.947,73	432.555,65	193.087,58
INGRESOS OPERACIONALES	1.555,68		6.564,60	2.857,51
INGRESOS NO OPERACIONALES	4.342,99	4.067,78	2.500,54	1.616,76
GASTOS OPERACIONALES	27.342,41	21.114,98	23.402,35	15.558,16
GASTOS SERVICIOS	17.380,96	8.768,12	11.171,28	10.950,55
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	6.688,46	8.907,46	7.957,02	4.396,51
GASTOS DEPRECIACION	2.732,99	1.148,70	2.805,26	
GASTOS MANIPULACIÓN MERCADERÍA		1.471,96	1.468,79	211,10
GASTOS NO OPERACIONALES	16.760,90	11.323,12	2.879,45	1.191,46
GASTOS FINANCIEROS	457,55	10.819,37	2.104,59	219,00
OTROS GASTOS	16.303,35	603,76	774,86	972,46
UTILIDAD	1.870,57	10.438,30	18.714,97	5.336,16

Fuente: CONTADORA ALCOFAE LATACUNGA

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.10**  
**Análisis Vertical del Estado de Resultados USD**

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011 (I SEM)
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	92,75%	91,59%	92,33%	91,52%
INGRESOS OPERACIONALES	0,28%	0,00%	1,40%	1,35%
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,78%	0,88%	0,53%	0,77%
GASTOS OPERACIONALES	4,90%	4,57%	5,00%	7,37%
GASTOS SERVICIOS	3,12%	1,90%	2,38%	5,19%
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	1,20%	1,93%	1,70%	2,08%
GASTOS DEPRECIACION	0,49%	0,25%	0,60%	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	3,01%	2,45%	0,61%	0,56%
GASTOS FINANCIEROS	0,08%	2,34%	0,45%	0,10%
OTROS GASTOS	2,92%	0,13%	0,17%	0,46%
UTILIDAD	0,34%	2,26%	3,99%	2,53%

Fuente: CONTADORA ALCOFAE LATACUNGA

Elaborado por: Autor Tesis

Se observa que la rentabilidad neta del comisariato al año 2010 es la mas alta que llegó al 3.99% mientras que en año 2008 es la mínima lograda en un 0,34%, a mediados del año 2011 tiene un margen neto del 2.53%.

#### **4.2.3. Comercialización**

El Mix de Marketing que se desarrolla en el Comisariato de la FAE Latacunga esta dado por:

##### **Productos**

Las líneas que se comercializan son:

##### **1) ALMACÉN**

- Bodega Principal
- Línea blanca y electrodomésticos
- Licores
- Ropa Deportiva
- Ropa Formal y Casual
- Perfumería
- Ropa semi formal
- Cajas y registro de créditos

La mercadería se subdivide en dos campos:

- La entregada por Gerencia General Alcofae, y,
- Mercadería de Proveedores Locales

La mercadería es entregada por la Gerencia General Alcofae a fin de que sea vendida a precios impuestos por la mencionada Gerencia, ésta se encuentra clasificada por Proveedores, clases, códigos, secciones, ventas y

precios, y además está inventariada. Los informes de ventas se los realizan semanalmente verificando saldos de ventas, actualizando kárdex y generando pedidos que se encuentran en un programa directo mediante una Computadora.

Toda esta mercadería se vende regida estrictamente a las Normas y Regulaciones emitidas por la Gerencia General Alcofae, al igual que la mercadería local.

## 2) COMISARIATO

- Caja y venta de artículo pequeños
- Venta de productos de primera necesidad.
- Venta de artículos generales
- Venta de artículos enviados por la Gerencia General Alcofae.
- Venta de Licores
- Venta de productos lácteos y embutidos
- Venta de artículos de ferretería
- Autoservicio
- Venta de cristales y plásticos
- Bodega Principal.

La venta de productos varios se incrementa un porcentaje de acuerdo a la siguiente tabla:

- Bodega Principal.
- Artículos primera necesidad
- Artículos secundarios
- Artículos suntuarios

En los productos varios se concede el crédito los treinta días.

## Precio

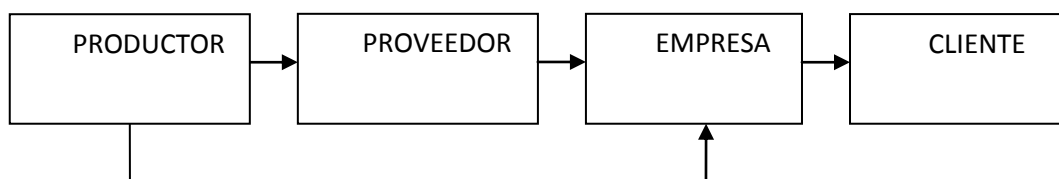
Con relación al Almacén los precios que tiene para la venta de sus productos son realmente muy competitivos para el mercado de la Ciudad de Latacunga, al importar directamente y con logística propia abaratan los precios muy significativamente.

## Plaza

Un canal de distribución es el conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial<sup>8</sup>.

El canal de distribución es directo desde el PROVEEDOR al COMISARIATO y al CONSUMIDOR FINAL, existen pocos INTERMEDIARIOS. A continuación se presenta el canal de distribución de ALCOFAE LATACUNGA:

**Gráfico 2.7**  
**Canal de ALCOFAE LATACUNGA**



**Fuente: ALCOFAE LATACUNGA**

**Elaborado por: Autor Tesis**

Siendo una comercialización directa de productos para el cliente Minorista y el cliente Mayorista de la ciudad de Latacunga.

---

<sup>8 8</sup> Stanton, Etzel, Walter. "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc Graw Hill. 11va. edición. Pág. G-3. México. 1999. Copia.

## **Promoción y Publicidad**

La publicidad y promoción es muy escasa y se diría que nula en el comisariato de la FAE Latacunga lo que la hace débil frente sus competidores locales.

### **4.3. DIAGNOSTICO FODA.**

El análisis FODA, esta diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, capacidad interna, fortalezas y debilidades de la institución, esto nos permitirá al Almacén y Comisariato FAE-Latacunga formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y prevenir el efecto de sus amenazas.

#### **4.3.1. Fortalezas**

- El Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, es considerada como una empresa que tiene prestigio y credibilidad por pertenecer a la Fuerzas Armadas de país.
- Existe una lealtad y satisfacción de los clientes por obtener precios realmente cómodos y, además, por poder acceder a créditos para la adquisición de sus productos; convirtiendo a estos clientes en un verdadero mercado cautivo.
- De acuerdo con las políticas de la empresa no existe un endeudamiento en los bancos, lo que implica tener cero en gastos financieros.
- Cuenta con instalaciones adecuadas, una buena tecnología y un espacio suficiente para la atención al público.
- Todo el personal que labora en la empresa pertenece al Fuerza Aérea, lo que da una mayor estabilidad, menor rotación y muy poco ausentismo; dando como resultado una mejor atención al público.



- Los niveles de liquidez y disponibilidad de fondos internos son aceptables, los mismos que podrían mejorarse con un estudio de inversiones especialmente en el área del comisariato.

#### **4.3.2. Oportunidades**

- En la ciudad de Latacunga no existe una verdadera atención al cliente, muchas de las empresas no otorgan el debido trato para con su mercado, esto se constituye en una oportunidad al encontrar ese mercado insatisfecho y poder brindar nosotros ese buen servicio.
- El brindar nuestros servicios a todas las personas que pertenecen a las Fuerzas Armadas en especial, nos determina que existe un aceptable nivel de ingreso para una adquisición de nuestros productos.
- El poseer un mercado cautivo que es toda la base aérea, nos determina un buen volumen de ventas, que es atractivo para cualquier proveedor, constituyéndose en un arma para poder negociar y obtener buenos precios.
- Por ser una empresa que expende productos de primera necesidad y por estar creciendo el nivel de población esto redundará, que, también crezca el nivel de consumo.
- El aspirar un mejor y buen nivel de vida, hace que muchas personas traten de adquirir nuestros productos para su satisfacción personal y familiar.
- La incertidumbre que ha creado la crisis económica y el bajo pago de intereses de los bancos, influye para que muchas personas no ahorren y gasten todos sus ingresos adquiriendo varios productos.

#### **3.3.4. Debilidades**

- El aspecto negativo por el que está atravesando la empresa, lo constituye la falta de organización, que no permite un mejor nivel competitivo de la empresa.

- La falta de motivación que presenta la empresa es muy preocupante, la falta de desarrollo del personal, sumado a diferentes problemas que a atravesado anteriormente, por los faltantes existentes en las auditorias y la no-existencia de un compromiso institucional han minado las relaciones interpersonales de todos los empleados, a tal punto que no existe un espíritu de colaboración.
- No existe un adecuado sistema de control en todas las áreas de la empresa.
- La falta de una continuidad en la Jefatura, por los frecuentes cambios existentes.
- No existe una planificación por procesos.
- La infraestructura requiere de implementación de medidas de seguridad para el expendio de nuestros productos y así evitar los muchos robos existentes.

### **3.3.5. Amenazas**

- Alta Competencia con despensas y supermercados nacionales.
- Inestabilidad política y económica.
- Alza de precios por elevada inflación, casi 6% al finalizar el 2011 en economía dolarizada.
- La crisis económica nacional y mundial.
- Reducción capacidad de compra de la población.
- El ambiente es tan inestable en el mercado de comercialización de estos productos que, además, por la falta de mecanismos, no se puede tener una confiable y valedera información de nuestro entorno.
- Elevadas tasas de interés (18% tasa activa) ocasionan temor al endeudamiento para adquirir determinados productos.

### 3.4. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez analizadas los factores internos y externos que influyen en ALCOFAE LATACUNGA determinaremos las diversas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga. A través de las distintas técnicas de análisis e investigación aplicadas en este trabajo como son: el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y el Perfil Competitivo (PC). Que se expondrán en los distintos cuadros que a continuación observaremos.

**Tabla 2.11**  
**DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD DIRECTIVA**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	X						X		
Responsabilidad Social									
Análisis estratégico					X		X		
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del Medio			X					X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
Comunicación y control gerencial			X				X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X			X	
Desarrollo gerencial					X		X		
Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
Sistemas de control						X		X	
Capacidad de satisfacer la demanda del público			X				X		
Evaluación de gestión					X		X		
Trabajo en equipo					X		X		

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.12**

**DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD COMPETITIVA**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Información sobre la competencia			X					X	
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de ventas	X						X		
Fortaleza de los proveedores	X						X		
Disponibilidad de mercaderías		X					X		
Diversidad de mercaderías Portafolio de productos		X					X		
Concentración de consumidores		X						X	

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.13**

**DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD FINANCIERA**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rentabilidad			X					X	
Disponibilidad de fondos internos Liquidez	X						X		
Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	
Comunicación y control gerencial			X				X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad de satisfacer la demanda		X					X		
Capacidad de control de resultados					X		X		
Índice de cartera vencida						X		X	
Estabilidad financiera frente a crisis económica.		X						X	

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.14**

**DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizada			X					X	
Aplicación de tecnología en computadoras		X					X		
Nivel de integración y coordinación con áreas		X						X	
Infraestructura		X						X	
Tecnicismo o metodología de atención al cliente						X	X		
Tecnicismo o metodología de procesos administrativos					X		X		
Tecnicismo o metodología de manejo de recursos						X		X	
Aplicación de tecnología en comunicación telefónica						X		X	

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.15**

**DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD TALENTO HUMANO**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano		X						X	
Experiencia laboral		X					X		
Estabilidad laboral	X						X		
Rotación	X							X	
Ausentismo	X						X		
Motivación					X		X		
Nivel de remuneración		X					X		
Productividad						X	X		
Creatividad					X		X		
Conocimiento del negocio		X						X	
Capacidad de liderazgo					X		X		
Programas de capacitación						X	X		
Sistema integrado de información de RR.HH			X					X	
Cultura corporativa			X					X	

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

De acuerdo al grado de impacto de cada uno de los factores, se procede a determinar las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa.

**Tabla 2.16**  
**RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA:</b>	
Imagen corporativa Responsabilidad Social	Velocidad de respuesta a condiciones cambiante
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
	Desarrollo gerencial
	Trabajo en equipo
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA:</b>	
Lealtad y satisfacción del cliente	
Bajos costos en ventas	
Fortaleza de los proveedores	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA:</b>	
Disponibilidad de fondos internos Liquidez	Capacidad de control de resultados
Habilidad para competir con precios	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</b>	
Aplicación de tecnología en computadoras	Capacidad de innovación
	Tecnicismo para atención al público y procesos administrativos
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO:</b>	
Estabilidad laboral	Motivación
Rotación	Creatividad
Ausentismo	Capacidad de liderazgo

**Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 2.17**  
**DIAGNÓSTICO EXTERNO (POAM)**

CALIFICACION FACTORES	ORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Político legal</i>									
Regulación y leyes del gobierno						X		X	
Impuestos		X					X		
Acontecimientos políticos				X			X		
<i>Económicos</i>									
Tasa de interés						X		X	
Tasa de inflación				X			X		
Nivel de ingreso		X					X		
Capacidad de ahorro			X					X	
<b>Socioculturales demográfico</b>									
Nivel de educación	X						X		
Cultura de la población		X						X	
Confianza en el gobierno				X			X		
Hábitos de compra	X						X		
Necesidades y aspiraciones		X						X	
Preferencias del consumidor			X				X		
<i>Tecnológicos</i>									
Nivel de tecnología		X						X	
Calidad de información				X			X		

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 2.18**  
**PERFIL COMPETITIVO**

COMPETENCIAS	IMPACTO		
	A	M	B
Posibilidad de crecimiento del mercado		X	
Posibilidad de entrada de nuevas firmas en el mercado			X
Intensidad de la competencia entre las firmas	X		
Poder de negociación de compradores y consumidores		X	
Grado de sofisticación tecnológica del mercado		X	
Nivel general de capacidad directiva			X
Posibilidad de pérdida de clientes	X		
Grado de dependencia de productos y servicios complementarios	X		
Grado de influencia pública		X	
Calidad del servicio		X	

Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

#### 3.4.4. Matrices

Se realizaran las matrices de impacto tanto interno como externo.

#### **Matriz de evaluación del Factor Interno.**

Como fundamento esencial de la empresa la presente matriz nos servirá como parte del marco analítico para la determinación de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica interna del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga que son las siguientes:

- Cuales son las debilidades y fortalezas básicas del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga?
- Cuál es la importancia relativa de cada Fortaleza y Debilidades en relación con el desempeño global de la empresa?



- Representa cada factor una debilidad importante (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3), una fortaleza importante (calificación =4)?
- Cuál es el resultado ponderado para la empresa y que surge del análisis de la matriz de evaluación interna?

**Tabla 2.19**  
**MATRIZ DE EVALUACION INTERNA**

<b>FACTORES</b>			
<i>FORTALEZAS</i>	P	C	R
Imagen corporativa responsabilidad Social	0.075	3	0.225
Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos	0.100	4	0.400
No existe endeudamiento en bancos, disponibilidad de fondos	0.100	4	0.400
Se otorga crédito para la adquisición de productos	0.100	4	0.400
Elaboración de un plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades y a bajo costo	0.075	3	0.225
Tecnología de punta	0.075	3	0.225
Estabilidad del personal para una mejor atención	0.100	4	0.400
<i>DEBILIDADES</i>			
No existe una buena organización	0.025	1	0.025
Se carece de una filosofía empresarial explícita, para marcar límites de acción, liderazgo	0.025	1	0.025
No existe compromiso institucional, el personal tiene desmotivación	0.025	1	0.025
No existe planificación a mediano y largo plazo	0.050	2	0.100
No existe un buen sistema de control en todas las áreas	0.025	1	0.025
No existe las posibilidades de desarrollo profesional y económico	0.050	2	0.100
No existe un espíritu colaborador	0.025	1	0.025
Falta medidas de seguridad para el expendio de productos de la empresa	0.050	2	0.100
No existe un mobiliario adecuado para el mejor desenvolvimiento	0.050	2	0.100
Rotación no adecuada de los directivos	0.050	2	0.100
	<b>1.000</b>	<b>40</b>	<b>2.900</b>

**Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**Elaborado por: Autor Tesis**

## **Matriz de evaluación del Factor Externo.**

Esta matriz es parte esencial del marco analítico para la realización de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica externa del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga que son las siguientes:

- Cuales son las oportunidades y amenazas reales del mercado para el Almacén y Comisariato FAE- Latacunga?
- Cuál es la importancia relativa de cada Oportunidad y Amenaza para el desempeño global de la empresa?
- Representa cada factor una amenaza importante (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3), una oportunidad importante (calificación =4)?
- Cuál es el resultado ponderado para la empresa y que surge del análisis de la matriz de evaluación externa?

El resultado ponderado de los factores nos servirá para un análisis posterior de la matriz Externa-Interna la cual determinará el tipo de estrategia a seguir.

**Tabla 2.20**  
**MATRIZ DE EVALUACION EXTERNO**

<b>FACTORES</b>			
<b>OPORTUNIDADES.</b>	P	C	R
Mercado no atendido	0.063	3	0.188
Se otorga facilidades de crédito para los clientes	0.083	4	0.333
Precios bajos motivantes para clientes	0.083	4	0.333
El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable	0.063	3	0.188
Por volúmenes de compra, se beneficia con créditos de los proveedores	0.083	4	0.333
Se mantiene el mismo flujo de clientela	0.083	4	0.333
No se paga aranceles, impuestos y otros gravámenes, en la importación	0.083	4	0.333
Al crecer la población se incrementan las necesidades	0.063	3	0.188
Variedad de productos ofrecidos	0.063	3	0.188
Aspiración por mejorar el nivel de vida	0.063	3	0.188
Ampliación y diversificación de la prestación de servicios	0.063	3	0.188
Mejoramiento en el nivel cultural de militares y civiles	0.063	3	0.188
<b>AMENAZAS.</b>			
El País presenta una crisis económica, capacidad adquisitiva se reduce	0.021	1	0.021
Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político- económicas que tome el gobierno.	0.042	2	0.083
Incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo.	0.021	1	0.021
Presencia de supermercados multinacionales	0.021	1	0.021
No se cuenta con una información confiable sobre cualquier expectativa	0.042	2	0.083
	<b>1.000</b>	<b>48</b>	<b>3.208</b>

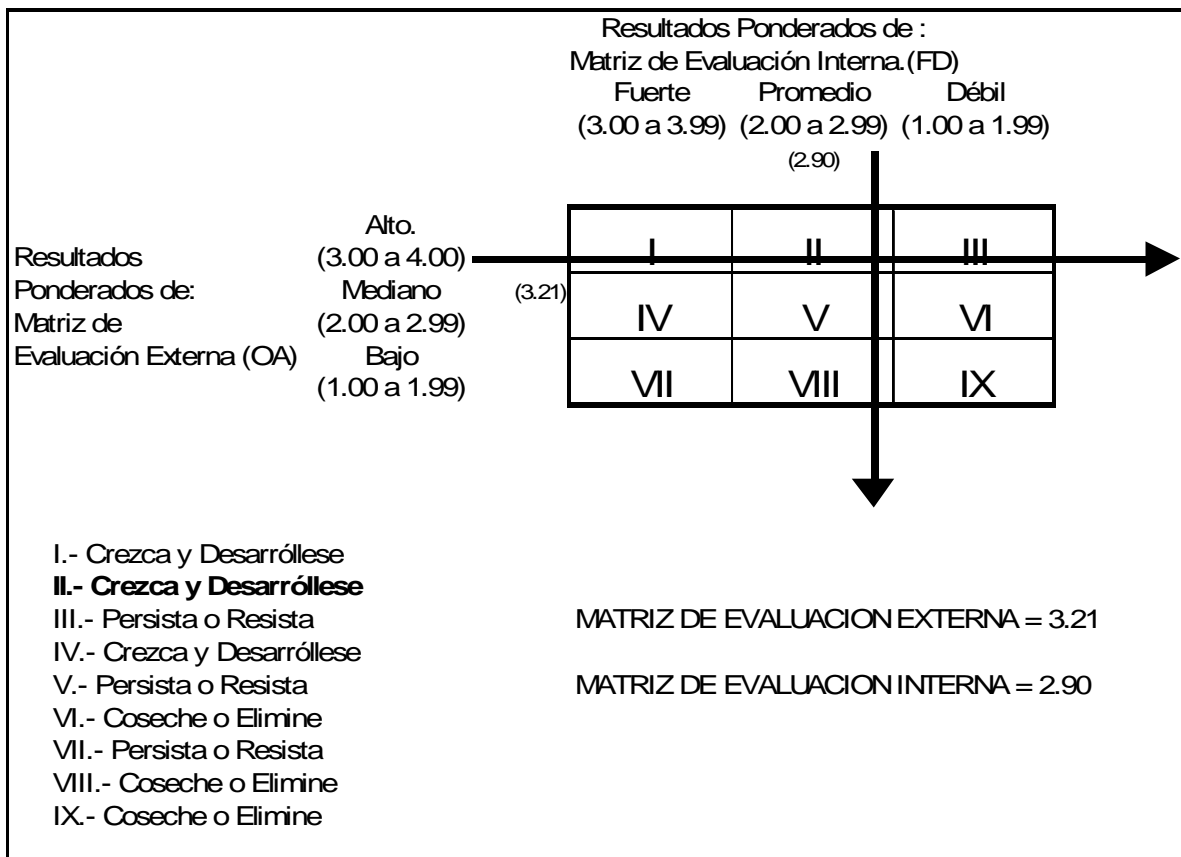
**Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**Elaborado por: Autor Tesis**

## Matriz externa-interna.

Esta matriz se basa en dos dimensiones claves. Los resultados totales ponderados claves del factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados claves del factor externo en el eje Y.

**Gráfico 2.8**  
**MATRIZ EXTERNA - INTERNA**



Fuente: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Elaborado por: Autor Tesis

En tal circunstancia el Almacén y Comisariato FAE-Latacunga, según el resultado de la Matriz de Evaluación Externa que es igual a 3.21, y el resultado de la Matriz de Evaluación Interna igual a 2.90, se puede apreciar que estos resultados se cruzan en el cuadrante número II; el cual nos dice: “CREZCA Y DESARRÓLLESE”.

## CAPITULO III

### 4. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

#### 3.2. MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

Se puede definir un proceso como Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recurso pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, son aquellas actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado preciso.

Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS, el Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales, una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización, se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO", el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización, el nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, escribirlo adecuadamente. Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

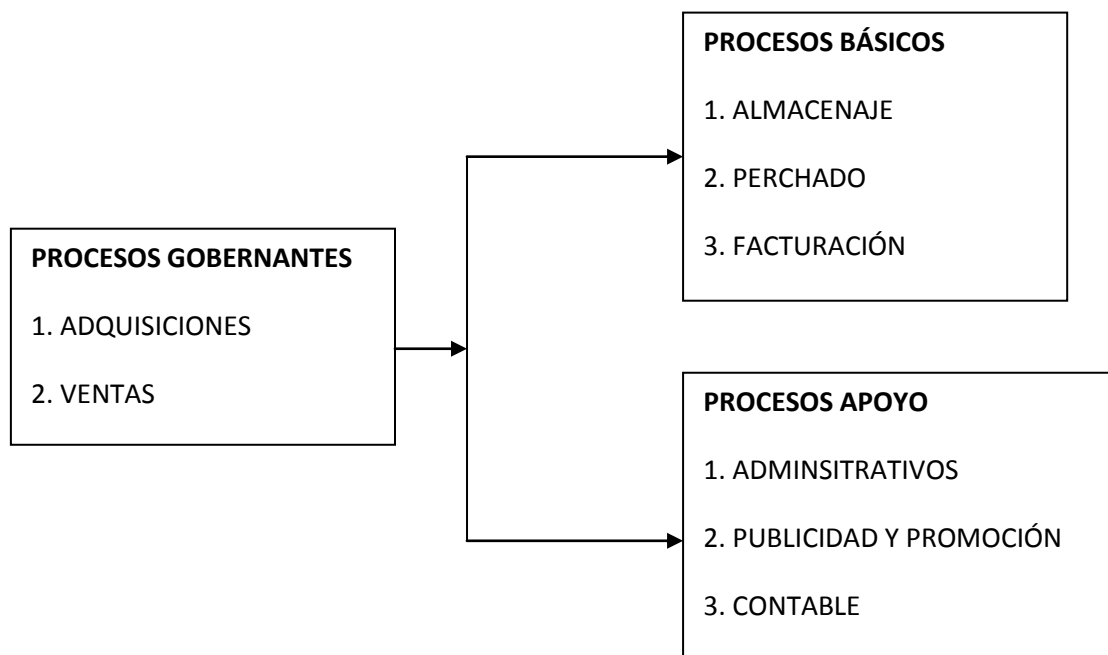
1. Salida y flujo de salida del proceso.
2. Destinatarios del flujo de salida.
3. Los involucrados del proceso.
4. Secuencia de actividades del proceso.
5. Recursos.
6. Indicadores.

### 5.2.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos permite observar los procesos, las actividades, y tareas, pero no la organización funcional, es decir es la representación gráfica y sus interrelaciones.

Se ha dividido los procesos del COMISARIATO FAE LATACUNGA, en procesos básicos (cadena de valor) o aquellos de la razón de ser de la organización, y procesos gobernantes y de apoyo, aquellos que apoyan la realización de los procesos estratégicos, por lo tanto el mapa de procesos de ALCOFAE LTGA es:

**Gráfico 3.1.**  
**MAPA DE PROCESOS ALCOFAE LTGA**



Fuente: ALCOFAE LATACUNGA

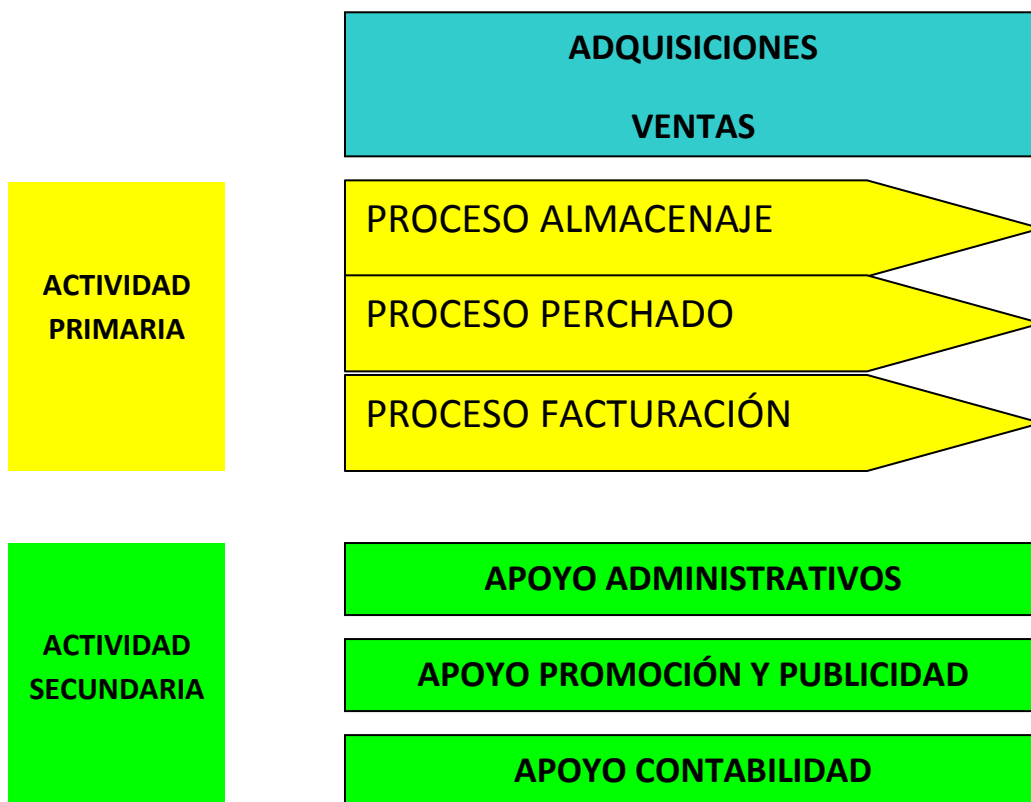
Elaborado por: Autor Tesis

### 5.2.2. Cadena de Valor

Según Michael Porter la Cadena de Valor es un conjunto de actividades que un empresario lleva a cabo al competir en un sector en particular. Las actividades contribuyen a elevar el valor agregado y pueden ser divididas en dos grupos: las actividades primarias, que incluyen la producción, comercialización, entrega y posventa del producto; y las actividades de apoyo, que incluyen las que proporcionan los recursos humanos, tecnología e insumos comprados y la infraestructura para apoyar a otras actividades.

Por lo tanto, para el Comisariato de la FAE Latacunga se plantea la siguiente cadena de valor:

**Gráfico 3.2.**  
**CADENA DE VALOR ALCOFAE LTGA**



Fuente: ALCOFAE LATACUNGA

Elaborado por: Autor Tesis

### 5.2.3. Diagrama IDEF 0

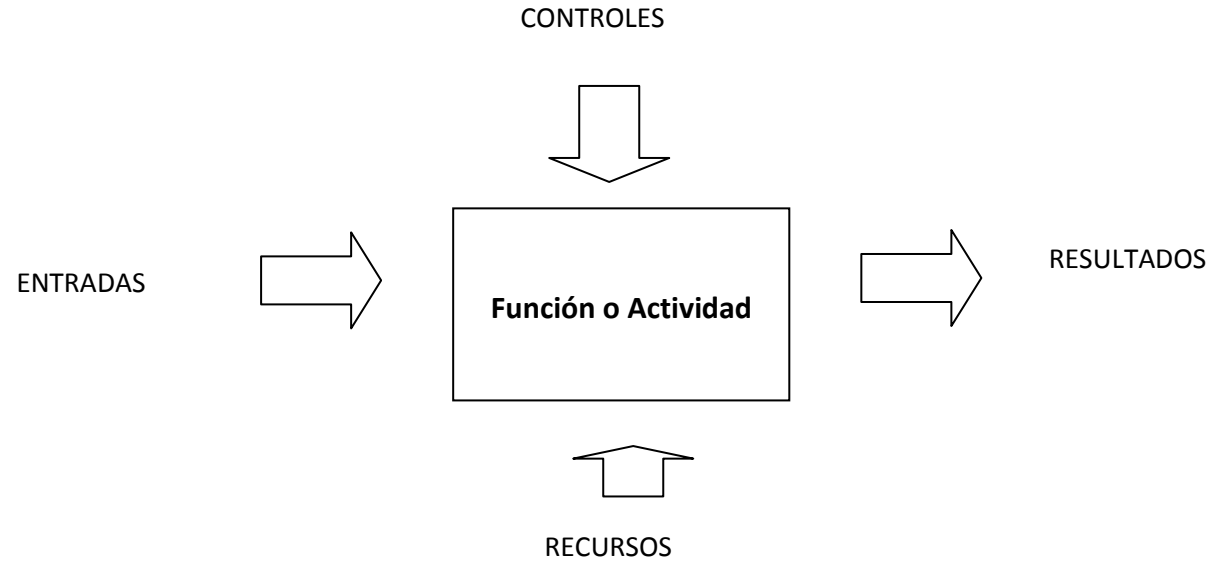
Es un subconjunto de la metodología del SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos"). Bajo este nombre de IDEF0, la metodología del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo. El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (p.ej. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento. El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software. El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:

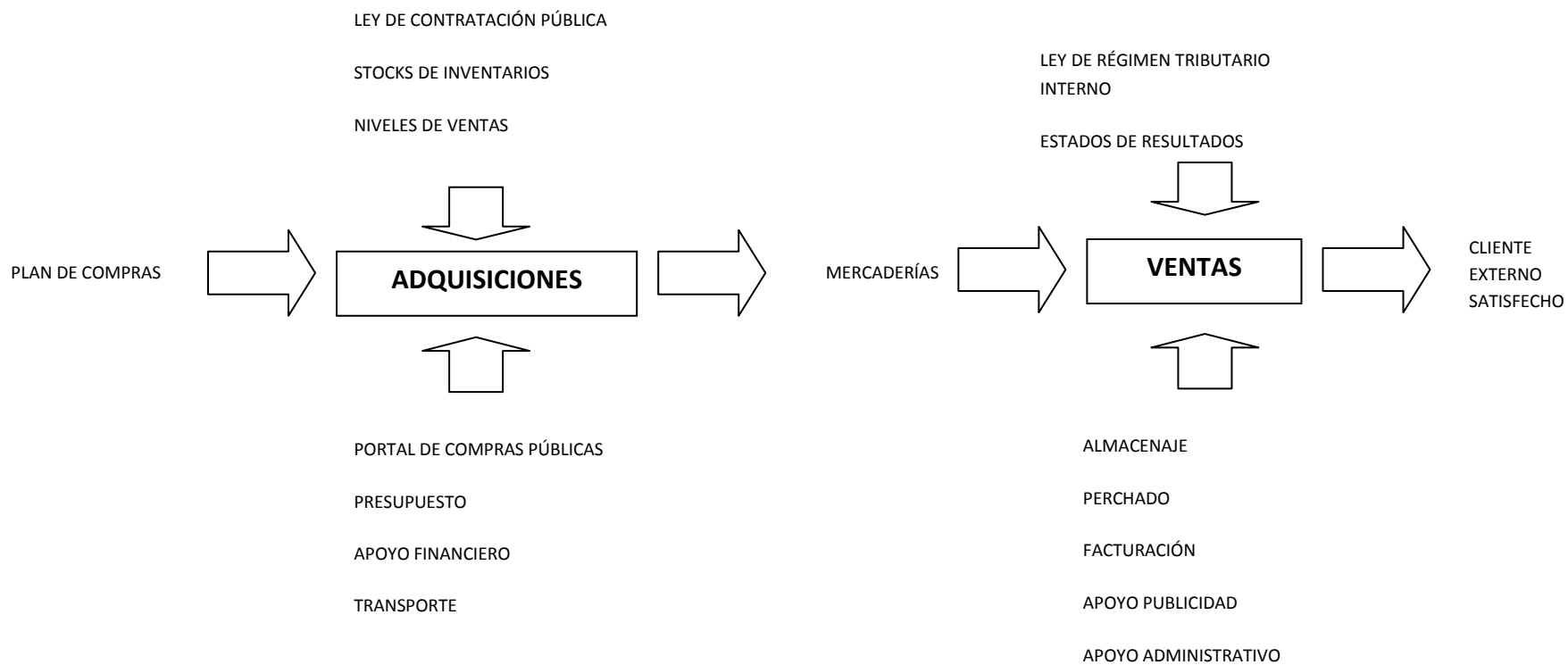


**Gráfico 3.3.**  
**DIAGRAMA IDEF 0**



**FUENTE:** <http://sunwc.cepade.es>  
**Elaborado por:** Autor Tesis

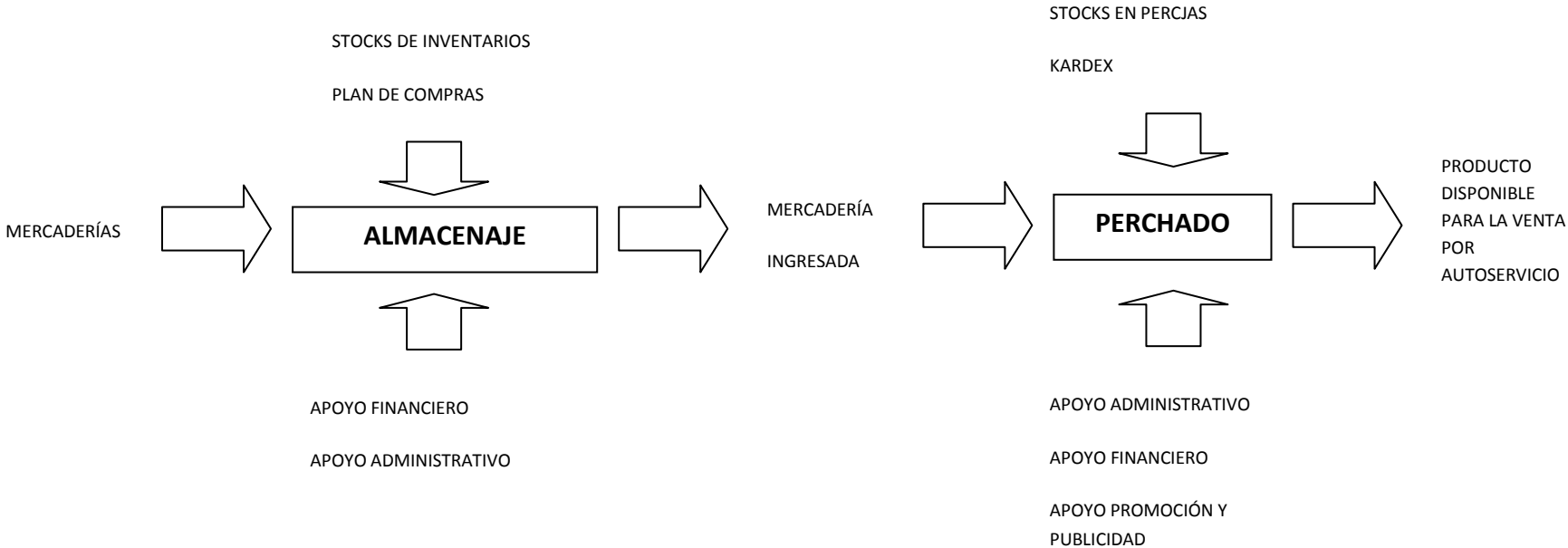
**Gráfico 3.4.**  
**DIAGRAMA IDEF 0 ALCOFAE LTGA**



**FUENTE:** <http://sunwc.cepade.es>

**Elaborado por:** Autor Tesis

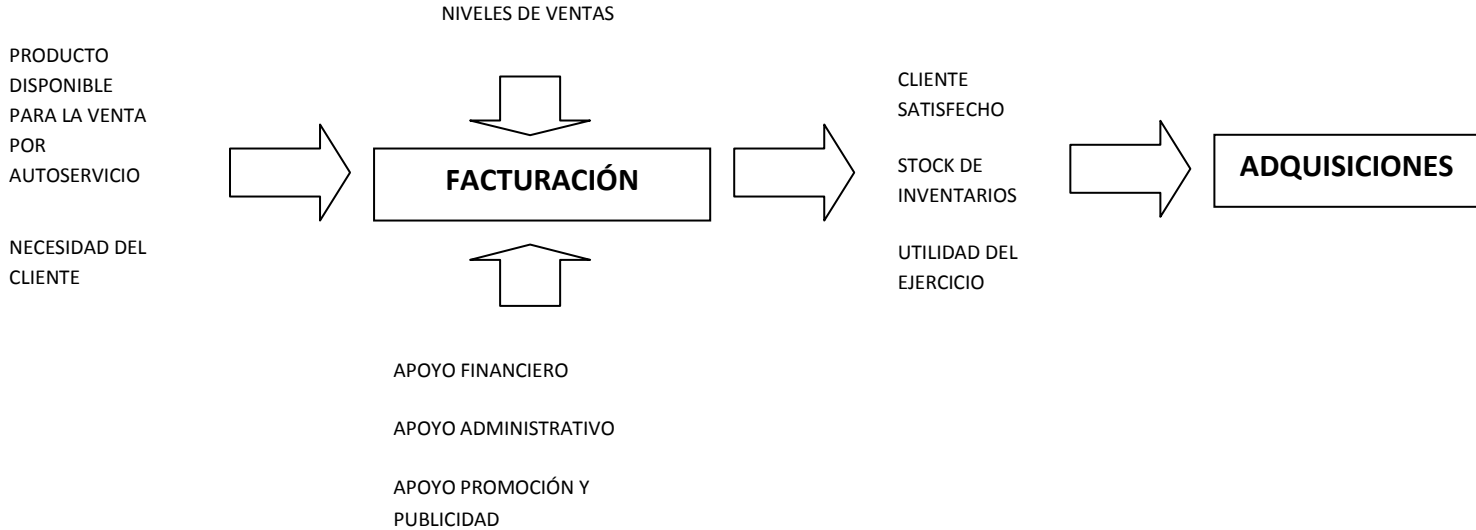
**Gráfico 3.5.**  
**DIAGRAMA IDEF 0 ALCOFAE LTGA**



FUENTE: <http://sunwc.cepade.es>

Elaborado por: Autor Tesis

**Gráfico 3.6.**  
**DIAGRAMA IDEF 0 ALCOFAE LTGA**



FUENTE: <http://sunwc.cepade.es>

Elaborado por: Autor Tesis

## **5.3. INVENTARIO DE PROCESOS**

### **5.3.1. Procesos Gobernantes**

#### **a) Adquisiciones**

- a.1. Determinación Stock de Inventarios
- a.2. Establecimiento de Necesidades de Compra
- a.3. Elaboración de Plan de Compras
- a.4. Llamamiento a concurso (Portal de Compras)
- a.5. Selección de Proveedores (Portal de Compras)
- a.6. Ejecución de la Compra (Portal de Compras)
- a.7. Legalización de Contratos
- a.8. Pagos a Proveedores
- a.9. Recepción de Mercadería Comprada
- a.10. Almacenaje

#### **b) Ventas**

- b.1. Elaboración Plan de Publicidad
- b.2. Elaboración Plan de Promociones
- b.3. Proceso de selección de compra del Cliente
- b.4. Compra del Cliente
- b.5. Facturación
- b.6. Despacho de mercadería al cliente
- b.7. Evaluación Calidad de Servicio Pos al Cliente
- b.8. Adquisiciones
- b.9. Alianzas y Convenios Instituciones

### **5.3.2. Procesos Operativos**

#### **c) Almacenaje**

- c.1. Verificación plan de Compras
- c.2. Inventario Físico de Mercadería
- c.3. Ingreso de Mercadería
- c.4. Actualización de Stocks
- c.5. Despacho de Mercaderías a clientes
- c.6. Devolución productos caducados y en mal estado

#### **d) Perchado**

- d.1. Verificación stocks perchas
- d.2. Despacho Mercaderías de almacén
- d.3. Colocación mercaderías perchas.
- d.4. Actualización stocks perchas.
- d.5. Verificación productos mal estado

#### **e) Facturación**

- e.1. Cuadre de Caja Chica
- e.2. Atención al cliente
- e.3. Cuadre de Caja Chica
- e.4. Conciliación Contabilidad

### **5.3.3. Procesos Habilitantes**

#### **f) Administrativos**

- f.1. Control de personal
- f.2. Mantenimiento Infraestructura

- f.3. Elaboración de roles de pago
- f.4. Cierre de Convenios instituciones
- f.5. Logística de transporte
- f.6. Elaboración planes de capacitación
- f.7. Ejecución Plan Estratégico

### **g) Promoción y Publicidad**

- g.1. Planificación y ejecución Estudio de Mercado
- g.2. Diseño Plan de Merchandising
- g.3. Elaboración Promociones
- g.4. Elaboración Plan de Publicidad

### **h) Financieros**

- h.1. Elaboración de Estados Financieros
- h.2. Elaboración, aprobación y ejecución presupuesto.
- h.3. Control presupuestario.

#### 5.4. PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Para el relevamiento de los procesos operativos actuales del Comisariato de la FAE Latacunga, se procedió a entender su accionar a nivel de actividades, para en función de este entendimiento formalizar el inventario de procesos actual de la empresa, para conceptualizar y definir los procesos, para conocer los procesos y subprocesos involucrados en la atención del paciente, es necesario utilizar una técnica para seleccionar procesos, a través de preguntas basadas en criterios en donde se evaluarán a cada uno de ellos relacionándolo con éstas preguntas:

**Tabla 3.1**  
**PREGUNTAS PRIORIZACIÓN PROCESOS**

<b>Literal</b>	<b>Pregunta</b>
<b>A</b>	¿Mejora la imagen y posicionamiento de la Empresa?
<b>B</b>	¿Este proceso afecta la atención del cliente?
<b>C</b>	¿Este proceso genera valor?
<b>D</b>	¿Genera rentabilidad para la empresa?
<b>E</b>	¿Se disponen de los recursos para realizar este proceso?
<b>F</b>	¿Este proceso tiene valor organizacional para la empresa?

**Elaborado por: Autor Tesis**



**Tabla 3.2.**  
**SELECCIÓN DE PROCESOS**

PROCESOS	PREGUNAS						TOTAL	PROCESO SELECCIONADO
	A	B	C	D	E	F		
a.1. Determinación Stock de Inventarios	1	1	1	0	1	0	4	
<b>a.2. Establecimiento de Necesidades de Compra</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
a.3. Elaboración de Plan de Compras	1	1	0	1	1	0	4	
a.4. Llamamiento a concurso (Portal de Compras)	1	1	0	0	1	0	3	
a.5. Selección de Proveedores (Portal de Compras)	1	1	0	1	1	0	4	
a.6. Ejecución de la Compra (Portal de Compras)	1	1	0	0	1	0	3	
a.7. Legalización de Contratos	1	0	0	0	1	0	2	
a.8. Pagos a Proveedores	1	0	0	0	1	0	2	
a.9. Recepción de Mercadería Comprada	1	0	1	0	1	0	3	
b.1. Elaboración Plan de Publicidad	1	1	0	1	1	1	5	
b.2. Elaboración Plan de Promociones	1	1	0	1	1	1	5	
b.3. Proceso de selección de compra del Cliente	1	0	1	1	1	1	5	
b.4. Compra del Cliente	1	0	1	1	1	1	5	
<b>b.5. Facturación</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
b.6. Despacho de mercadería al cliente	1	1	1	0	1	1	5	
b.7. Evaluación Calidad de Servicio Pos al Cliente	1	1	1	0	1	1	5	
b.9. Alianzas y Convenios Instituciones	0	0	1	0	1	1	3	
c.1. Verificación plan de Compras	0	0	0	0	1	0	1	
c.2. Inventario Físico de Mercadería	0	0	0	0	1	0	1	
c.3. Ingreso de Mercadería	0	0	0	0	1	0	1	
c.4. Actualización de Stocks	1	1	0	0	1	0	3	
c.5. Despacho de Mercaderías a clientes	1	1	1	1	1	0	5	X
c.6. Devolución productos caducados y en mal estado	1	1	1	1	1	0	5	
d.1. Verificación stocks perchas	1	1	1	0	1	1	5	
d.2. Despacho Mercaderías de almacén	1	1	1	0	1	1	5	
d.3. Colocación mercaderías perchas.	1	1	1	0	1	1	5	
d.4. Actualización stocks perchas.	1	1	1	0	1	1	5	
d.5. Verificación productos mal estado	1	1	1	0	1	1	5	
e.1. Cuadre de Caja Chica	0	0	0	1	1	0	2	
<b>e.2. Atención al cliente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
e.3. Cuadre de Caja Chica	0	0	0	1	1	0	2	
e.4. Conciliación Contabilidad	0	0	0	1	1	0	2	
f.1. Control de personal	0	0	0	0	0	0	0	
f.2. Mantenimiento Infraestructura	1	1	1	0	1	1	5	
f.3. Elaboración de roles de pago	0	0	0	0	1	0	1	
f.4. Cierre de Convenios instituciones	0	0	0	0	0	1	1	
f.5. Logística de transporte	1	1	1	0	1	0	4	
<b>f.6. Elaboración planes de capacitación</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
<b>f.7. Ejecución Plan Estratégico</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
<b>g.1. Planificación y ejecución Estudio de Mercado</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
<b>g.2. Diseño Plan de Merchandising</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
<b>g.3. Elaboración Promociones</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
<b>g.4. Elaboración Plan de Publicidad</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>X</b>
h.1. Elaboración de Estados Financieros	1	0	0	0	1	0	2	
h.2. Elaboración, aprobación y ejecución presupuesto.	1	0	0	0	1	0	2	
h.3. Control presupuestario.	1	1	1	1	1	0	5	

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 3.3.**

**PROCESOS SELECCIONADOS PARA MEJORAMIENTO**

<b>No.</b>	<b>PROCESOS</b>
1	Establecimiento de Necesidades de Compra
2	Facturación
3	Atención al cliente
4	Elaboración planes de capacitación
5	Ejecución Plan Estratégico
6	Planificación y ejecución Estudio de Mercado
7	Diseño Plan de Merchandising
8	Elaboración Promociones
9	Elaboración Plan de Publicidad

**Elaborado por: Autor Tesis**

**5.5. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

**Diagrama De Procesos**

En esta gráfica se representa el ciclo de las etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otras actividades que ocurren en un proceso; con lo que se puede identificar los problemas y detectar errores y necesidades. En el diagrama de procesos utilizaremos varios símbolos utilizados en diagramas de flujo y que tienen significados especiales para entender de mejor manera.

El Valor Agregado.- es la sensación que tienen los clientes acerca de la capacidad de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades. Debemos recordar que para que un proceso sea efectivo debe tener un Índice de Valor Agregado de no menor al 75%. Para calcular el Índice de Valor Agregado:

**Tabla 3.4.**  
**DETERMINACIÓN DE VALOR AGREGADO**

TVA	=	Tiempo de Valor Agregado
TT	=	Tiempo Total
IVA (%)	=	Índice de Valor Agregado
IVA (%)	=	$\frac{TVA}{TT} \times 100\%$
Eficiencia de tiempo = $\frac{\sum \text{Tiempos de Actividades que agreguen Valor}}{\sum \text{Tiempo Total}}$		
Eficiencia de costo = $\frac{\sum \text{Costos de Actividades que agreguen Valor}}{\sum \text{Costo Total}}$		

La simbología utilizada es:

**Tabla 3.4.**  
**SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE PROCESOS**

Símbolo	Significado	Agrega Valor	No Agrega Valor
	OPERACIÓN	AV	
	CONTROL		NAV
	TRANSPORTE		NAV
	ARCHIVO		NAV
	DEMORA		NAV
	DECISIÓN		NAV

Fuente: Diagrama de Procesos Gestión de la Calidad.

Elaborado por: Autor Tesis

### 5.5.1. Diagrama de Establecimiento de Necesidades de Compra

PROCESO:		ADQUISICIONES									
SUBPROCESO:		a.2. Establecimiento de Necesidades de Compra									
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DIA			
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NAV	
CONTROL	Realiza chequeo físico por perchas	Supervisor Ventas	●							0,5	0,5
	Identifica mercaderías con bajo stock	Supervisor Ventas	○							0,5	
	Comunica novedades a Bodega	Supervisor Ventas									0,1
	Revisa kárdex existente	Supervisor Bodega	○							0,5	
	Verifica stock físico en almacén	Supervisor Bodega									0,2
PLANIFICACIÓN	Autoriza salida mercadería a perchas	Supervisor Bodega									0,1
	Realiza orden de compras	Supervisor Bodega	○							1	
	Autoriza Orden de Compras	Supervisor Bodega									0,1
	Entrega orden de compras a Secretaria	Supervisor Bodega									0,1
	Remite Orden a Gerencia	Secretaria									1
	Revisa orden de compras	Gerencia									1
	Autoriza Orden de Compras	Gerencia									0,1
	Entrega orden de compras a Secretaria	Gerencia									1
	Traslada orden a Contabilidad	Secretaria									1
	Revisa orden de compras	Auxiliar Contable									0,1
	Verifica presupuesto	Auxiliar Contable									0,1
	Elabora informe favorable	Auxiliar Contable	○							1	
	Autoriza Orden de Compras	Contador									1
	Traslada Orden a Secretaria	Auxiliar Contable									1
	Entrega orden a Gerencia	Secretaria									1
Autoriza compra	Gerencia									1	
EJECUCIÓN	Remite Orden a Contabilidad	Secretaria									1
	Se traslada orden a responsable compras	Auxiliar Contable									0,1
	Se revisa autorizaciones	Auxiliar Contable									0,1
	Se ingresa al portal de compras	Auxiliar Contable	○							0,5	
<b>Tiempo Total</b>									<b>3,5</b>	<b>10,6</b>	
<b>Porcentaje</b>									<b>24,82%</b>	<b>75,18%</b>	

### 5.5.2. Diagrama de Facturación

PROCESO:		VENTAS								
SUBPROCESO:		b.5. Facturación								
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO min		
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NAV
Caja Chica	Elabora documento de pedido de caja chica	Cajera	●						5	
	Entrega documento de pedido de caja chica	Cajera			●					5
	Recibe documento de pedido de caja chica	Auxiliar Contable					●			1
	Revisa documento pedido caja chica	Auxiliar Contable			●					3
	Cuenta dinero caja chica	Auxiliar Contable	●						5	
	Entrega dinero caja chica	Auxiliar Contable	●						5	
	Recibe dinero caja chica	Cajera	●						5	
	Cuenta dinero caja chica	Cajera	●						5	
	Coloca dinero en caja registradora	Cajera	●						2	
	Archiva documento de caja chica firmado	Cajera					●			1
	Revisa papel de facturación	Cajera			●					1
	Coloca papel facturación	Cajera	●						2	
	Distribuye dinero en caja registradora	Cajera	●						3	
	Emisión Factura	Recibe a cliente	Cajera	●						0,5
Recepta mercadería		Cajera	●						0,5	
Solicita Identificación cliente		Cajera	●						0,5	
Ingresa al sistema de facturación datos		Cajera	●						0,5	
Escanea mercadería		Cajera	●						0,5	
Informa sobre pago a cliente		Cajera	●						1	
Cliente recepta información		Cajera			●					1
Cliente realiza pago		Cajera					●			1
Se realiza ingreso de caja física		Cajera	●						0,5	
Se realiza ingreso a sistema		Cajera	●						0,5	
Se entrega cambio		Cajera	●						0,5	
Se entrega factura		Cajera	●						0,5	
Se coloca copia de factura en archivo		Cajera					●			0,5
<b>Tiempo Total</b>								<b>38</b>	<b>13</b>	
<b>Porcentaje</b>								<b>74,51%</b>	<b>25,49%</b>	

### 5.5.3. Diagrama de Atención al cliente

PROCESO:		FACTURACIÓN								
SUBPROCESO:		Atención al Cliente								
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO min		
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NAV
RECEPCIÓN	Ingresar al almacén	Cliente								1
	Visita perchas	Cliente								2
	Vendedor se presenta	Vendedor	●						1	
	Solicita información	Cliente	●						1	
	Proporciona información	Vendedor	●						1	
	Entrega dípticos y material promocional	Vendedor	●						0,5	
DESPACHO MERCADERÍA	Solicita productos	Cliente	●						1	
	Comunica a bodega	Vendedor								1
	Verifica existencia producto	Bodeguero		●						2
	Despacha producto	Bodeguero								2
	Actualiza kárdex	Bodeguero	●							2
Recepta mercadería	Vendedor			●					1	
VENTA	Firma documento salida mercadería	Vendedor								1
	Lleva mercadería almacén	Vendedor								1
	Verifica mercadería	Cliente	●							2
	Lleva mercadería a caja	Vendedor	●							1
	Realiza pago	Cliente	●							5
<b>Tiempo Total</b>								<b>4,5</b>	<b>21</b>	
<b>Porcentaje</b>								<b>17,65%</b>	<b>82,35%</b>	

### 5.5.4. Diagrama de Elaboración planes de capacitación

PROCESO:		ADMINISTRACIÓN								
SUBPROCESO:		Elaboración Planes de Capacitación								
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DÍAS		
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NAV
DIAGNÓSTICO	Solicita iniciativas de capacitación	Gerencia	●						0,5	
	Elabora memorando	Secretaria	●						0,1	
	Entrega memorando a personal	Secretaria			●					1
	Recibe memorando	Supervisor					●			0,5
	Comunica a personal	Supervisor	●							0,5
	Elabora memorando	Supervisor			●				1	
PLANIFICACIÓN	Entrega memorando con cursos de capacitación	Supervisor			●					0,5
	Recibe memorando	Secretaria			●					0,5
	Entrega memorando a Gerencia	Secretaria			●					0,5
	Recibe memorando	Gerencia			●					0,5
	Autoriza cursos de capacitación	Gerencia					●			1
	Elabora disposición	Secretaria	●						0,5	
EJECUCIÓN	Remite disposición a Contabilidad	Secretaria								0,5
	Recibe memorando	Contador					●			0,5
	Verifica presupuesto	Contador			●					0,5
	Emite autorización	Contador					●			0,5
	Entrega memorando autorizado	Contador					●			0,5
	Recepta memorando	Auxiliar Contable					●			0,5
	Ingres a Portal de compras	Auxiliar Contable	●						1	
<b>Tiempo Total</b>								<b>3,1</b>	<b>8</b>	
<b>Porcentaje</b>								<b>27,93%</b>	<b>72,07%</b>	

### 5.5.5. Diagrama de Ejecución Plan Estratégico

PROCESO:	ADMINISTRACIÓN									
SUBPROCESO:	Ejecución Plan estratégico									
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DÍAS		
			○	■	→	▽	◐	AV	NAV	
COMUNICACIÓN	Recepta Plan Estratégico FAE	Gerencia								1
	Revisa plan estratégico	Gerencia								1
	Dispone cumplimiento a las áreas	Gerencia								0,5
	Elabora disposición	Secretaría							0,5	
	Reciben disposición	Supervisores								0,5
	Comunican al personal	Supervisores							1	
PRESUPUESTO	Elaboran solicitud de recursos	Supervisores							0,5	
	Entregan solicitud de recursos	Supervisores								0,5
	Recibe solicitud de recursos	Secretaría								0,5
	Entrega a Gerencia solicitud de recursos	Secretaría								0,5
	Analiza solicitud de recursos	Gerencia								0,5
	Autoriza solicitud de recursos	Gerencia								0,5
	Elabora disposición	Secretaría							0,5	
	Entrega a Contabilidad disposición	Secretaría								0,5
	Recibe disposición	Contadora								0,5
	Verifica Presupuestos	Contadora								0,5
	Autoriza disposición	Contadora							1	
	Entrega a Gerencia	Contadora								0,5
	Recibe secretaria	Secretaría								0,5
	Recibe Gerencia	Gerencia								0,5
EJECUCIÓN	Dispone cumplimiento a las áreas	Gerencia								0,5
	Reciben disposición	Supervisores								0,5
	Ejecutan acciones	Supervisores							60	
<b>Tiempo Total</b>								<b>63,5</b>	<b>9,5</b>	
<b>Porcentaje</b>								<b>86,99%</b>	<b>13,01%</b>	



### 5.5.6. Diagrama de Planificación y Ejecución Estudio de Mercado

PROCESO:		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD									
SUBPROCESO:		ESTUDIO DE MERCADO									
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES						TIEMPO DÍAS		
			○	■	→	▽	■	◇	AV	NAV	
PLANIFICACIÓN	Emite disposición	Gerencia									0,5
	Elabora disposición	Secretaria	●							1	
	Entrega disposición a Supervisor Ventas	Secretaria									0,5
	Recibe disposición	Supervisor									0,5
	Analiza situación clientes y competencia	Supervisor									0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	●							10	
	Remite propuesta	Supervisor		●							0,5
	Recibe propuesta	Secretaria									0,5
	Entrega Propuesta a Gerencia	Secretaria									0,5
	Recibe propuesta	Gerencia									0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia									0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia									0,5
	Dispone Recursos	Gerencia									0,5
	Elabora disposición	Secretaria	●							1	
	Remite disposición	Secretaria		●							0,5
	Recibe disposición	Contadora									0,5
	Analiza presupuesto	Contadora		●							0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	●							1	
	Elabora disponibilidad	Contadora	●							1	
	Remite disponibilidad	Contadora		●							0,5
Recibe disponibilidad	Secretaria									0,5	
Entrega disponibilidad	Secretaria									0,5	
Recibe disponibilidad	Gerencia									0,5	
Autoriza disponibilidad	Gerencia									0,5	
Remite autorización	Secretaria			●						0,5	
Recibe autorización	Supervisor									0,5	
EJECUCIÓN	Elabora solicitud de compras	Supervisor	●							1	
	Remite solicitud de compras	Supervisor		●							0,5
	Recibe solicitud de compras	Auxiliar Contable									0,5
	Ingresa Portal Compras Públicas	Auxiliar Contable	●							1	
	Contrata encuestadores	Supervisor		●							0,5
	Diseña la encuesta	Externo								3	0,5
	Realiza trabajo de campo	Externo	●							12	
	Tabula encuestas	Externo	●							5	
	Elabora informe	Supervisor		●						2	
	Presenta informe a Gerencia	Supervisor			●						1
	Analiza informe	Gerencia			●						3
	Establece acciones	Gerencia									1
<b>Tiempo Total</b>									<b>38</b>	<b>17,5</b>	
<b>Porcentaje</b>									<b>68,47%</b>	<b>31,53%</b>	

### 5.5.7. Diagrama de Diseño Plan de Merchandising

PROCESO:		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD								
SUBPROCESO:		PLAN DE MERCHANDISING								
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DÍAS		
			○	■	→	▽	◐	AV	NAV	
PLANIFICACIÓN	Emite disposición	Gerencia								
	Elabora disposición	Secretaria	●						1	
	Entrega disposición a Supervisor Ventas	Secretaria							0,5	
	Recibe disposición	Supervisor							0,5	
	Analiza Perchas, Almacén y Bodega	Supervisor							0,5	
	Elabora propuesta	Supervisor	●						10	
	Remite propuesta	Supervisor							0,5	
	Recibe propuesta	Secretaria							0,5	
	Entrega Propuesta a Gerencia	Secretaria							0,5	
	Recibe propuesta	Gerencia							0,5	
	Analiza Propuesta	Gerencia							0,5	
	Autoriza propuesta	Gerencia							0,5	
	Dispone Recursos	Gerencia							0,5	
	Elabora disposición	Secretaria	●						1	
	Remite disposición	Secretaria							0,5	
	Recibe disposición	Contadora							0,5	
	Analiza presupuesto	Contadora							0,5	
	Canaliza Recursos	Contadora	●						1	
	Elabora disponibilidad	Contadora	●						1	
	Remite disponibilidad	Contadora							0,5	
	Recibe disponibilidad	Secretaria							0,5	
	Entrega disponibilidad	Secretaria							0,5	
	Recibe disponibilidad	Gerencia							0,5	
	Autoriza disponibilidad	Gerencia							0,5	
	Remite autorización	Secretaria							0,5	
	EJECUCIÓN	Recibe autorización	Supervisor							0,5
		Elabora solicitud de compras	Supervisor	●						1
Remite solicitud de compras		Supervisor							0,5	
Recibe solicitud de compras		Auxiliar Contable							0,5	
Ingresa Portal Compras Públicas		Auxiliar Contable	●						1	
<b>Tiempo Total</b>								<b>16</b>	<b>11,5</b>	
<b>Porcentaje</b>								<b>58,18%</b>	<b>41,82%</b>	

### 5.5.8. Diagrama de Elaboración Promociones

PROCESO:		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD							
SUBPROCESO:		PLAN DE PROMOCIONES							
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DÍAS	
			○	■	→	▽	●	◇	AV
PALNIFICACIÓN	Emite disposición	Gerencia							
	Elabora disposición	Secretaria	●						1
	Entrega disposición a Supervisor Ventas	Secretaria							0,5
	Recibe disposición	Supervisor							0,5
	Analiza situación clientes y competencia	Supervisor							0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	●						10
	Remite propuesta	Supervisor							0,5
	Recibe propuesta	Secretaria							0,5
	Entrega Propuesta a Gerencia	Secretaria							0,5
	Recibe propuesta	Gerencia							0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia							0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia							0,5
	Dispone Recursos	Gerencia							0,5
	Elabora disposición	Secretaria	●						1
	Remite disposición	Secretaria							0,5
	Recibe disposición	Contadora							0,5
	Analiza presupuesto	Contadora							0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	●						1
	Elabora disponibilidad	Contadora							1
	Remite disponibilidad	Contadora							0,5
	Recibe disponibilidad	Secretaria							0,5
	Entrega disponibilidad	Secretaria							0,5
	Recibe disponibilidad	Gerencia							0,5
	Autoriza disponibilidad	Gerencia							0,5
Remite autorización	Secretaria							0,5	
EJECUCIÓN	Recibe autorización	Supervisor							0,5
	Elabora solicitud de compras	Supervisor	●						1
	Remite solicitud de compras	Supervisor							0,5
	Recibe solicitud de compras	Auxiliar Contable							0,5
	Ingresa Portal Compras Públicas	Auxiliar Contable	●						1
	Aplica descuentos a productos	Supervisor							30
	Elabora informe	Supervisor							2
	Presenta informe a Gerencia	Supervisor							1
	Analiza informe	Gerencia							3
	Establece acciones	Gerencia							1
<b>Tiempo Total</b>								<b>48</b>	<b>17</b>
<b>Porcentaje</b>								<b>73,85%</b>	<b>26,15%</b>

### 5.5.9. Diagrama de Elaboración Plan de Publicidad

PROCESO:		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD							
SUBPROCESO:		PLAN DE PUBLICIDAD							
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIPO ACTIVIDADES					TIEMPO DÍAS	
			○	■	→	▽	●	◇	AV
PLANIFICACIÓN	Emite disposición	Gerencia							
	Elabora disposición	Secretaria	●						1
	Entrega disposición a Supervisor Ventas	Secretaria							0,5
	Recibe disposición	Supervisor							0,5
	Analiza medios de comunicación	Supervisor							0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	●						10
	Remite propuesta	Supervisor							0,5
	Recibe propuesta	Secretaria							0,5
	Entrega Propuesta a Gerencia	Secretaria							0,5
	Recibe propuesta	Gerencia							0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia							0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia							0,5
	Dispone Recursos	Gerencia							0,5
	Elabora disposición	Secretaria	●						1
	Remite disposición	Secretaria							0,5
	Recibe disposición	Contadora							0,5
	Analiza presupuesto	Contadora							0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	●						1
	Elabora disponibilidad	Contadora							1
	Remite disponibilidad	Contadora							0,5
	Recibe disponibilidad	Secretaria							0,5
	Entrega disponibilidad	Secretaria							0,5
	Recibe disponibilidad	Gerencia							0,5
Autoriza disponibilidad	Gerencia							0,5	
Remite autorización	Secretaria							0,5	
EJECUCIÓN	Recibe autorización	Supervisor							0,5
	Elabora solicitud de compras	Supervisor	●						1
	Remite solicitud de compras	Supervisor							0,5
	Recibe solicitud de compras	Auxiliar Contable							0,5
	Ingresa Portal Compras Públicas	Auxiliar Contable	●						1
	Aplica publicidad en medios	Supervisor							120
	Elabora informe	Supervisor							2
	Presenta informe a Gerencia	Supervisor							1
	Analiza informe	Gerencia							3
	Establece acciones	Gerencia							1
<b>Tiempo Total</b>								<b>138</b>	<b>17</b>
<b>Porcentaje</b>								<b>89,03%</b>	<b>10,97%</b>

## 5.6. MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA DE LOS PROCESOS

**Tabla 3.5.**  
**Resumen de Procesos**

No.	Proceso	Tiempo		Eficiencia	
		AV	NAV	AV	NAV
1	Establecimiento de Necesidades de Compra	3,5	10,6	24,82%	75,18%
2	Facturación	38	13	74,51%	25,49%
3	Atención al Cliente	4,5	21	17,65%	82,35%
4	Elaboración Planes de Capacitación	3,1	8	27,93%	72,07%
5	Ejecución Plan estratégico	63,5	9,5	86,99%	13,01%
6	PLAN DE MERCHANDISING	16	11,5	58,18%	41,82%
7	ESTUDIO DE MERCADO	38	17,5	68,47%	31,53%
8	PLAN DE PUBLICIDAD	138	17	89,03%	10,97%
9	PLAN DE PROMOCIONES	48	17	73,85%	26,15%

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Autor Tesis

## CAPITULO IV

### 6. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

#### 6.1. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR PROCESOS

El mejoramiento de procesos, consiste en realizar ajustes sustanciales e incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable. Para la construcción de la mejora de procesos, es necesario tomar en cuenta las siguientes definiciones:

##### **Definición de objetivos del proceso.-**

El objetivo de los procesos se definirá basándose y enfocándose en la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de las necesidades y requerimientos.

##### **Responsables de procesos.-**

Serán las personas encargadas de realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados, los responsables han sido definidos por la Jefatura y comunicado a todo el Almacén y Comisariato.

##### **Asignación de responsabilidades.-**

Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal y que se comunique de manera adecuada, para evitar resistencia del personal ante los cambios.

### **Reducción de costos y tiempo.-**

El mejoramiento de procesos radica en la reducción de costos y tiempos, volviéndolos más eficientes, eliminando las tareas que no agregan valor y haciendo más efectivas aquellas que agregan valor.

### **Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor.-**

En los procesos se encuentran incluidas actividades que no generan valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser analizadas y eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que aportan al proceso.

### **Inclusión de actividades de generan valor agregado.-**

En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

De acuerdo al análisis realizado de las actividades de los procesos han sido:

- Nuevo.- Creación de nuevas actividades para mejorar un proceso existente.
- Mejora.- Cambios realizados a las actividades buscando una disminución de tiempos y costos.
- Fusión.- Unión de una o varias actividades.
- Eliminación.- Eliminación de una o varias actividades que no agregan valor.

#### **6.1.1. Hoja de mejoramiento**

Es una herramienta que permite establecer las diferencias existentes entre la

Situación actual y una situación propuesta en los procesos, buscando el beneficio tanto en costo como en tiempo. Con esta hoja se puede determinar los beneficios esperados en tiempos y costos, además permite establecer de forma cuantitativa y cualitativa las mejoras que se alcanzarían en el proceso, si se llevan a cabo los cambios propuestos.

A continuación el formato de una hoja de mejoramiento con todas sus características y campos que deben ser llenados por quien aplica la herramienta:

**Tabla 4.1.**  
**Hoja de Mejoramiento de Procesos**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>		
<b>SUBPROCESO</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
<b>Soporte Documental</b>		
<b>Formatos</b>		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>

Fuente: [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/procedimiento-y-procesos.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/procedimiento-y-procesos.htm)

Elaborado por: Autor Tesis



## 6.2. MEJORAMIENTO DE PROCESOS ANALIZADOS

**Tabla 4.2.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	ADQUISICIONES	
<b>SUBPROCESO</b>	Establecimiento de Necesidades de Compra	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar variedad de mercadería y disponibilidad a los clientes.		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
Demasiada intervención de Secretaria en envío y recepción de documentos internos.		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
Falta de uso de Software en Inventarios		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe Programación de compras frecuentes		
<b>Formatos</b>		
No existen formatos específicos para realizar compras.		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Elaboración Plan de Compras	Demasiada Burocracia	Crear Canal Directo Gerente, Supervisor Bodega y Contadora.
Determinación Stock mínimo	No existe	Adquirir software

**Fuente:** Levantamiento de procesos

**Elaborado por:** Autor Tesis

**Tabla 4.3.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>ADQUISICIONES</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Establecimiento de Necesidades de Compra</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DIA</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
CONTROL	Realiza chequeo físico por perchas	Supervisor Bodega		0,5
	Identifica mercaderías con bajo stock	Supervisor Bodega	0,5	
	Revisa kárdex existente	Supervisor Bodega	0,5	
	Verifica stock físico en almacén	Supervisor Bodega		0,2
PLANIFICACIÓN	Autoriza salida mercadería a perchas	Supervisor Bodega		0,1
	Realiza orden de compras	Supervisor Bodega	1	
	Autoriza Orden de Compras	Supervisor Bodega		0,1
	Entrega orden de compras a Gerencia	Supervisor Bodega		0,1
	Revisa orden de compras	Gerencia		1
	Autoriza Orden de Compras	Gerencia		0,1
	Entrega orden de compras a Contabilidad	Gerencia		1
	Revisa orden de compras	Auxiliar Contable		0,1
	Verifica presupuesto	Auxiliar Contable		0,1
	Elabora informe favorable	Auxiliar Contable	1	
	Autoriza Orden de Compras	Contador		1
	Se ingresa al portal de compras	Auxiliar Contable	0,5	
	<b>Tiempo Total</b>			<b>3,5</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>44,87%</b>	<b>55,13%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.4.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

HOJA DE MEJORAMIENTO		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	VENTAS	
<b>SUBPROCESO</b>	Facturación	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar atención oportuna al cliente.		
DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL		
<b>Mano de Obra</b>		
Adecuada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
Falta de Scanner más óptimo.		
<b>Soporte Documental</b>		
Facturas Emitidas / Comprobante de Cierre de Caja / Comprobante Caja Chica		
<b>Formatos</b>		
Definidos		
PROPUESTAS DE MEJORA		
ACTIVIDAD LÍMITE	PROBLEMA	SOLUCIÓN
Inicio de Caja Chica	Baja Seguridad a la caja	Adquirir nueva caja fuerte
Cierre de Caja	Tiempo de espera a la Contadora	Coordinar Horarios.

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 4.5.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>VENTAS</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Facturación</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO min</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
Caja Chica	Elabora documento de pedido de caja chica	Cajera	5	
	Entrega documento de pedido de caja chica	Cajera		5
	Recibe documento de pedido de caja chica	Auxiliar Contable		1
	Revisa documento pedido caja chica	Auxiliar Contable		3
	Cuenta dinero caja chica	Auxiliar Contable	5	
	Entrega dinero caja chica	Auxiliar Contable	5	
	Recibe dinero caja chica	Cajera	5	
	Cuenta dinero caja chica	Cajera	5	
	Archiva documento de caja chica firmado	Cajera		1
	Coloca papel facturación	Cajera	2	
	Distribuye dinero en caja registradora	Cajera	3	
	Emisión Factura	Recibe a cliente	Cajera	0,5
Solicita Identificación cliente		Cajera	0,5	
Ingresa al sistema de facturación datos		Cajera	0,5	
Escanea mercadería		Cajera	0,5	
Informa sobre pago a cliente		Cajera	1	
Cliente realiza pago		Cajera		1
Se realiza ingreso de caja física		Cajera	0,5	
Se realiza ingreso a sistema		Cajera	0,5	
Se entrega cambio		Cajera	0,5	
Se entrega factura		Cajera	0,5	
Se coloca copia de factura en archivo		Cajera	0,5	
<b>Tiempo Total</b>			<b>35,5</b>	<b>11</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>76,34%</b>	<b>23,66%</b>

**Tabla 4.6.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

HOJA DE MEJORAMIENTO		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	FACTURACIÓN	
<b>SUBPROCESO</b>	Atención al Cliente	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar atención oportuna al cliente.		
DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL		
Mano de Obra		
Se debe capacitar al personal sobre mercaderías disponibles.		
Soporte Tecnológico		
No se cuenta con software para inventarios.		
Soporte Documental		
Manejo de tarjetas kárdex deficientes, provoca demora al cliente.		
Formatos		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
PROPUESTAS DE MEJORA		
ACTIVIDAD LÍMITE	PROBLEMA	SOLUCIÓN
Actualización Kárdex	se hace manualmente	Adquirir software
Traslado productos de bodega al almacén	Mucho personal involucrado	Asignar responsable al vendedor.

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 4.7.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>FACTURACIÓN</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Atención al Cliente</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO min</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
RECEPCIÓN	Ingresar al almacén	Cliente		1
	Visita perchas	Cliente		2
	Vendedor se presenta	Vendedor	1	
	Solicita información	Cliente	1	
	Proporciona información	Vendedor	1	
	Entrega dísticos y material promocional	Vendedor	0,5	
DESPACHO MERCADERÍA	Solicita productos	Cliente	1	
	Verifica existencia producto	Vendedor		2
	Despacha producto	Bodeguero		2
	Actualiza kárdex	Bodeguero		2
	Recepta mercadería	Vendedor		1
	Lleva mercadería almacén	Vendedor		1
	Verifica mercadería	Cliente		2
	Lleva mercadería a caja	Vendedor		1
	Realiza pago	Cliente		5
<b>Tiempo Total</b>			<b>4,5</b>	<b>19</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>19,15%</b>	<b>80,85%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.8.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	ADMINISTRACIÓN	
<b>SUBPROCESO</b>	Elaboración Planes de Capacitación	
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la Productividad del Personal		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No apta para elaborar planes de capacitación		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No Aplica		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe planificación		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Plan de Capacitación mensual	No existe planificación	Contratar responsable de recursos humanos o consultor externo.

**Fuente:** Levantamiento de procesos

**Elaborado por:** Autor Tesis

**Tabla 4.9.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Elaboración Planes de Capacitación</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
DIAGNÓSTICO	Solicita iniciativas de capacitación	Gerencia	0,5	
	Elabora memorando	Secretaria	0,1	
	Comunica a personal	Supervisor		0,5
	Elabora memorando	Supervisor	1	
PLANIFICACIÓN	Recibe memorando	Gerencia		0,5
	Autoriza cursos de capacitación	Gerencia		1
	Elabora disposición	Secretaria	0,5	
EJECUCIÓN	Recibe memorando	Contador		0,5
	Verifica presupuesto	Contador		0,5
	Emite autorización	Contador		0,5
	Entrega memorando autorizado	Contador		0,5
	Ingres a Portal de compras	Auxiliar Contable	1	
<b>Tiempo Total</b>			<b>3,1</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>43,66%</b>	<b>56,34%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis



**Tabla 4.10.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	ADMINISTRACIÓN	
<b>SUBPROCESO</b>	Ejecución Plan estratégico	
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con al misión de ALCOFAE LTGA		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No esta debidamente capacitada e involucrada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No disponen de un BSC		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe formalización de acciones.		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Ejecutar acciones estratégicas	No existe planificación	Capacitar al personal, Crear canal directo entre personal involucrado.

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 4.11.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Ejecución Plan estratégico</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
COMUNICACIÓN	Recepta Plan Estratégico FAE	Gerencia		1
	Revisa plan estratégico	Gerencia		1
	Dispone cumplimiento a las áreas	Gerencia		0,5
	Reciben disposición	Supervisores		0,5
	Comunican al personal	Supervisores	1	
EJECUCIÓN	Autoriza solicitud de recursos	Gerencia		0,5
	Recibe disposición	Contadora		0,5
	Verifica Presupuestos	Contadora		0,5
	Autoriza disposición	Contadora	1	
	Dispone cumplimiento a las áreas	Gerencia		0,5
	Reciben disposición	Supervisores		0,5
	Ejecutan acciones	Supervisores	60	
<b>Tiempo Total</b>			<b>62</b>	<b>5,5</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>91,85%</b>	<b>8,15%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.12.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	PLAN DE MERCHANDISING	
<b>OBJETIVO:</b> Despertar el deseo de compra del cliente.		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No esta debidamente capacitada e involucrada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No cuentan con tecnología blanda y dura para un buen manejo de Merchandising.		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe formalización de acciones.		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Ejecutar acciones estratégicas	No existe planificación	Capacitar al personal, Crear canal directo entre personal involucrado.

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 4.13.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>PLAN DE MERCHANDISING</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
PLANIFICACIÓN	Emite disposición	Gerencia		0,5
	Elabora disposición	Secretaria	1	
	Entrega disposición a Supervisor Ventas	Secretaria		0,5
	Recibe disposición	Supervisor		0,5
	Analiza Perchas, Almacén y Bodega	Supervisor		0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	10	
	Recibe propuesta	Gerencia		0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia		0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia		0,5
	Dispone Recursos	Gerencia		0,5
	Recibe disposición	Contadora		0,5
	Analiza presupuesto	Contadora		0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	1	
	Elabora disponibilidad	Contadora	1	
	Remite disponibilidad	Contadora		0,5
	EJECUCIÓN	Recibe autorización	Supervisor	
Elabora solicitud de compras		Supervisor	1	
Remite solicitud de compras		Supervisor		0,5
Recibe solicitud de compras		Auxiliar Contable		0,5
Ingresar Portal Compras Públicas		Auxiliar Contable	1	
<b>Tiempo Total</b>			<b>15</b>	<b>7</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>68,18%</b>	<b>31,82%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.14.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	ESTUDIO DE MERCADO	
<b>SUBPROCESO</b>	TAREA	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar acciones de mercado enfocado en Mix de Marketing.		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No esta debidamente capacitada e involucrada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No cuentan con tecnología blanda y dura.		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe formalización de acciones.		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Ejecutar acciones estratégicas	No existe planificación	Capacitar al personal, Crear canal directo entre personal involucrado.

**Fuente:** Levantamiento de procesos

**Elaborado por:** Autor Tesis

**Tabla 4.15.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
	Analiza situación clientes y competencia	Supervisor		0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	10	
	Remite propuesta	Supervisor		0,5
	Recibe propuesta	Gerencia		0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia		0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia		0,5
	Analiza presupuesto	Contadora		0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	1	
	Elabora disponibilidad	Contadora	1	
	Remite disponibilidad	Contadora		0,5
	<b>EJECUCIÓN</b>	Recibe autorización	Supervisor	
Ingresa Portal Compras Públicas		Auxiliar Contable	1	
Contrata encuestadores		Supervisor		0,5
Diseña la encuesta		Externo	3	0,5
Realiza trabajo de campo		Externo	12	
Tabula encuestas		Externo	5	
Elabora informe		Supervisor	2	
Presenta informe a Gerencia		Supervisor		1
Analiza informe		Gerencia		3
Establece acciones		Gerencia		1
<b>Tiempo Total</b>			<b>35</b>	<b>10</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>77,78%</b>	<b>22,22%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.16.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	PLAN DE PUBLICIDAD	
<b>OBJETIVO:</b> Logara posicionamiento.		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No esta debidamente capacitada e involucrada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No cuentan con tecnología blanda y dura.		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe formalización de acciones.		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Ejecutar acciones estratégicas	No existe planificación	Capacitar al personal, Crear canal directo entre personal involucrado.

**Fuente:** Levantamiento de procesos

**Elaborado por:** Autor Tesis

**Tabla 4.17.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>PLAN DE PUBLICIDAD</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
	Analiza medios de comunicación	Supervisor		0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	10	
	Remite propuesta	Supervisor		0,5
	Recibe propuesta	Gerencia		0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia		0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia		0,5
	Recibe disposición	Contadora		0,5
	Analiza presupuesto	Contadora		0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	1	
	<b>EJECUCIÓN</b>	Recibe autorización	Supervisor	
Ingresar Portal Compras Públicas		Auxiliar Contable	1	
Aplica publicidad en medios		Supervisor	120	0,5
Elabora informe		Supervisor	2	
Presenta informe a Gerencia		Supervisor		1
Analiza informe		Gerencia		3
Establece acciones		Gerencia		1
<b>Tiempo Total</b>			<b>134</b>	<b>9,5</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>93,38%</b>	<b>6,62%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis



**Tabla 4.18.**  
**Hoja de Mejoramiento de Proceso**

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>NOMBRE PROCESO</b>	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	PLAN DE PROMOCIONES	
<b>OBJETIVO: Incrementar la participación de mercado.</b>		
<b>DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL</b>		
<b>Mano de Obra</b>		
No esta debidamente capacitada e involucrada		
<b>Soporte Tecnológico</b>		
No cuentan con tecnología blanda y dura.		
<b>Soporte Documental</b>		
No existe formalización de acciones.		
<b>Formatos</b>		
Rudimentarios que retrasan el proceso		
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>		
<b>ACTIVIDAD LÍMITE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Ejecutar acciones estratégicas	No existe planificación	Capacitar al personal, Crear canal directo entre personal involucrado.

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

**Tabla 4.19.**  
**Diagrama de Proceso Mejorado**

<b>PROCESO:</b>	<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>			
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>PLAN DE PROMOCIONES</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DÍAS</b>	
			<b>AV</b>	<b>NAV</b>
	Analiza situación clientes y competencia	Supervisor		0,5
	Elabora propuesta	Supervisor	10	
	Remite propuesta	Supervisor		0,5
	Recibe propuesta	Gerencia		0,5
	Analiza Propuesta	Gerencia		0,5
	Autoriza propuesta	Gerencia		0,5
	Recibe disposición	Contadora		0,5
	Analiza presupuesto	Contadora		0,5
	Canaliza Recursos	Contadora	1	
	<b>EJECUCIÓN</b>	Recibe autorización	Supervisor	
Ingresa Portal Compras Públicas		Auxiliar Contable	1	
Aplica descuentos a productos		Supervisor	30	0,5
Elabora informe		Supervisor	2	
Presenta informe a Gerencia		Supervisor		1
Analiza informe		Gerencia		3
Establece acciones		Gerencia		1
<b>Tiempo Total</b>			<b>44</b>	<b>9,5</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>82,24%</b>	<b>17,76%</b>

Fuente: Levantamiento de procesos

Elaborado por: Autor Tesis

**Tabla 4.21**  
**Resumen de Procesos Mejorados**

No.	Proceso	Tiempo		Eficiencia	
		AV	NAV	AV	NAV
1	Establecimiento de Necesidades de Compra	3,5	4,3	44,87%	55,13%
2	Facturación	35,5	11	76,34%	23,66%
3	Atención al Cliente	4,5	19	19,15%	80,85%
4	Elaboración Planes de Capacitación	3,1	4	43,66%	56,34%
5	Ejecución Plan estratégico	62	5,5	91,85%	8,15%
6	PLAN DE MERCHANDISING	15	7	68,18%	31,82%
7	ESTUDIO DE MERCADO	35	10	77,78%	22,22%
8	PLAN DE PUBLICIDAD	134	9,5	93,38%	6,62%
9	PLAN DE PROMOCIONES	44	9,5	82,24%	17,76%

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

### **6.3. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO**

Una vez realizada la propuesta de mejora de los procesos que generan valor al Comisariato, se evalúa si existen beneficios entre la situación actual y la situación propuesta.

**Tabla 4.21.**  
**Matriz Comparativa de Procesos**

No.	Proceso	SIT. ACTUAL		SIT. PROPUESTA		BENEFICIO	
		Eficiencia		Eficiencia		Eficiencia	
		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
1	Establecimiento de Necesidades de Compra	24,82%	75,18%	44,87%	55,13%	20,05%	-20,05%
2	Facturación	74,51%	25,49%	76,34%	23,66%	1,83%	-1,83%
3	Atención al Cliente	17,65%	82,35%	19,15%	80,85%	1,50%	-1,50%
4	Elaboración Planes de Capacitación	27,93%	72,07%	43,66%	56,34%	15,73%	-15,73%
5	Ejecución Plan estratégico	86,99%	13,01%	91,85%	8,15%	4,87%	-4,87%
6	PLAN DE MERCHANDISING	58,18%	41,82%	68,18%	31,82%	10,00%	-10,00%
7	ESTUDIO DE MERCADO	68,47%	31,53%	77,78%	22,22%	9,31%	-9,31%
8	PLAN DE PUBLICIDAD	89,03%	10,97%	93,38%	6,62%	4,35%	-4,35%
9	PLAN DE PROMOCIONES	73,85%	26,15%	82,24%	17,76%	8,40%	-8,40%

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**

Se observa un claro beneficio en todos los procesos, así en el Proceso de Establecimiento de Necesidades de Compra el Valor Agregado crece en un 20,05% y el valor no agregado decrece en el mismo porcentaje; en el proceso de facturación, el crecimiento es de 1.83% porque es uno de los procesos mejor llevados en el ALCOFAE Latacunga; al igual que el de atención al cliente que varía en 1.50%; así sucede con todos los procesos siendo el más relevante el de capacitación que crece un 15.73% en valor agregado, y el de Merchandising que crece en un 10%.

## **CAPITULO V**

### **7. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

#### **7.1. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. Cada iniciativa tiene diferentes puntos claves que llevarán al éxito económico y comercial.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos. Una herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado. La gerencia de procesos en las

organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito.

No obstante no es novedoso ni el concepto administrativo ni su práctica. Así se ha reconocido en todo el mundo y aparece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente a las empresas como desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad, establecidos para tales efectos.

Como se describe teóricamente, los factores de éxito son los elementos que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados para la organización, en nuestro caso los objetivos estratégicos planteados para el Comisariato de la FAE Latacunga, son:

### **Objetivos Estratégicos del ALCOFAE**

1. Mejorar la atención recibida por el paciente, a través del mejoramiento de Procesos Operativos del comisariato.
2. Socializar y capacitar al personal involucrado en los procesos operativos de la Organización.
3. Establecer una estructura Organizacional por procesos.
4. Mejorar el Sistema de almacenamiento y manejo de información del paciente.

### **Factores Claves del Éxito ALCOFAE LATACUNGA**

- Agilidad de Atención
- Trabajo en Equipo
- Sistemas Informáticos
- Personal Capacitado
- Compromiso con el Cliente
- Compromiso con la Organización

## **7.2. INDICADORES DE GESTIÓN**

Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo. Los indicadores pueden ser de eficiencia, cuando miden el consumo de recursos del proceso. Los indicadores de Efectividad evalúan el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, corporativos y operativos.

El objetivo principal de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia de un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

**Tabla 5.1**  
**Indicadores Procesos**

No.	Proceso	Indicador	Índice	Meta	Responsable
1	Establecimiento de Necesidades de Compra	Stock Optimo	Inventario = 5% de Compras	Mayor al 5%	Bodeguero
2	Facturación	% Ventas	(Ventas Mes 1 - Ventas Mes 0) / Ventas mes 0	Mayor al 5%	Vendedores
3	Atención al Cliente	% Satisfacción	No. Clientes Satisfechos / Total Clientes Encuestados	Mayor al 75%	Vendedores
4	Elaboración Planes de Capacitación	% Personal Capacitado	No. Personal Capacitado / Total Personal ALCOFAE LTGA	100%	Gerencia
5	Ejecución Plan estratégico	% Ejecución	No. Acciones Cumplidas / Total Acciones planteadas	80%	Gerencia
6	PLAN DE MERCHANDISING	% Ventas	(Ventas Mes 1 - Ventas Mes 0) / Ventas mes 0	Mayor al 5%	Vendedores
7	ESTUDIO DE MERCADO	% Participación Mercado	Ventas / Ventas Mercado	Mayor al 10%	Gerencia
8	PLAN DE PUBLICIDAD	% Posicionamiento	PEA Conoce ALCOFAE / PEA Muestra	Mayor al 70%	Gerencia
9	PLAN DE PROMOCIONES	% Ventas	(Ventas Mes 1 - Ventas Mes 0) / Ventas mes 0	Mayor al 5%	Vendedores

**Fuente: Levantamiento de procesos**

**Elaborado por: Autor Tesis**



## **CAPÍTULO VI**

### **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **9.1. CONCLUSIONES**

- El desarrollo integro de esta tesis se ha diseñado con el objetivo de exponer una propuesta de Mejoramiento de Procesos para el COMISARIATO ALCOFAE, con la finalidad de conseguir mejorar los índices actuales de respuesta a los requerimientos de los clientes y así aumentar la percepción de servicio que este tiene.
- Con el mejoramiento de los procesos se reducen considerablemente varias actividades por proceso que influían en la demora de los mismos, logrando de esta manera una reducción de hasta el 15% en los tiempos de espera y que genera directamente ahorro de recursos financieros.
- El análisis de procesos así como su correspondiente levantamiento nos permite detectar las novedades e inconvenientes que se han venido desarrollando hasta antes de la implementación del mejoramiento. Adicionalmente se estipulan los tiempos de cada proceso analizado así como los cálculos de eficiencia tanto en tiempo como en costos, las veces que el proceso se repite, los responsables del proceso con lo que se puede discernir aquellas actividades que ocasionan cuellos de botella y demoran el proceso.
- El ahorro total que se generó con la mejora implementada es evidente pero debe respaldarse con la adquisición de software y fortalecimiento de la cultura de gente.

## 9.2. RECOMENDACIONES

- Establecer en ALCOFAE LTGA, los procesos levantados con su mejoría, para lo cual se debe gestionar a través de los canales organizacionales establecidos, su implantación y ejecución, por lo que se hace necesario elaborar un plan de capacitación al personal para implantar este trabajo que tiene como objetivo estandarizar los procesos en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Socializar y participar a todos los miembros de ALCOFAE LTGA, la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias que permitirán enfocar a la organización hacia la mejora continua y además potenciar las oportunidades y fortalezas de esta organización hacia la mejora del servicio brindado, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, para generar mayores ingresos y disminuya la vulnerabilidad ante la competencia.
- Implantar esta organización por procesos planteada, ejecutar los indicadores de gestión propuestos de manera que permita medir y evaluar si se está alcanzando el propósito de mejorar el servicio al cliente, para lo que recomendamos elaborar un plan de capacitación, además de motivar al personal a seguir, esta propuesta con la certeza que ayudará al mejoramiento del Comisariato.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- CHASE Richard, JACOBS Robert, AQUILANO Nicholas, MC GRAW HILL, ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA, 2005.
- D´ALESSIO IPINZA, Fernando. Administración y Dirección de la producción. Editorial Prentice Hall. Bogotá- Colombia. 2002.
- AGUILAR FEIJOO, Ruth Marlene. Metodología de la Investigación Científica. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja – Ecuador. 1996
- IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Meter; SKINNER, Steven J. con CROSBY, Philip B. Gestión, calidad y competitividad 1 y 2. Copyright Licensing Agency. 1996.
- ROSENBERG, J. M. Diccionario de administración y finanzas. Grupo editorial Océano. Barcelona – España.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1994.
- ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991
- MONSEÑOR CALABAN GUTIÉRREZ, Jesús Iván. Manual Agropecuario, Tecnologías Orgánicas de la Granja Integral Autosuficiente
- HERNANDEZ, T. RIVADENEIRA, V. 1992. Manual de Agricultura y Ganadería. Edit. El Surco. Quito, Ecuador.
- BIBLIOTECA PRACTICA AGRICOLA Y GANADERA. 1987. Práctica de los cultivos. Tomo 2. Océano/Centrum. Barcelona.
- PINHEIRO, L. 1987. Los cerdos. Edit. Hemisferio Sur. Buenos Aires. Argentina.
- INIAP. 1989. Manual Ganadero. Quito, Ecuador. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la Investigación 2da. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1998
- Bosterfield Control de la Calidad
- Ishikawa Calidad Total
- Herramientas Gerenciales de La Calidad y Excelencia QCM (Quality Control Magnament)

- Fundamentos de Marketing de Servicios de K. Douglas Hoffman & Jhon E. G. Bateson Pág. 312.
- Control de la Calidad Armand V. Feigenbaum
- Análisis y Planificación de la Calidad J.M. JURAN F.M. GRAYNA
- El Liderazgo Para La Calidad Manual de Directivos J.M. Juran
- Calidad Total Dan Ciampa
- Gestión de la Calidad Total, Paul James
- [www.gestipolis.com/dirgp/adm/caildad](http://www.gestipolis.com/dirgp/adm/caildad).
- [www.bbq.com](http://www.bbq.com).
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)