



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN
Y EXPORTACIÓN DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA

AUTOR: SAMUEL RONALD CAICEDO BONILLA

DIRECTOR: DR. GALO MORENO, Msc.

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA, Msc.

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la fuerza para seguir adelante en mi vida profesional y permitirme culminar con éxito el desarrollo de la presente tesis.

A mis padres y mis suegros por el amor, cariño y sobre todo por el apoyo incondicional que me brindan y por los grandes consejos que me han ayudado a seguir adelante.

A la Escuela Politécnica del Ejército, en especial al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio y a todos los docentes, por haberme brindado sus conocimientos, experiencias, durante toda mi carrera universitaria, para hacer de mí un profesional responsable.

Al Sr. Dr. Galo Moreno, y al Sr. Ing. Jaime Cadena, por su invaluable colaboración al compartir sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de la presente tesis, sin su ayuda no hubiese sido posible la terminación de éste trabajo.

Finalmente, debo agradecer a mi querida y noble institución La Fuerza Aérea Ecuatoriana, a las personas que colaboraron conmigo: Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos del Comando General, por todas las facilidades brindadas mientras permanecí desarrollando mi tesis de grado; por la paciencia que tuvieron en todos los momentos en que les interrumpí el normal desenvolvimiento de sus actividades, para que atiendan mis requerimientos.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el desarrollo del presente trabajo, en primer lugar, a Dios quién guía e ilumina nuestro camino, por darme la sabiduría y la comprensión de todas las cosas que nos rodean; por enseñarme a tener paciencia y esperanza de ver un mundo mejor; por haberme permitido tener la familia que tengo; por la salud, dicha, felicidad y prosperidad de mi familia.

A mis padres, porque me enseñaron a comprender la diferencia entre el bien y el mal; porque siempre han estado a mi lado; porque siempre me han inculcado y motivado la superación en todos los aspectos de mi vida.

A mi amada esposa Sra. Lcda. Gina del Rocío Figueroa Ramos, quien con sus noches de desvelos cuidando a nuestros queridos hijos, Michael Ronald y Lissette Doménica, me ayudó y permitió desarrollar plenamente mis capacidades para el crecimiento profesional; por la fortaleza que ha tenido y tiene para resolver todos los asuntos inherentes al hogar, y a veces sin un justo reconocimiento de mi parte, por saberme comprender, amar y apoyar; a ti querida esposa y a nuestros pequeños y amados hijos va dedicada la presente Tesis.

Samuel Ronald Caicedo Bonilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Samuel Ronald Caicedo Bonilla

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Mejoramiento de los Procesos de Importación y Exportación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 10 de Septiembre del 2008

Samuel Ronald Caicedo Bonilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Samuel Ronald Caicedo Bonilla

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Mejoramiento de los Procesos de Importación y Exportación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 10 de Septiembre del 2008

Samuel Ronald Caicedo Bonilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

DIRECTOR: DR. GALO MORENO, MSc.

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA, MSc.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Mejoramiento de los Procesos de Importación y Exportación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”, realizada por el señor Samuel Ronald Caicedo Bonilla, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a lo anteriormente expuesto se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat Reader (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor Samuel Ronald Caicedo Bonilla para que se entregue a la Señora Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, 10 de Septiembre del 2008

DR. GALO MORENO, MSc
DIRECTOR

ING. JAIME CADENA, MSc
CODIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Detalle	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. GENERALIDADES	4
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	4
1.2 NATURALEZA DEL TRABAJO	4
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	6
1.3.1 PRODUCTOS	9
1.3.2 SERVICIOS	9
1.3.3 CLIENTES	10
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	10
Talento Humano	11
Insumos	12
Finanzas	12
Equipo y Tecnología	13
1.5 OBJETIVOS	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 MARCO TEÓRICO	15
1.7 MARCO CONCEPTUAL	22
1.8 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA FAE	23
CAPÍTULO II	26
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	27
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	27
2.1.1 MACROAMBIENTE	28
Factor Económico	28
PIB	28
Inflación	31
Tasas de interés	35
Factor Político	37
Factor Legal	39
Factor Social	39
Factor Tecnológico	44
2.1.2 MICROAMBIENTE	46
Proveedores	46
Competencia	51
Organismos de Control	51
2.2 ANÁLISIS INTERNO	51
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	51
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA	60
2.2.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	64
2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	68

2.2.5 ANÁLISIS DE MATRICES	71
2.2.5.1 DIAGNÓSTICO	71
2.2.5.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	72
2.2.5.3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	73
2.2.5.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	74
2.2.5.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	75
2.2.5.6 HOJA DE TRABAJO	76
2.2.5.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	77
CAPÍTULO III	80
3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA	81
3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES	81
3.2.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS	82
3.2.2 MATRIZ DE VALORES	82
3.3 MISIÓN	90
3.4 VISIÓN	92
3.5 OBJETIVOS	92
3.5.1 OBJETIVO GENERAL	92
3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	92
3.6 PLÍTICAS	93
3.7 ESTRATEGIAS	93
3.7.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVA	93
3.7.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	94
3.8 PLAN ESTRATÉGICO	94
3.8.1 MAPA ESTRATÉGICO	94
CAPÍTULO IV	97
4 PROCESOS	98
4.1 CADENA DE VALOR	103
4.2 MAPA DE PROCESOS	106
4.3 DISEÑO DE PROCESOS	108
4.3.1 IDEF-0	108
4.3.2 PUNTOS CENTRALES DE LA MODELIZACIÓN	108
4.3.3 ELEMENTOS BÁSICOS EN LA DESCRIPCIÓN	
IDEF-0	109
4.3.4 VENTAJAS DE USO DEL IDEF-0	113
4.3.5 CUÁNDO SE RECOMIENDA EL USO DEL IDEF-0	113
4.3.6 IDEF-0 del Departamento de Transportes de la FAE	115
4.3.7 Procesos en BPWIN del Departamento de	
Transportes	117
4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS	131
4.4.1 SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	132
4.4.2 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	133
4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS	
PROCESOS SELECCIONADOS	134
4.5.1 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL Y DE	
OPERACIÓN	134
4.5.2 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL	134
4.5.3 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN	135

4.5.4 DIAGRAMA DE PROCESOS	137
4.5.4.1 SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	137
4.5.4.2 DIGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS	139
4.5.5 PRESENTACIÓN DE REPORTES DE LOS PROCESOS	146
CAPÍTULO V	156
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	157
5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	158
5.1.1 HOJAS ISO	159
5.1.2 FLUJO DE DIAGRAMACIÓN	161
5.1.2.1 FLUJO DE DIAGRAMACIÓN	161
5.1.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS	161
5.1.2.2.1 COMPONENTES DE LOS DFD	162
5.1.2.3 CONVERSIONES (SÍMBOLOS)	162
5.1.2.4 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN POSEER LOS FLUJOGRAMAS	163
5.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO	165
5.1.4 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO	165
5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS MEJORADOS	199
5.2.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	199
5.2.1.1 CONTENIDO DEL MANUAL	200
5.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL	200
5.2.1.3 OBJETIVOS DEL MANUAL	202
5.2.1.4 EN EL MANUAL SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES PUNTOS	202
5.2.1.5 A QUIÉN VA DIRIGIDO LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	202
5.2.1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	203
5.3 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	203
CAPÍTULO IV	211
6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	212
6.1 GESTIÓN DE PROCESOS	212
6.2 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL MEJORADO	213
6.3 FACTORES DE ÉXITO	214
6.4 INDICADORES DE GESTIÓN	215
6.4.1 MANEJO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	216
6.4.2 INDICADORES DE RESULTADOS	217
6.4.3 INDICADORES DE PROCESO	218
6.4.4 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	219
6.4.5 INDICADORES DE EFICIENCIA	219
6.4.6 INDICADORES DE EFICACIA	220

6.4.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS	220
6.4.8 INDICADORES DE SERVICIO	220
6.4.9 INDICADORES DE TIEMPO	220
6.4.10 INDICADORES DE CALIDAD	221
6.5 INDICADORES DE ÉXITO Y FACTORES DE ÉXITO DE CADA PROCESO MEJORADO	222
6.6 IDEF-0 MEJORADO	235
6.7 PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9901- 2000 EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	238
6.7.1 NORMS ISO 9001-2000	238
6.7.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - REQUISITOS	238
6.7.3 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	239
6.7.4 REFERENCIAS NORMATIVAS	239
6.7.5 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	241
6.7.6 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	243
6.7.7 PLANIFICACIÓN	244
6.7.8 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	244
6.7.9 REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN	245
6.7.10 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	246
6.7.10.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	246
6.7.10.2 RECURSOS HUMANOS	246
6.7.10.3 INFRAESTRUCTURA	247
6.7.10.4 AMBIENTE DE TRABAJO	247
6.7.11 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	248
6.7.12 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	255
6.8 ANÁLISIS DE LA NORMA Y LA APLICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	258
CAPÍTULO VII	263
7.1 CONCLUSIONES	264
7.2 RECOMENDACIONES	265
ANEXOS	267
Anexo 1	268
Anexo 2	269
Anexo 3	270
Anexo 4	271
Anexo 5	272
Anexo 6	281
BIBLIOGRAFÍA	297

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

Figura 1.1: Ubicación Ministerio de Defensa	5
Figura 1.2: Croquis del Departamento de Transportes de la FAE	5
Figura 1.3: Edificio del Departamento de Transportes de la FAE	6
Figura 1.4: EDIFICIO PRINCIPAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE LA FAE	8
Figura 1.5: ENTRADAS PRINCIPALES A LAS BODEGAS DE ADUANAS	8
Figura 1.6: INTERIOR DE BODEGAS DE ADUANAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (EMSA)	9
Figura 1.7: Diagrama Causa – Efecto del Departamento de Transportes	15
Figura 1.8: MODELO DE PROCESOS DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	16
Figura 1.9: ESTRUCTURA DE UN PROCESO	17
Figura 1.10: JERARQUÍA DEL PROCESO	19
1.11: SÍMBOLOS ESTÁNDAR ANSI, PARA DIAGRAMAS DE FLUJO	20
Figura 1.12: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DE LA DIRECCION DE LOGÍSTICA DE LA FAE	25
CAPÍTULO II	
Figura 2.1: Análisis Situacional	27
CAPÍTULO 3	
Figura 3.1: Mapa Estratégico Departamento de Transportes	96
CAPÍTULO 4	
Figura 4.1: Procesos Departamento de Transportes	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Grafico 2.1: Producto Interno Bruto Real	29
Grafico 2.2: Producto Interno Bruto Sectorial	30
Grafico 2.3: Evolución de la Inflación Anual en el Ecuador	32
Grafico 2.4: Inflación Promedio Anual	33
Grafico: 2.5: Inflación al Final del Año	34
Grafico 2.6: Tasas de Interés Referenciales	36
Grafico 2.7: Subempleo	40
Gráfico 2.8: Desempleo	42

Grafico 2.9: Salario Mínimo Vital y Remuneraciones	43
Grafico 2.10: Nivel de Cumplimiento de Pagos del Dpto. de Transportes	47
Grafico 2.11: Calidad de Atención	48
Grafico 2.12: Horario de recepción de mercadería	48
Grafico 2.13: Calidad de los productos	49
Grafico 2.14: Calidad de Atención	49
Grafico 2.15: Variedad de Productos	50
Grafico 2.16: Infraestructura del local	50
Grafico 2.17: Misión y Visión	52
Grafico 2.18: Principios y Valores	52
Grafico 2.19: Manual de Procedimientos	53
Grafico 2.20: Objetivos	53
Grafico 2.21: Políticas	54
Grafico 2.22: Plan Operativo	54
Grafico 2.23: Organigrama empresarial	55
Grafico 2.24: Normativa de la Empresa	55
Grafico 2.25: Funciones	56
Grafico 2.26: Liderazgo Gerencial	56
Grafico 2.27: Comunicación Interna	57
Grafico 2.28: Motivación del Personal	57
Grafico 2.29: Infraestructura de oficinas	58
Grafico 2.30: Normativa de Control	58
Grafico 2.31: Control y correcciones	59
Grafico 2.32: Control gerencial	59
Grafico 2.33: Medición del desempeño de la Gestión Financiera	60
Grafico 2.34: Recursos Financieros	60
Grafico 2.35: Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	61
Grafico 2.36: Información Financiera	61
Grafico 2.37: Recuperación de cartera	62
Grafico 2.38: Sistema Contable	62
Grafico 2.39: Coordinación Interna	63
Gráfico 2.40: Puntualidad en el pago a proveedores	63
Grafico 2.41: Control de gastos	64
Grafico 2.42: Programa de Recursos Humanos	64
Grafico 2.43: Frecuencia de eventos de capacitación	65
Grafico 2.44: Cantidad de Recurso Humano disponible	65
Grafico 2.45: Medición del rendimiento del personal	66
Grafico 2.46: Rotación del personal	66
Grafico 2.47: Reconocimiento del buen desempeño	67
Grafico 2.48: Retroalimentación del personal	67
Grafico 2.49: Eficiencia del Sistema Informático	68
Grafico 2.50: Portal Web	68
Grafico 2.51: Sistema Informático	69
Grafico 2.52: Integración del sistema informático interno	69
Grafico 2.53: Equipos Informáticos	70

Grafico 2.54: Integración del Sistema Informático	70
CAPÍTULO IV	
GRÁFICO 4.1: Elementos de proceso	99
Gráfico 4.2: Jerarquía de Procesos	100
GRÁFICO 4.3: Interacciones de los elementos del proceso	101
GRÁFICO 4.4: CADENA DE VALOR DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	105
GRÁFICO 4.5: Actividades Modeladas	109
GRÁFICO 4.6: Árbol de representación jerárquica en IDEF0	111
GRÁFICO 4.7: Unidades de un Proceso	111
GRÁFICO 4.8: Lógica de desglose del IDEF	112
GRÁFICO 4.9: Software Bpwin	114
Grafico 4.10: IDEF-0	116
Grafico 4.11: Proceso general del Departamento de Transportes	117
Grafico 4.12: Procesos Productivos	117
Grafico 4.13: Planificación	118
Grafico 4.14: Planificación Estratégica Transporte	118
Grafico 4.15: Análisis Situacional	119
Grafico 4.16: Estructura Estratégica	119
Grafico 4.17: Planificación Operativa anual Transporte	120
Grafico 4.18: Identificación de Proyectos	120
Grafico 4.19: Programación Operativa de Proyectos	121
Grafico 4.20: Desarrollo Organizacional	121
Grafico 4.21: Mejoramiento continuo	122
Grafico 4.22: Preparación para el cambio	122
Grafico 4.23: Diagnóstico	123
Grafico 4.24: Diseño y Rediseño	123
Grafico 4.25: Regulación y Normatividad	124
Grafico 4.26: Plan de Verificación	124
Grafico 4.27: Actualización y/o Verificación	125
Grafico 4.28: Difusión	125
Grafico 4.29: Control y Evaluación	126
Grafico 4.30: Ingreso de Datos	126
Grafico 4.31: Análisis de Cumplimiento Planificación	127
Grafico 4.32: Análisis de Cumplimiento Desarrollo Organizacional	127
Grafico 4.33: Procesos Habilitantes	128
Grafico 4.34: Apoyo Administrativo	128
Grafico 4.35: Recepción de Ingreso de Documentación	129
Grafico 4.36: Procesamiento de la Correspondencia	129
Grafico 4.37: Despacho	130
Grafico 4.38: Archivo	130
Grafico 4.38: Mapa de Procesos Seleccionados	133
Grafico 4.39: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: CONTROL DEL MATERIAL A TRANSPORTAR.	139

Grafico 4.40: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: EJECUCIÓN DE TRABAJOS DE TRANSPORTE A REALIZARSE DE ACUERDO A CRONOGRAMAS	140
Grafico 4.41: DIAGRAMA DEL ANALISIS DE PROCESO: ACERCAMIENTO A LOS CLIENTES	141
Grafico 4.42: DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: PROVISION DE MATERIAL Y EQUIPO PARA LOS TRABAJOS A REALIZARSE	142
Grafico 4.43: DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: EMISION DE FONDOS PARA ADQUISICION DE MATERIAL Y EQUIPO A UTILIZARSE	143
Grafico 4.44: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE LOS BIENES TRANSPORTADOS	144
Grafico 4.45: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE LABORES ADMINISTRATIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES.	145
CAPÍTULO V	
Grafico 5.1: Flujo-grama del proceso actual	167
Grafico 5.2: Flujo-grama del Proceso Mejorado	168
Grafico 5.3: Flujo-grama del proceso actual	172
Grafico 5.4: Flujo-grama del proceso mejorado	173
Grafico 5.5: Flujo-grama del proceso actual de la ejecución del trabajo	177
Grafico 5.6: Flujo-grama del proceso mejorado de la ejecución del trabajo	178
Grafico 5.7: Flujo-grama del proceso actual de la provisión de material	182
Grafico 5.8: Flujo-grama del proceso mejorado de la provisión de material	183
Grafico 5.9: Flujo-grama del proceso actual de desaduanización de material	187
Grafico 5.10: Flujo-grama del proceso mejorado de la Desaduanización de Material	188
Grafico 5.12: Flujo-grama del proceso actual de la emisión de fondos	191
Grafico 5.13: Flujo-grama del proceso mejorado de la emisión de fondos	192
Grafico 5.14: Flujo-grama del proceso actual de material a transportar	196
Grafico 5.15: Flujo-grama del proceso mejorado de material a transportar	197
Grafico 5.16: Procesos del Dpto. de Transportes	201
CAPÍTULO IV	
Grafico 6.1: CADENA DE VALOR MEJORADA DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	214
Grafico 6.2: Elementos claves de los Indicadores de Gestión	217
Grafico 6.3: IDEF-0 MEJORADO	236

Grafico 6.4: Propuesta del Organigrama Estructural del Dpto. de Transportes por Procesos	237
Grafico 6.5: Términos y definiciones	240

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

Tabla 2.1: Producto Interno Bruto	29
Tabla 2.2: Producto Interno Bruto Sectorial	30
Tabla 2.3: Evolución de la Inflación Anual en el Ecuador	32
Tabla 2.4: Inflación Promedio Anual	33
Tabla 2.5: Inflación al Final del Año	33
Tabla 2.6: Subempleo	40
Tabla 2.7: Desempleo	41
Tabla 2.8: Remuneraciones	42
Tabla 2.9: Matriz de Impacto Externa	72
Tabla 2.10: Matriz de Impacto Interna	73
Tabla 2.11: Matriz de Vulnerabilidad	74
Tabla 2.12: Matriz de Aprovechabilidad	75
Tabla 2.13: Hoja de Trabajo	76
Tabla 2.14: Matriz de Estrategias FODA	77

CAPÍTULO V

Tabla 5.1: HOJA ISO 9001-2000	160
Tabla 5.2: Diagrama de Flujo	164
Tabla 5.3: Venta del Servicio	170
Tabla 5.4: Labores Administrativas	175

CAPÍTULO IV

Tabla 6.1: PROCESO: ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y VENTA DEL SERVICIO	222
Tabla 6.2: PROCESO: LABORES ADMINISTRATIVAS	223
Tabla 6.3: PROCESO: EJECUCIÓN DEL TRABAJO	225
Tabla 6.4: PROCESO: PROVISIÓN DE MATERIAL	227
Tabla 6.5: PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL	229
Tabla 6.6: PROCESO: EMISIÓN DE FONDOS	231
Tabla 6.7: PROCESO: REVISIÓN DEL MATERIAL	233

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO III

CUADRO 3.1: Matriz de principios	82
CUADRO 3.2: Matriz de Valores	83

CUADRO 3.3: Estrategias específicas	94
CAPÍTULO IV	
Cuadro 4.1: Conexiones de diagramas	112
Cuadro 4.2: Selección de Procesos	132
Cuadro 4.3: SUELDOS DEL PERSONAL	135
Cuadro 4.4: Hoja de Costos de Personal	136
Cuadro 4.5: Simbología de procesos	137
Cuadro 4.6: Reporte Control del material a transportar	146
Cuadro 4.7: Reporte Ejecución de trabajos de transporte a realizarse de acuerdo a cronogramas	147
Cuadro 4.8: Reporte Acercamiento a los clientes para la elaboración y aceptación de propuestas de trabajo	148
Cuadro 4.9: Reporte Proceso de provisión de material y equipo para los trabajos a realizarse	149
Cuadro 4.10: Reporte Emisión de fondos para adquisición de material y equipo a utilizarse	150
Cuadro 4.11: Reporte Proceso de desaduanización de los bienes transportados	151
Cuadro 4.12: Reporte Realización de labores administrativas en el Departamento de Transportes	153
CUADRO 4.13: MATRIZ DE ANALISIS DE RENDIMIENTO	154
CUADRO 4.14: OBSERVACIONES	155
CAPÍTULO V	
Cuadro 5.1: HOJA DE MEJORAMIENTO	165
Cuadro 5.2: Hoja ISO del proceso de acercamiento a los clientes y venta del servicio que ofrece el Departamento de Transportes	166
Cuadro 5.3: HOJA DE MEJORAMIENTO	169
Cuadro 5.4: Hoja ISO del proceso de Labores Administrativas del Departamento de Transportes	171
Cuadro 5.5 : HOJA DE MEJORAMIENTO	174
Cuadro 5.6: Hoja ISO del proceso de Ejecución del trabajo del Departamento de Transportes	176
Cuadro 5.7: HOJA DE MEJORAMIENTO	179
Cuadro 5.8: Ejecución del trabajo	180
Cuadro 5.9: Hoja ISO del proceso de Provisión de Material	181
Cuadro 5.10: HOJA DE MEJORAMIENTO	184
Cuadro 5.11: Provisión de Material	185
Cuadro 5.12: Proceso de Emisión de fondos Hoja ISO del proceso de Desaduanización de material	186
Cuadro 5.13: HOJA DE MEJORAMIENTO	189
Cuadro 5.14: Desaduanización de material	189
Cuadro 5.15: HOJA DE MEJORAMIENTO	193
Cuadro 5.16: Emisión de Fondos	194

Cuadro 5.17: Hoja ISO del proceso de Control del material a transportar	195
Cuadro 5.18: HOJA DE MEJORAMIENTO	198
Cuadro 5.19: Elaboración de contratos	199
Cuadro 5.20: Acercamiento a los clientes y venta de Servicios	203
Cuadro 5.21: Cumplimiento de las labores administrativas	205
Cuadro 5.22: Ejecución de trabajos de acuerdo a cronogramas	206
Cuadro 5.23: Provisión de Material	207
Cuadro 5.24: Desaduanización del material	208
Cuadro 5.25: Emisión de Fondos	209
Cuadro 5.26: Control del Material a transportar	210
CAPÍTULO VI	
Cuadro 6.1: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO VENTA DEL SERVICIO	223
Cuadro 6.2: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO LABORES ADMINISTRATIVAS	224
Cuadro 6.3: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO EJECUCIÓN DEL TRABAJO	226
Cuadro 6.4: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PROVISIÓN DE MATERIAL	228
Cuadro 6.5. FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO DESADUANIZACIÓN DEL MATERIAL	230
Cuadro 6.6 : FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO EMISIÓN DE FONDOS	232
Cuadro 6.7: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE CONTRATOS	234

INTRODUCCIÓN

En la Fuerza Aérea Ecuatoriana, varios Repartos han logrado implementar la Administración por Procesos; sin embargo, aún son muchos los que se encuentran desarrollando un arduo trabajo en este sentido, es así que La Dirección General de Logística se encuentra trabajando para tener establecidos sus procesos en todos los Departamentos y Direcciones dependientes de esta Dirección General.

Los procesos administrativos ineficientes, han obligado a la organización a sentir la necesidad de implementar la Administración por Procesos en el corto plazo; esto solamente lo lograremos a través de la implementación de lo propuesto en el presente trabajo de investigación.

En el Capítulo I se presentan generalidades como: la definición de la organización, el entorno de la investigación, el análisis situacional de la problemática, el planteamiento del problema y las actividades desarrolladas por el Departamento de Transportes.

En el Capítulo II se presenta el Diagnóstico Organizacional, donde se formula el análisis de la estructura organizacional en sus diferentes ámbitos; a saber: delegación, atribuciones, coordinaciones internas / externas y comunicación, y liderazgo. Se analiza también, la estructura organizacional versus la funcional, y la cobertura del servicio, llegando a determinarse la dirección actual de los esfuerzos de la organización y su impacto en la gestión.

En el Capítulo III se formula la Propuesta de Direccionamiento Estratégico del Departamento de Transportes, estudio que presenta el análisis estructural y coyuntural de la organización, a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas, concluyendo en los análisis internos, externos, de potencialidad y vulnerabilidad.

Se definen sus valores fundamentales, la misión y la visión, y los objetivos y maniobras estratégicas que permitirán alcanzar esta visión en el corto plazo. El capítulo concluye con la presentación del mapa estratégico del Departamento de

Transportes, con lo cual se pretende mostrar y orientar los esfuerzos conjuntos e integrados conducentes a la mejora continua.

En el Capítulo IV se procede a identificar los flujos de información, lográndose determinar el mapa de procesos actual, así como las correspondientes entradas y salidas, y los usuarios de cada subproceso. También, se diagramó los procesos y subprocesos, y se procedió a realizar un análisis de cada uno de ellos, para concluir con el levantamiento de los respectivos indicadores de gestión.

En el Capítulo V se formaliza el mejoramiento de los procesos actuales, determinando el mapa de procesos rediseñado, la diagramación de los procesos mejorados, el análisis correspondiente, y el sistema de indicadores de gestión mejorados, lográndose también definir los componentes del talento humano requeridos para soportar estos procesos.

En el Capítulo VI se presenta el Manual de Procesos Propuesto para el Departamento de Transportes, en el cual se puede observar su estructura orgánica, la identificación de sus procesos, sus componentes, la matriz de responsabilidades y los indicadores de gestión correspondientes.

En el Capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para implementar el presente trabajo propuesto, con el propósito de que el Departamento de Transportes de la Dirección General de Logística de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, finalmente, pueda ser administrado por procesos.

CAPÍTULO I

CAPITULO I

GENERALIDADES

En la presente Tesis realizaremos la descripción de la empresa, que incluye su historia y desarrollo hasta el presente, los productos y servicios que ofrece así como una visión de la problemática actual reflejada mediante el diagrama de Causa – Efecto o de Ishikawa. Además, se realiza una síntesis de los aspectos teóricos que sustentan la investigación, los cuales están relacionados con el desarrollo de la empresa, los procesos y un glosario de términos empleados en el presente trabajo.

1.1 .- ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde los inicios de la aviación militar allá por los años de 1920 siempre hubo la necesidad de un soporte ágil y seguro en la Logística, y con el pasar de los años el incremento en número y tipo de aeronaves incrementó los lugares y destinos desde donde y hacia donde se debían de enviar y se debía recibir todo tipo de partes y repuestos para dar el soporte logístico que las operaciones así lo exigían; hoy en pleno siglo XXI la Fuerza Aérea tiene en su inventario diferentes tipos de aeronaves desde aviones supersónicos, subsónicos, de entrenamiento, de rescate y de transportes, aeronaves cuya procedencia es de diferentes países, y por las dificultades que implica el envío y recepción de las diferentes partes, piezas y componentes es necesario y de gran utilidad para la Fuerza Aérea que sus procesos de importación y exportación sean revisados y mejorados con el fin de optimizar el tiempo y contar con mas aeronaves disponibles dando un mayor fiabilidad a los procesos logísticos .

1.2.- NATURALEZA DEL TRABAJO

El Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea se encuentra ubicada en el cuarto piso del Comando General FAE en el Ministerio de Defensa calle E2. La Exposición “S4-71”.



Figura 1.1: Ubicación Ministerio de Defensa¹

Fuente: Google Earth

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

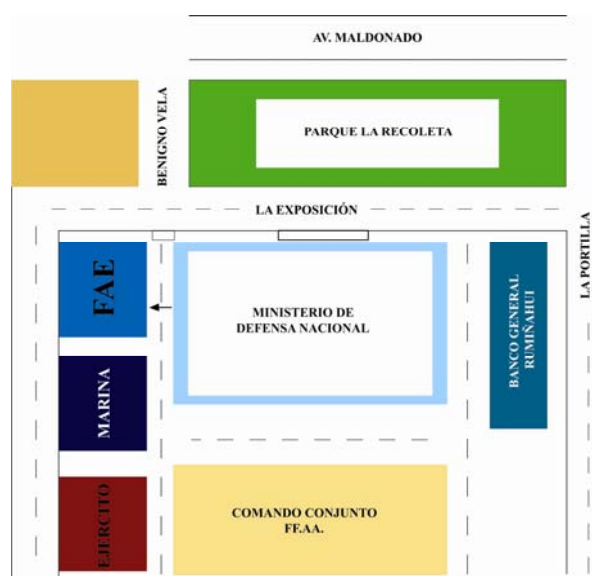


Figura 1.2: Croquis del Departamento de Transportes de la FAE²

Fuente: www.google.com

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹ Tomada de Google Earth

² <http://www.google.com>



Figura 1.3: Edificio del Departamento de Transportes de la FAE³

Fuente: Ministerio de Defensa

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

1.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley; y se la ha establecido para contribuir a la conservación del territorio ecuatoriano, la defensa de la integridad e independencia del Estado, y la garantía del ordenamiento jurídico, así como también, en la colaboración para el desarrollo social y económico del país.

En este contexto, la Fuerza Aérea Ecuatoriana se encuentra estructurada por los siguientes Órganos:

1. Órganos del Estado Mayor General;
2. Órganos de Planeamiento, Control y Asesoramiento;
3. Órganos Operativos;
4. Órganos Técnicos – Administrativos;
5. Órganos de Desarrollo; y,
6. Órganos de Formación, Investigación y Perfeccionamiento.

Bajo este esquema, el Departamento de transportes constituye el Órgano a través del cual el Director General de Logística dispondrá el traslado de los medios que

³ Ministerio de Defensa

dispone la Fuerza Aérea dentro del País, para cumplir con la necesidad de importar o exportar partes, repuestos, accesorios, motores, conjuntos mayores, armamento y todo el material que el mando de la Fuerza estime para su operación.

A partir del año 2005, a nivel institucional, se comenzó a realizar ingentes esfuerzos por implantar una administración basada en procesos; sin embargo, hoy en día, a pesar de que el Alto Mando de la Fuerza Aérea se encuentra enteramente comprometido e involucrado en este asunto, ha existido cierto descuido y olvido en establecer una organización propia de procesos en la cabeza misma de la institución; hecho al que no se le puede atribuir a la negligencia, sino, más bien, al ímpetu con el que se ha actuado, para tratar de consolidar efectivamente la administración por procesos al interior de la institución.

El presente estudio centra su atención en resolver la problemática existente al interior del Departamento de Transportes de la Dirección de Logística, por medio de la identificación de sus problemas potenciales, la identificación de los cambios específicos requeridos, el establecimiento claro de lo que se quiere alcanzar y de su estructuración apropiada a través del mejoramiento de los procesos, a fin de permitir el logro de sus objetivos y una contribución al cumplimiento de la misión institucional, en forma eficiente y efectiva, y preparar el camino para alcanzar la excelencia operacional.

LA INSTITUCIÓN: PRODUCTOS Y SERVICIOS



Figura 1.4: EDIFICIO PRINCIPAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE LA FUERZA AÉREA⁴

Fuente: Ministerio de Defensa

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Con el fin de descentralizar las actividades que se encontraba realizando la Dirección de Abastecimientos de la Fuerza se crea el Departamento de Transportes en la Dirección General de Logística, el mismo que tendrá como misión principal el traslado de medios al interior y al exterior del País controlando y ejecutando toda la normatividad actualmente existente en la Fuerza Aérea con los controles respectivos de Aduanas y demás organismos de control que a bien existieren para estos fines.



Figura 1.5: ENTRADAS PRINCIPALES A LAS BODEGAS DE ADUANAS

Fuente: Aduanas

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

⁴ Foto del edificio principal de la Comandancia General de la Fuerza Aérea tomada en abril del 2008.



Figura 1.6: INTERIOR DE BODEGAS DE ADUANAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (EMSA)⁵

Fuente: Aduanas

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

1.3.1.- Productos:

El Departamento de transportes de la Dirección General de Logística entrega como su principal producto el traslado de los medios a las diferentes instancias como se haya programado bien sean para su importación como su exportación conforme los controles existentes y la coordinación que se tenga con los organismos encargados de los programas de cada Ala o cada unidad operativa quienes controlan el movimiento de los materiales, así como también los siguientes productos:

1. Objetivos, políticas y acciones institucionales.
2. Actas, informes, memorandos, oficios, radiogramas y telegramas.
3. Fortalecimiento de la imagen institucional.

1.3.2.- Servicios:

En cuanto a los servicios podemos mencionar los siguientes:

1. Atención y asesoría administrativa al cliente interno y externo.

⁵ Fotos tomadas en las aduanas en abril del 2008.

2. Recepción, registro, trámite, custodia y despacho de documentos ordinarios y calificados.
3. Coordinación, registro y programación del movimiento de los materiales en sus procesos de importación y exportación.
4. Preparación de documentos.
5. Transporte y seguridad del personal y material.

1.3.3.- Clientes:

El Departamento de Transportes sirve a los siguientes clientes:

1. Clientes externos:
 - a. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas – COMACO.
 - b. Honorable Junta de Defensa Nacional.
 - c. Personas naturales y jurídicas.
 - d. Dirección General de Logística de la FAE.
 - e. Direcciones de la Fuerza Aérea.

2. Clientes internos:
 - a. Personal de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos que laboran en esta dependencia.

1.4.- DETERMINACION DEL PROBLEMA

Como se había señalado anteriormente, a partir del año 2005, a nivel institucional, se comenzó a realizar ingentes esfuerzos por implantar una administración basada en procesos; sin embargo, hoy en día, a pesar de que el Mando de la Fuerza Aérea se encuentra enteramente comprometido e involucrado en este asunto, ha existido cierto descuido y olvido en áreas como la de transportes por ejemplo, en donde se observan verdaderos cuellos de botella y procedimientos engorrosos que requieren de una revisión fin optimizar el trabajo que se desarrolla en esta dependencia.

Bajo esta perspectiva, a continuación se enuncian las causas que son el origen de la problemática que estamos viviendo al interior del Departamento de Transportes, utilizando para ello, el modelo Causa – Efecto desarrollado por el Dr. Kauro Ishikawa.

Talento humano.

Entrenamiento – Capacitación:

El Personal tiene un buen nivel de preparación; sin embargo, la capacitación recibida es limitada en cuanto a la diversidad de cursos y seminarios planificados, y en cuanto al número de veces, que una misma persona puede recibirla, ya sea como actualización de conocimientos, u otra nueva. Más aún limitada, es la capacitación que reciben los Servidores Públicos.

Delegación de funciones:

Existe sobre carga de responsabilidades en los niveles medios de la organización, dada la reducida cantidad de personal que labora en la misma.

Por otro lado, a pesar de que se han delegado ciertas funciones, muchas personas ubicadas en los niveles directivos, de la institución, no asumen plenamente sus responsabilidades por temor a tomar un curso de acción equivocado, y, ante la duda de que en un cierto nivel se vaya a tomar acción en forma oportuna, un nivel paralelo o un nivel superior suelen tomarla, lo que conlleva a una duplicidad de esfuerzos.

Liderazgo:

A pesar de se reconoce la iniciativa de las personas, existe un cierto grupo de personal poco proactivos y faltos de emprendimiento, que prefieren hacer las cosas con el mínimo esfuerzo posible.

Rotación de personal:

La rotación del personal, en todos los niveles, es muy alta; esto resta continuidad en el ejercicio de los cargos desempeñados y crea duplicidad de esfuerzos entre los que se relevan, cuando lo hacen presionados por el cumplimiento del relevo inmediato; esta situación también genera excesivos tiempos muertos para el pleno ejercicio del cargo, debido a los períodos de actualización y familiarización a los cuales, necesariamente, deben someterse.

Insumos.

Se presentan muchas y variadas disposiciones y resultan que todas tienen el carácter de urgentes lo que hace que el personal trabaje con una sobre presión.

Métodos.

Procedimientos:

Si bien es cierto, existen manuales de procedimientos administrativos y operativos éstos requieren de una revisión con el fin de optimizar el trabajo.

Normatividad:

Existe un normativa sobre la cual funciona este departamento fundamentada en principios y normas aduaneras así como regulaciones de la institución que deben ser revisadas y actualizadas.

Manual de funciones:

Consecuente con lo mencionado en el precedente numeral, puede decirse que no están claramente definidas las tareas que debe cumplir cada persona; no existen guías funcionales, ni manual de funciones.

Medida.

No existe una cuantificación, ni cualificación, del nivel de desempeño del personal, ni de su carga de trabajo.

Finanzas.

Presupuesto:

El problema radica en la falta de una cultura de planificación.

Inversión en innovación:

Derivado de una falta de cultura de planificación, la inversión en innovación es baja y no se la hace de una forma programada.

Equipos y Tecnología.

Mantenimiento:

No existen programas de mantenimiento; el mantenimiento que se realiza es correctivo, a pesar de que si existe personal calificado para hacerlo.

Sistemas de comunicación:

Los equipos de radio no funcionan bien del todo.

Nivel:

Existen equipos de oficina y muebles que deben ser renovados. La seguridad informática es baja.

Aporte a los procesos:

No se ha aprovechado la tecnología de punta existente en el mercado, ni se ha desarrollado una propia, para mejorar la capacidad de procesamiento de toda documentación que se tramita.

Gestión.

La organización ha ido evolucionando conforme lo ha exigido la situación del momento; esta evolución no ha sido fruto de un estudio técnico que permita regular sus procesos, ni el desempeño de las personas.

Análisis:

Como se puede observar, existe un problema de estructuración organizacional en el interior del Departamento de Transportes.

Diagrama:

A continuación mostraré el Diagrama Causa – Efecto, que esquematiza la problemática que se vive en el Departamento de Transportes.

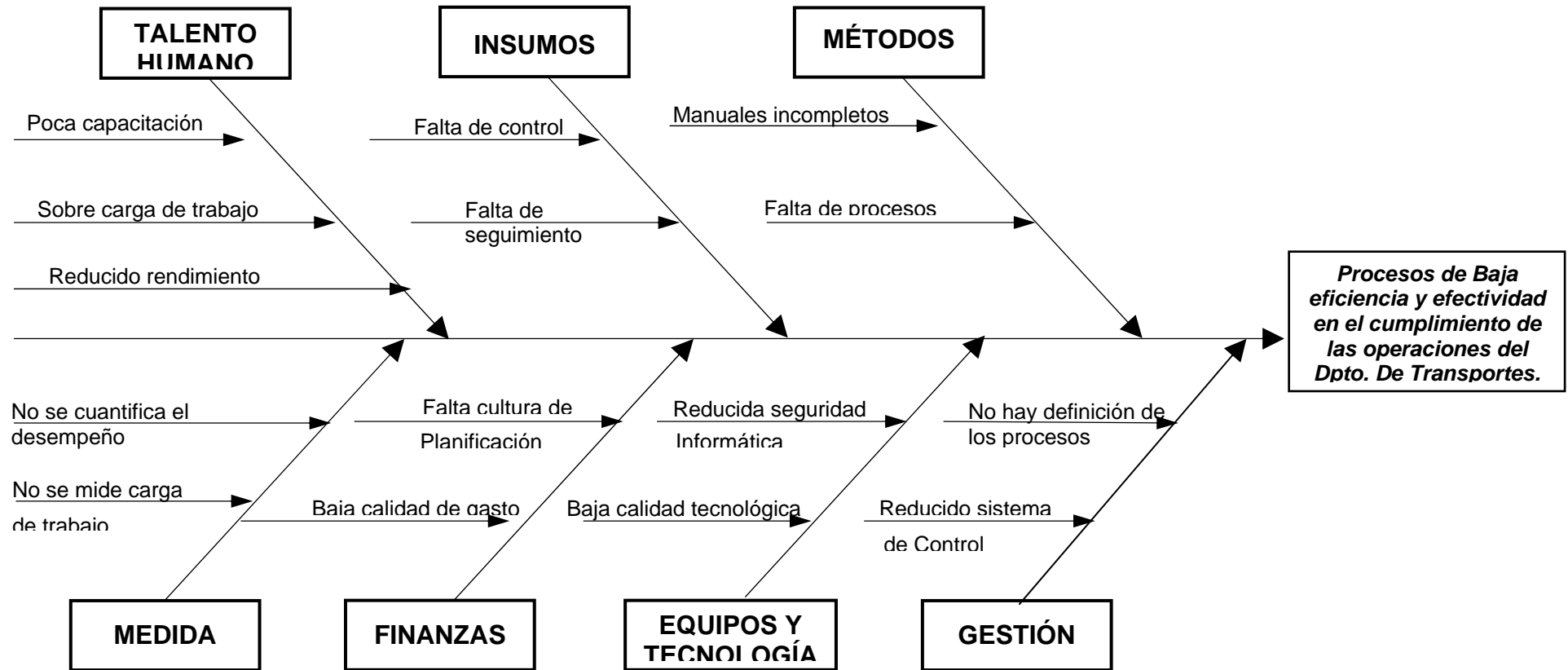


Figura 1.7: Diagrama Causa – Efecto del Departamento de Transportes

1.5.- OBJETIVOS

1.5.1.- Objetivo General:

Identificar los problemas potenciales, definir los cambios específicos requeridos y reestructurar los procesos de Importación y exportación, mediante el mejoramiento de los procesos, para permitir al Departamento de Transportes cumplir sus operaciones con eficiencia y efectividad.

1.5.2.- Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico inicial en el Departamento de Transportes para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Orientar el direccionamiento estratégico, políticas y normas institucionales en el Departamento de Transportes hacia los planes, programas, proyectos, actividades y procedimientos que se quieren cumplir.
3. Levantar, inventariar y analizar los procesos que se desarrollan en el Departamento de Transportes para determinar las oportunidades de mejora que beneficien a la organización.
4. Delinear y documentar el mejoramiento de los procesos, de modo que sean fáciles de entender, aplicar y evaluar.
5. Sugerir un sistema de mejoramiento continuo a través de indicadores de gestión, que permitan al Departamento de Transportes conocer, en forma oportuna y veraz, el nivel de eficiencia y efectividad alcanzado por sus diferentes Órganos, en el cumplimiento de sus objetivos, políticas y acciones estratégicas dispuestas.

1.6.- MARCO TEÓRICO

El Marco teórico es el conjunto de las definiciones utilizadas en el análisis y estructuración de los procesos, los mismos que están determinados de la siguiente manera:

a) Filosofía de la Administración por Procesos:

- Entender los procesos para definirlos.
- Definirlos para medirlos.
- Medirlos para comunicar su desempeño.
- Comunicar su desempeño para administrarlos.
- Administrarlos para mejorarlos continuamente.
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al usuario.

Como metodología, del despliegue de la estrategia se definen los procesos institucionales agrupados en Estratégicos, Agregadores de Valor y de Soporte, como se esquematiza en la gráfica siguiente:



Figura 1.8: MODELO DE PROCESOS DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA⁶

Fuente: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

⁶ Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional de la FAE.

b) Definición teórica: PROCESO

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que requieren de un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generando una transformación) y suministran un servicio (resultado).

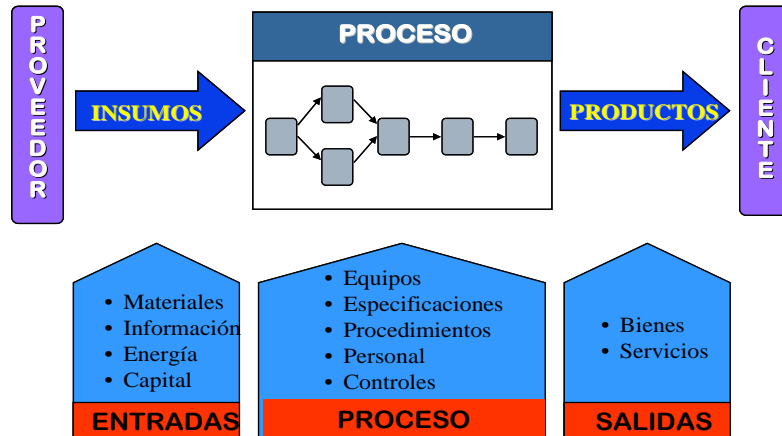


Figura 1.9: ESTRUCTURA DE UN PROCESO⁷

Fuente: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

c) Elementos de un Proceso

- **Misión:** La misión de un proceso determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.
- **Entrada:** Las entradas del proceso pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos que se utilizan para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.).
- **Transformación:** La transformación es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.
- **Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.
- **Controles:** Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

⁷ Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional de la FAE.

- Recursos: Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.
- Límites del Proceso: Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados.

d) Clasificación de los Procesos:

1. Gobernantes o Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la institución, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
2. Agregadores de Valor: Atañen a diferentes áreas y tienen impacto en la sociedad creando valor para ésta. Son las actividades esenciales de una institución, o sea, su razón de ser.
3. De Soporte: Facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos definidos en los demás niveles de la institución.

e) Jerarquía de los Procesos

1. Macro procesos: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.
2. Procesos: Descripción de las actividades realizadas en el proceso.
3. Subprocesos: Constituyen elementos componentes de un proceso.
4. Actividad: Conjunto de tareas involucradas en un proceso.
5. Tarea: Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.
6. Procedimiento: Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

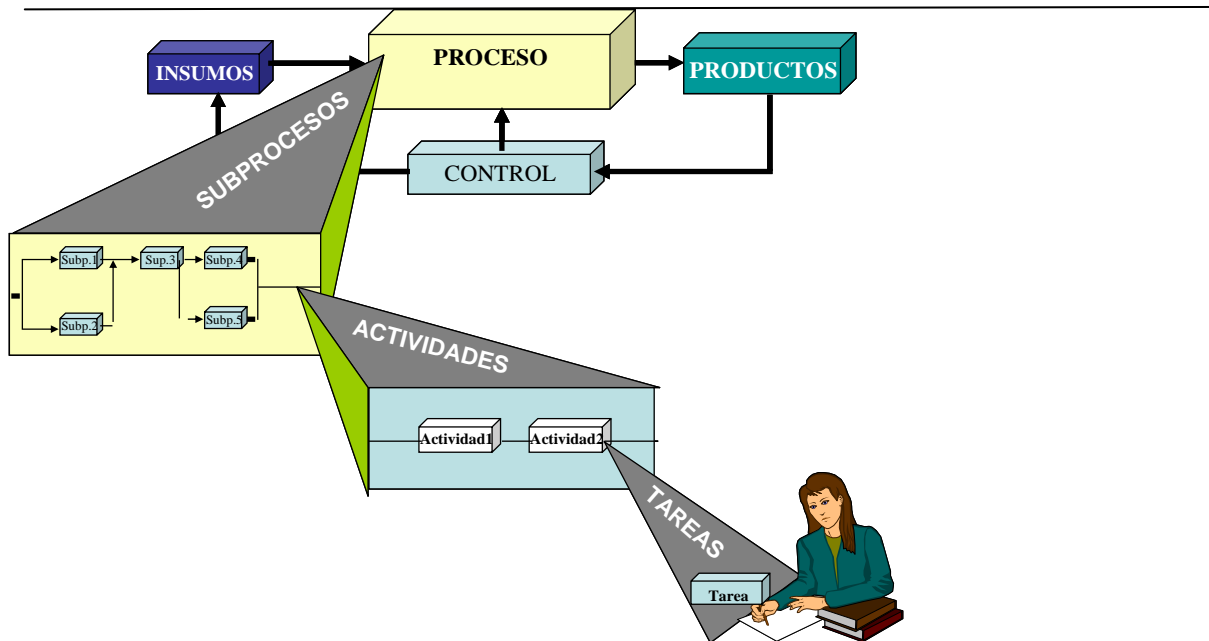


Figura 1.10: JERARQUÍA DEL PROCESO⁸

Fuente: Dr. Galo Moreno, presentación ppt, 2005

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

f) Responsable del Proceso

El Responsable de un Proceso debe cumplir los siguientes requisitos básicos:

- Saber: Conocer con profundidad el proceso que va a administrar.
- Poder: Capacidad para la toma de decisiones y para facultar al personal (empowerment) en la toma de decisiones.
- Querer: Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.

Las funciones del Responsable del Proceso son:

1. Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar el proceso.
2. Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan.
3. Definir los límites y el alcance del proceso.
4. Identificar necesidades de capacitación del personal de apoyo del proceso.
5. Identificar los factores fundamentales de éxito del proceso.
6. Preparar documentos de trabajo, en caso de ser necesario.

⁸ Fuente: Dr. Galo Moreno, presentación ppt, 2005.

7. Definir los subprocesos y sus responsables.
8. Mantener el contacto con los usuarios del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas.

g) Representación Gráfica del Proceso

La representación gráfica del proceso, denominada Diagrama de Flujo, muestra la secuencia de actividades, el flujo de trabajo e información, y la documentación generada durante la ejecución del proceso.

Los siguientes tipos de diagramas de flujo, son los más utilizados:

- Diagrama de Bloques:

Los diagramas de bloque se utilizan para simplificar los procesos prolongados y complejos o documentar tareas individuales.

- Diagrama de Flujo ANSI:

La simbología aplicada es publicada por la ANSI (American National Standards Institute). A continuación se muestran los símbolos más utilizados en la diagramación de flujogramas:

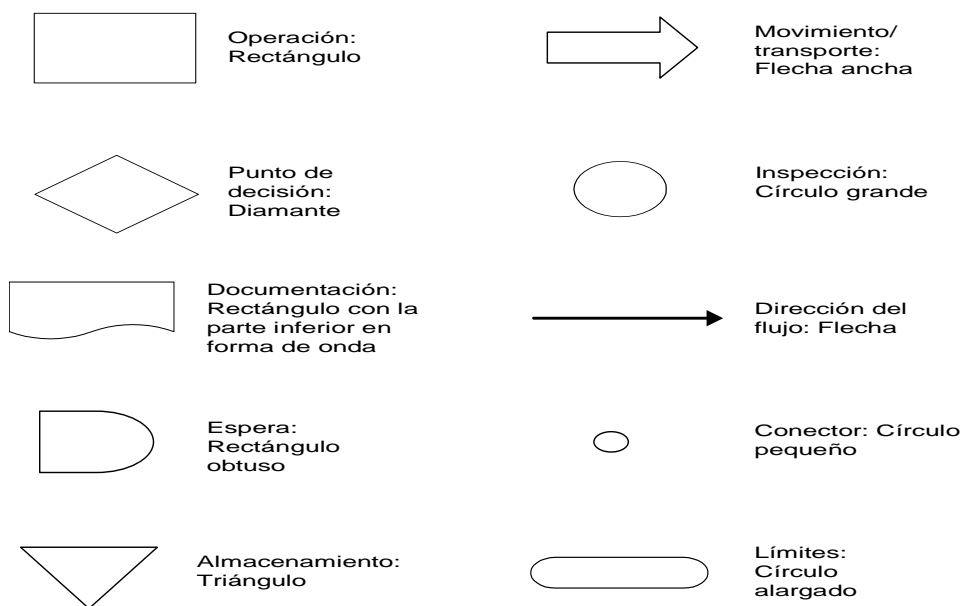


Figura 1.11: SÍMBOLOS ESTÁNDAR ANSI, PARA DIAGRAMAS DE FLUJO⁹

Fuente: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

⁹ Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional FAE.

- **Diagrama de Flujo Funcional:**

El diagrama de flujo funcional es una modificación del diagrama estándar, y muestra el movimiento de las actividades a través de las áreas o departamentos de la organización o entre las personas que intervienen dentro de un proceso.

h) Análisis de Valor

- **Valor:**

Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.

- **Análisis de Valor Agregado:**

Para realizar el análisis de valor agregado de las actividades, comenzamos primero elaborando el Diagrama de Procesos para obtener la secuencia de las actividades; luego, mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso, obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de estas actividades.

El análisis de valor agregado permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades; las mismas que se dividen en: actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en:

1. Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
2. Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
3. Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

En resumen, tenemos las tres etapas que se deben seguir: **ELIMINAR**, **COMBINAR Y MEJORAR**, que en resumen tendremos, los tres elementos básicos de los procesos que son: **Diseño de los Procesos**, **Mejoramiento de los Procesos** y **los Indicadores de Gestión**.

1.7.- MARCO CONCEPTUAL

- Calidad como base de un producto / servicio: Conjunto de características de un producto o servicio que tiene la propiedad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de usuarios internos o externos.
- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Cultura de calidad: Conjunto de valores que constituyen la filosofía de una organización.
- Diagnóstico: Conocimiento de la situación actual de una organización.
- Estrategia: Conjunto de actividades organizadas y planificadas para alcanzar un objetivo específico.
- Equipo de trabajo: Conjunto de 5 o 7 personas que trabajan ejecutando actividades definidas hacia el cumplimiento de un objetivo común.
- Excelencia Operacional: Se logra cuando la empresa u organización define, gestiona y alcanza los más altos estándares en los aspectos fundamentales del negocio y en aquellos aspectos claves que los sustentan, tales como: seguridad, medio ambiente, calidad del trabajo, clima laboral, etc.
- Insumo: Recursos que se transforman durante el proceso.
- Macro proceso: Es el conjunto de procesos de una institución.
- Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.
- Oportuno: Se considera el tiempo que permita organizar el trabajo para atender el requerimiento del usuario con la holgura suficiente.

- Planificación estratégica: Es el análisis sistemático de las variables externas e internas de la organización, permitiendo la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en el ambiente interno y externo.
- Planificación operativa: Conjunto de actividades a ser desarrolladas sistemática y cronológicamente en un determinado tiempo, en función de los objetivos institucionales.

- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos, agregan valor y dan lugar a un producto o servicio que satisfacen las necesidades de un usuario interno o externo.
- **Producto:** Resultado de la ejecución de actividades de un proceso.
- **Proveedor:** Suministra productos o servicios a una unidad administrativa.
- **Sistema:** Conjunto de elementos que actúan interrelacionados e interdependientemente hacia la consecución de un solo objetivo.
- **Subproceso:** Constituyen elementos componentes de un proceso.
- **Tiempo de ciclo:** Es el tiempo de intervalo entre un producto final y otro, del mismo proceso.
- **Tiempo de transporte:** Es el tiempo que se utiliza para enviar el producto intermedio de una unidad a otra.
- **Tiempo del proceso:** Es el utilizado para desarrollar las actividades.
- **Usuario:** Receptor de un producto o servicio suministrado por un proveedor.
- **Valor:** Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.
- **Valor Agregado:** Actividades que aportan valor en la generación del producto o servicio.

1.8.- VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA.

a) Visión:

Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.

b) Misión:

Mantener el control del espacio aéreo y garantizar con las otras ramas de las fuerzas armadas la soberanía e integridad del estado ecuatoriano y apoyar al desarrollo socio-económico y aeronáutico del país.

c) Objetivos:

Los objetivos que tiene la FAE son:

1. Alcanzar y mantener el alistamiento operativo, para enfrentar con éxito las amenazas.
2. Disponer de un recurso humano formado y capacitado con un elevado desempeño profesional; y comprometido con la institución.
3. disponer de una organización operativa y administrativa eficiente y eficaz que permita cumplir la misión.
4. fortalecer la participación de la Fuerza Aérea en los componentes del poder nacional y posicionar su imagen como institución imprescindible en la seguridad del Estado.
5. desarrollar la investigación científica y tecnológica en el campo aeronáutico, para disminuir la dependencia extranjera.
6. fortalecer las actividades económicas y sociales que contribuyen al crecimiento de la Fuerza y al progreso del País.
7. Preservar y desarrollar el patrimonio cultural de la Fuerza Aérea.
8. Optimizar los recursos institucionales.

d) Organización del Dpto. de Transportes:

El departamento de transportes depende de la Dirección General de Logística en la Fuerza Aérea realizando toda su gestión bajo la normatividad que dicte la Fuerza Aérea para la ejecución del traslado de medios, mantenimiento de medios y renovación de los medios que se disponen para el cumplimiento de su misión.

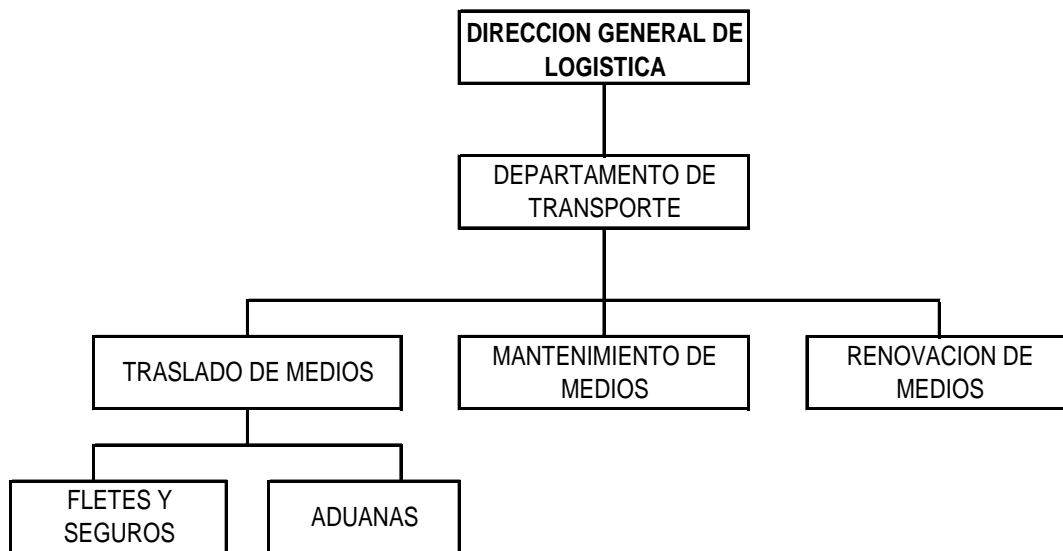


Figura 1.12: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DE LA DIRECCION DE LOGÍSTICA DE LA FAE¹⁰

Fuente: Secretaría del Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹⁰ Fuente: Secretaría de transportes.

CAPÍTULO II

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

En el presente capítulo realizaremos el diagnóstico situacional del entorno en el Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana se desenvuelve, como un medio para que la empresa realice un reconocimiento de su realidad para lo cual se analiza el impacto de los factores externos e internos en las actividades de la empresa, y sirve para valorar, evaluar y analizar variables tanto pasadas y presentes como tendencias de futuro. Además, se establece una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa donde se establecen visión, misión, objetivos, políticas y estrategias del plan operativo y mapa estratégico.



Figura 2.1: Análisis Situacional¹¹

Fuente: Apuntes de clase de la materia Planificación Estratégica
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

2.1.- ANALISIS EXTERNO

Para efectuar el análisis externo, se debe considerar tanto el macro ambiente, como el micro ambiente. Se analiza una serie de variables exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la

¹¹ Fuente: Apuntes de clase de la materia Planificación Estratégica

empresa en el presente o futuro, determinando de esta manera las oportunidades o amenazas del entorno.

2.1.1.- Macro Ambiente

Es la parte macro que rodea a la empresa y la componen factores de carácter económico, político, legal, social y tecnológico. Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza, asimismo se deben contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

Factor Económico

Las condiciones económicas son de fundamental importancia dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que la empresa puede usar para intentar satisfacer la demanda.

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo. Por lo tanto, es esencial que la empresa observe el ambiente económico y trate de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, entre la gran variedad de factores que afectan el entorno.

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios finales, medidos a precios de mercado, dentro del territorio nacional durante un período determinado de tiempo.

Es una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El producto interno bruto contabiliza únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no incluye aquellos productos que sirven para

producir otros productos. Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total. Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio. Es importante recalcar que solamente se contabiliza aquella producción que se genera dentro de los límites territoriales del país.

Los cambios porcentuales en el producto interno bruto de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país.

En las siguientes tablas, se incluye información sobre el producto interno bruto de Ecuador, en los últimos dos años y la previsión para el año 2007

Tabla 2.1: Producto Interno Bruto¹²

PERIODO	PIB (miles de dólares)
2005	37.186.942
2006	41.401.844
2007	44.399.954

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

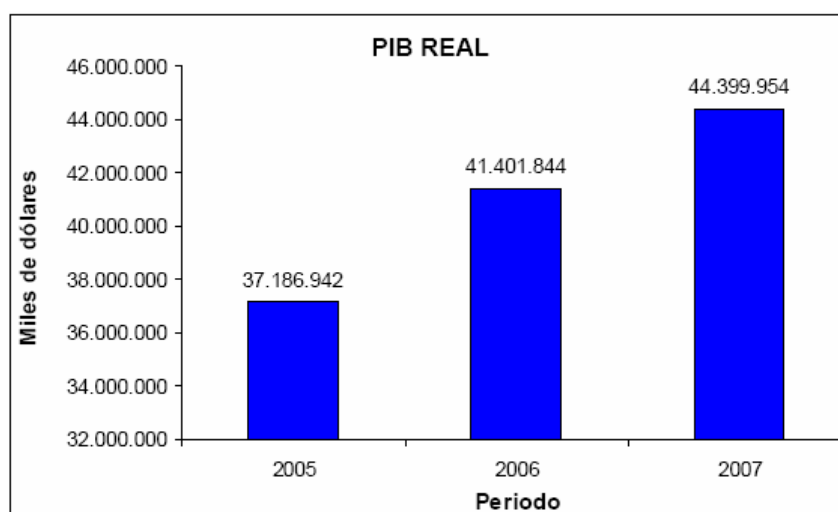


Grafico 2.1: Producto Interno Bruto Real¹³

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹² Idem

¹³ Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el año 2005, el producto interno bruto del Ecuador registró un crecimiento de 6%, inferior al crecimiento de 7.9% que se observó en el año 2004. El menor ritmo de crecimiento registrado en el año 2005 se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera.

El crecimiento de 3.9% registrado en el año 2006, se explica en esencia por el menor dinamismo del sector petrolero que ha tendido a la baja de la producción nacional.

El Banco Central estima que para el año 2007 el crecimiento del producto interno bruto será del 3.4% debido al escenario petrolero negativo derivado de la caída de la producción nacional de crudo por los problemas que tiene Petroecuador en sus campos de explotación.

Tabla 2.2: Producto Interno Bruto Sectorial¹⁴

PERIODO	PIB SECTORIAL (miles de dólares)
2005	4.402.323
2006	4.827.922
2007	5.318.557

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

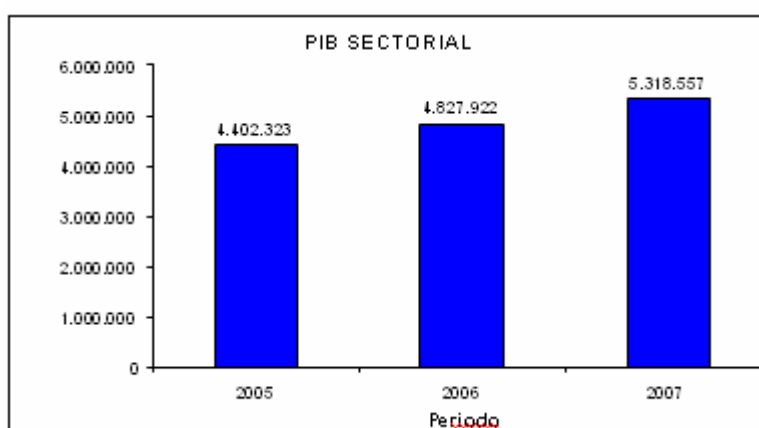


Grafico 2.2: Producto Interno Bruto Sectorial¹⁵

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹⁴ Ídem

¹⁵ Fuente: Banco Central del Ecuador

El sector del comercio al por mayor y menor registra una participación de alrededor de 11% del producto interno bruto total. Este sector ha tenido un crecimiento lento durante el periodo 2005-2006 y se prevé un ligero aumento en el año 2007, según cifras del Banco Central del Ecuador.

Con estas consideraciones es necesario reducir la dependencia de los ingresos petroleros, a través de una mayor inversión en empresas productivas para incrementar la competitividad de los sectores no petroleros. Si bien las perspectivas macroeconómicas pueden ser alentadoras, no brindan seguridad de que el comportamiento económico futuro sea estable.

Conclusión: la desaceleración del crecimiento del producto interno bruto es una amenaza alta para el país pero no presenta un alto impacto en el sector del comercio al por mayor y menor debido a la baja participación de éste en el escenario nacional, por lo que se considera que el producto interno bruto (PIB) es una amenaza baja para la empresa.

Inflación

En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido (ya que se incrementa a medida que pasa el tiempo) del precio de los bienes en general. Para poder medir ese aumento, se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una canasta de bienes ponderada en función de lo que se quiera medir.

El índice más utilizado para medir la inflación es el índice de precios al consumidor (IPC), el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos

periodos de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica.

En las siguientes tablas, se incluye información sobre la evolución de los índices de inflación de la economía ecuatoriana:

Tabla 2.3: Evolución de la Inflación Anual en el Ecuador¹⁶

FECHA	VALOR
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Octubre-31-2006	0.35 %
Septiembre-06-2006	0.57 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

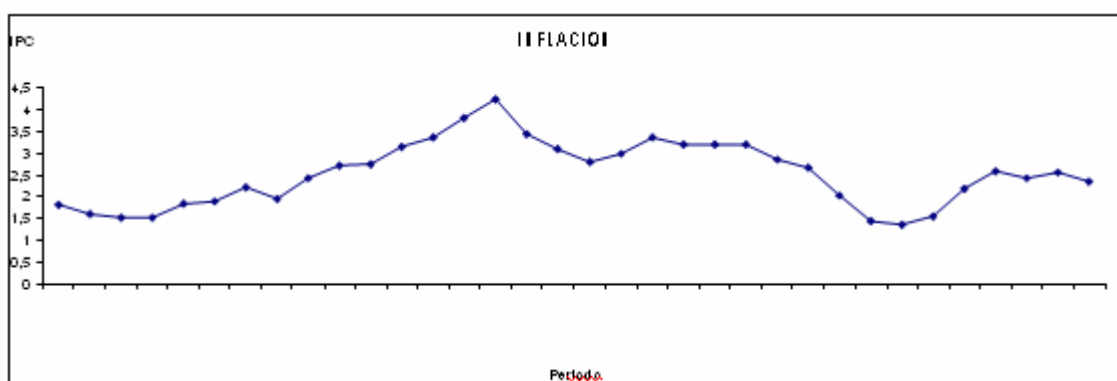


Grafico 2.3: Evolución de la Inflación Anual en el Ecuador¹⁷

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹⁶ Fuente : Banco Central del Ecuador

¹⁷ Idem

Tabla 2.4: Inflación Promedio Anual¹⁸

PERÍODO	INFLACIÓN PROMEDIO ANUAL (%)
2005	2,12
2006	3,3
2007	2,29
2008	0,96

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

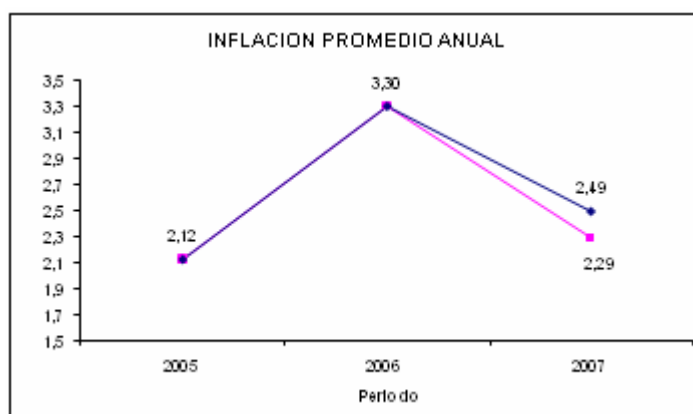


Gráfico 2.4: Inflación Promedio Anual¹⁹

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Tabla 2.5: Inflación al Final del Año²⁰

PERIODO	INFLACION A FINAL DE AÑO (%)
2005	3,14
2006	2,87
2007	2,45

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

¹⁸ Idem

¹⁹ Fuente : Banco Central del Ecuador

²⁰ Idem

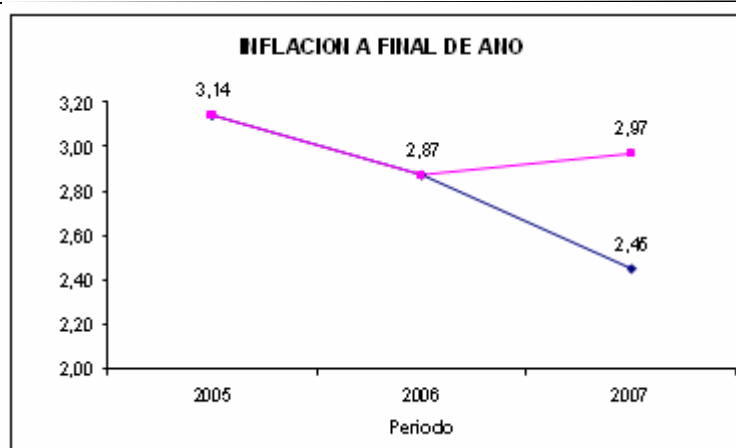


Grafico: 2.5: Inflación al Final del Año²¹

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

En el 2005 se presentó un cambio en la tendencia de la inflación, la misma que venía reduciéndose. Varios factores afectaron a este importante indicador de la economía, por un lado la entrega de USD 389 millones de fondos de reserva incentivó el consumo y presionó los precios; el aumento del gasto público y las expectativas de una política fiscal expansiva luego de la creación de la Cuenta Especial de Reactivación Productiva y Social, Desarrollo Científico Tecnológico, y de Estabilización Fiscal (CEREPS) hizo que la inflación se dispare; la sequía experimentada en los últimos meses del año incidió en el encarecimiento de bienes agrícolas y por último el aumento de la inflación internacional provocó que el valor de bienes importados aumente. El año 2005 cerró con una inflación anual de 3.14%, situándose por encima del 1.95% registrado en el 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente observada desde el año 2001. El repunte de la inflación se hizo más evidente a partir del mes de abril de 2005.

En el 2006 la tendencia creciente de la inflación continúa, hasta febrero, mientras que la inflación anual se mantuvo estable en niveles menores al 3%, cerrando el año en 2.87% lo que implica una desaceleración en el ritmo de crecimiento de los precios en relación al 2005. De su parte, vale destacar que la inflación promedio anual, que alcanzó 3.3%, fue superior en 1.2 puntos

²¹ Fuente : Banco Central del Ecuador

porcentuales a la inflación promedio anual registrada en el año 2005. El incremento de la inflación promedio anual se explica por el hecho de que durante el año 2006, ocurrieron fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la inflación. Pasado el efecto de dichos fenómenos, la inflación volvió a retomar su tendencia descendente, lo cual se evidencia en el hecho que la inflación a diciembre de 2006 se ubicó por debajo de la inflación registrada a diciembre de 2005. Efectivamente en el año 2006, la inflación anual a diciembre se ubicó en 2.87%, lo que implicó una disminución de 0.27 puntos porcentuales con relación al resultado de diciembre 2005.

Para el 2007 la estimación del Banco Central del Ecuador ubica la inflación en un rango que va desde 2.45% a 2.97% a final de año, y entre 2.29% a 2.49% de inflación promedio anual.

Conclusión: a pesar de que la economía enfrentó sequías y heladas que afectaron la producción de ciertos bienes agrícolas en el año 2005; inundaciones en la región costa durante los meses de febrero y marzo de 2006; la erupción del volcán Tungurahua, así como incrementos inesperados de demanda agregada, como el provocado por la devolución de los fondos de reserva a los afiliados el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la inflación se ha mantenido en niveles de un dígito que permite mantener precios razonables para los productos que se comercializa por lo que se la considera como una oportunidad baja para la empresa.

Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero. La tasa de interés es fijada por el banco central de cada país a los otros bancos y éstos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados. Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

En el siguiente gráfico, se detalla la información sobre las tasas de interés

referenciales en el Ecuador, en los últimos tres años:

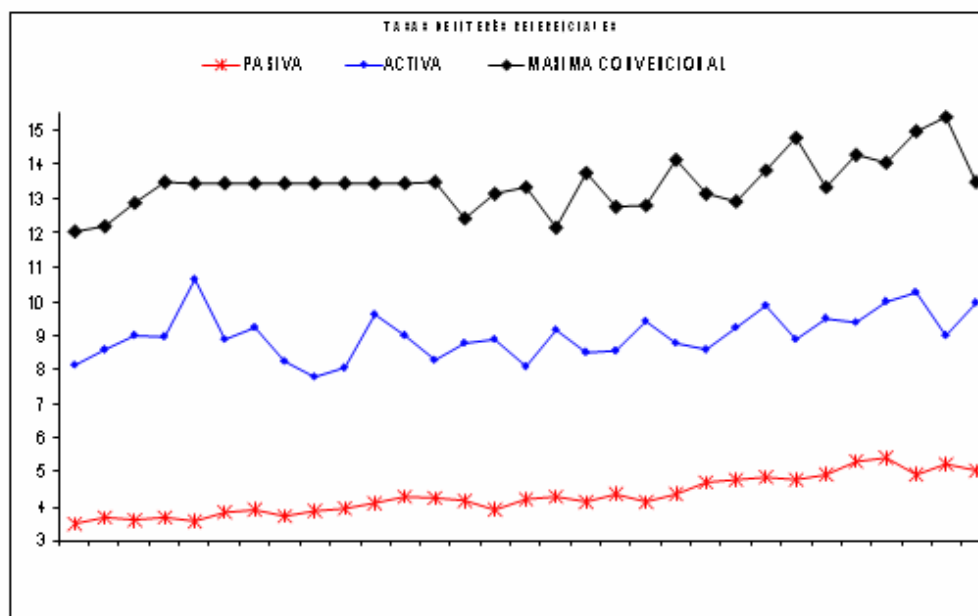


Grafico 2.6: Tasas de Interés Referenciales²²

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

A partir de la adopción del esquema de dolarización, y hasta fines del año 2004, se observó una reducción sostenida de las tasas de interés (especialmente de las tasas activas), consistente con la convergencia de la inflación doméstica a niveles internacionales.

En cambio, durante los años 2005 y 2006, las tasas activas y pasivas referenciales, y las tasas para otras operaciones activas, han tenido una evolución estable; así la tasa activa referencial en promedio se ha mantenido cercana al 8.8%. En lo que va del 2007 la tasa activa promedio es de 9.5% evidenciando un crecimiento sostenido. Por su parte, la tasa pasiva referencial durante el período enero-diciembre del 2006 se situó en 4.4%, similar a la tasa promedio para el 2005 de 4%. En el periodo enero-julio del 2007 se sitúa en el 5.1% indicando un incremento moderado.

De su parte, el Spreads de tasas de interés durante el año 2006 presentó una tendencia hacia la baja. Mientras durante el 2005, el Spreads de las tasas

²² Fuente: Banco Central del Ecuador

referenciales en promedio fue del orden de 4.9 puntos porcentuales, durante el período enero – diciembre del 2006 éste se situó en 4.4 puntos porcentuales continuando esta tendencia en el 2007.

Vale señalar, que el límite impuesto a las tasas de interés a través de la Tasa Máxima Convencional (TMC), incentiva a las entidades financieras a utilizar comisiones de crédito, las cuales no tienen límite de acuerdo al marco legal vigente, en las operaciones de crédito sobre las que quieren exigir un mayor retorno, que incorpore su percepción de riesgo de crédito u otros costos, que consideran no son compensadas por la tasa máxima convencional. Para diciembre del 2006, el rendimiento total de la cartera vigente (intereses + comisiones) alcanzó el 16.3%, la cual es una aproximación a la tasa de interés activa implícita del crédito concedido por el sistema bancario.

Esto implica que aunque la publicación de las tasas de interés activas vigentes por segmento de crédito es un avance con el objeto de transparentar las operaciones en el mercado del crédito, aún queda trabajo por hacer en la dirección de transparentar los costos de acceso al crédito, a fin de fomentar la competencia entre instituciones financieras, y apoyar la toma de decisiones informadas por parte de los usuarios del sistema financiero.

Conclusión: si bien durante el período analizado, las tasas de interés y el spread de tasas de interés han presentado una tendencia estable, solo sirven como referencia para las operaciones de crédito más no tiene incidencia directa en el desarrollo de las actividades por lo que se considera que las tasas de interés representan una oportunidad baja para la empresa.

Factor Político

Se considera que la ciencia política forma parte de las denominadas ciencias sociales. La ciencia política ocupa un lugar preponderante porque siempre tiene lugar en el marco de la manifestación de una creencia personal, como actividad profesional y como ejercicio de autoridad.

Hoy en día la ciencia política tiene que ver con temas concretos, como las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo y judicial en el ámbito nacional; las relaciones internacionales entre estados en el marco global; las campañas electorales y las elecciones; las regulaciones administrativas; los impuestos; y las acciones e influencias de los grupos involucrados en las finanzas, el trabajo, la agricultura, la religión, la cultura o los medios de comunicación, entre otros sectores influyentes del ámbito local. El período 2005-2006 se caracterizó por ser uno de los más conflictivos e inestables políticamente, debido a la crisis socio-política que precipitaría la caída del presidente Lucio Gutiérrez. De hecho, sólo durante el período en el que tuvo lugar el golpe de Estado contra el anterior presidente electo, Jamil Mahuad, conoció el país un nivel de conflictividad similar.

Las elecciones a finales del año 2006 implicaron un cambio de tendencia de varios sectores y el nacimiento de una nueva legión de dignatarios, que no tienen nexos con las tradicionales figuras de poder que habían gobernado durante los últimos años.

De su lado el 2007 se presenta como un año complejo debido a la instauración de la Asamblea Nacional Constituyente, respaldada por el gobierno de Rafael Correa, que generará una nueva carta política la cual regirá el destino del país en los siguientes años.

Además, la confrontación constante del presidente con sectores específicos y grupos de poder tradicionales genera tensiones en sectores de la sociedad que respaldan a uno u otro bando generando pugnas internas en el país que impiden el desarrollo normal de las actividades y generan una imagen externa negativa, reflejada en el indicador de riesgo país situado en 609 puntos a noviembre del 2007.

Esta coyuntura política estanca la inversión extranjera y favorece la fuga de capitales debilitando la economía y desarrollo del país.

Conclusión: es probable que las coyunturas favorables cambien de tendencia y

además es evidente la presencia de un ambiente de incertidumbre, que no es sano para el desenvolvimiento de las actividades, debido a los cambios que puedan afectar a Fuerzas Armadas y sus empresas adscritas por lo que se considera que este factor representa una amenaza alta para el Departamento de Transportes de la FAE.

Factor Legal

El factor legal se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y salvaguardar los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El marco legal ecuatoriano es extenso lo que genera un intrincado sistema burocrático que impide el adecuado fluir de los procesos, razón por la que las leyes y reglamentos muchas veces son incumplidos generando una oportunidad de corrupción.

Conclusión: el conjunto de disposiciones legales y jurídicas nacionales y supranacionales, destinadas a la regulación de las actividades diarias motor de la economía de mercado imperante en el sistema económico actual, se encuentra desactualizado por lo que se considera que este factor representa una amenaza media para la empresa.

Factor Social

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus

relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de la empresa.

Tabla 2.6: Subempleo²³

PERIODO	SUBOCUPACIÓN TOTAL
2005.I	46,30
2005.II	49,04
2005.III	46,05
2005.IV	47,97
2006.I	46,89
2006.II	49,81
2006.III	47,50
2006.IV	46,02
2007.I	44,66
2007.II	42,26
2007.III	40,09

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

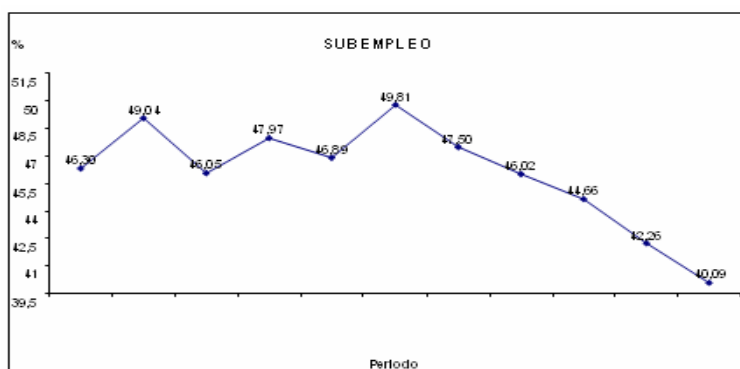


Gráfico 2.7: Subempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

La tasa de subocupación total, evidenció un importante incremento en el 2005 alcanzando un valor promedio de 47,3%. Esto implica que, la población ocupada experimentó una recomposición: aumentando la tasa de subocupación en detrimento de la tasa de ocupación adecuada. Lo cual implica que la mayor parte

²³ Fuente: Banco Central del Ecuador

de la población económicamente activa (PEA) trabaja en actividades de baja productividad que no permiten alcanzar niveles de salarios adecuados. La población que trabaja en estas condiciones debe laborar más de 40 horas semanales y recibe un salario inferior al mínimo vital.

Por lo tanto, durante el 2005 la economía formal no fue capaz de generar suficientes plazas de trabajo como para reducir los niveles de informalidad y subempleo. La tasa de subempleo en el año 2006 registra un promedio de 47.6% de la población económicamente activa, tendencia que continua en el 2007. El elevado nivel de subempleo implica que alrededor de la mitad de la población económicamente activa no está adecuadamente empleada, lo que a su vez determina una baja calidad de vida en términos de bienestar material de la población. Efectivamente, las personas subempleadas se encuentran ocupadas en actividades de menor productividad que derivan en bajos ingresos.

Tabla 2.7: Desempleo²⁴

PERIODO	DESOCUPACIÓN TOTAL
2005.I	11,53
2005.II	10,74
2005.III	10,96
2005.IV	9,61
2006.I	10,41
2006.II	10,36
2006.III	10,17
2006.IV	9,61
2007.I	10,02
2007.II	9,69
2007.III	9,61

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

²⁴ Fuente: Banco Central del Ecuador

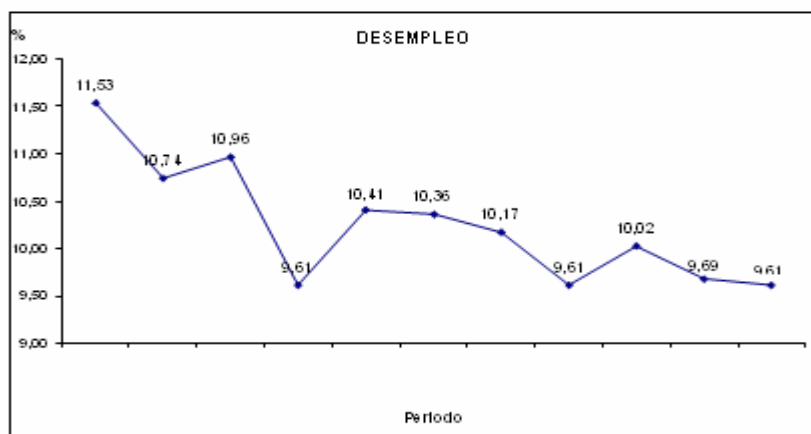


Gráfico 2.8: Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

La tasa de desempleo registró una tendencia descendente durante el año 2005. Así, la tasa de desocupación disminuyó durante el año 2005, desde 11.6% en enero, hasta 9.3% en el mes de diciembre.

El desempleo se ha mantenido como uno de los problemas estructurales de la economía ecuatoriana que todavía no ha podido ser resuelto. En el año 2006 el desempleo promedio fue de 10.1% de la población económicamente activa registrando un descenso en el periodo 2007 hasta ubicarse en 9.61% en el tercer trimestre del año.

Tabla 2.8: Remuneraciones²⁵

PERIODO	SMVG Y REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS
2005	\$ 174,89
2006	\$ 186,60
2007	\$ 198,26

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

²⁵ Fuente: Banco Central del Ecuador

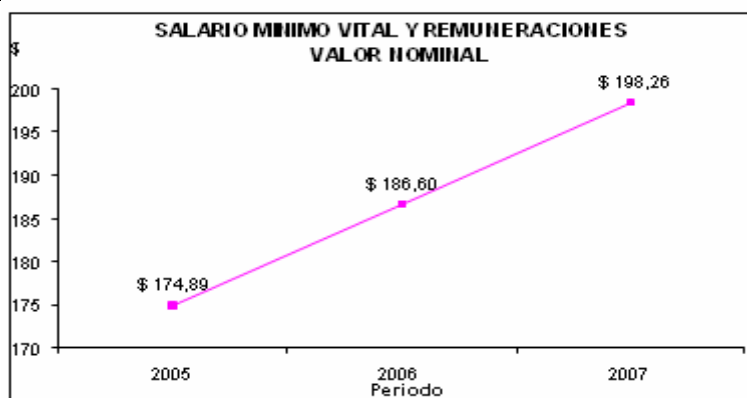


Grafico 2.9: Salario Mínimo Vital y Remuneraciones

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Respecto a la evolución de los salarios, se debe destacar que el mercado laboral ecuatoriano se encuentra caracterizado por un elevado nivel de segmentación entre los sectores que trabajan en unidades productivas debidamente formalizadas ante las autoridades competentes y que, por lo tanto, se sujetan en mayor medida a las leyes relacionadas con salarios mínimos legales y otra legislación laboral, y aquellas unidades productivas que no observan dichas leyes. Así mismo, existe un alto grado de segmentación entre unidades productivas de acuerdo a su tamaño y nivel de productividad, y por ende en el nivel de salarios que unas y otras empresas pueden pagar a sus trabajadores. Cabe señalar que tan sólo las personas que trabajan en empresas debidamente formalizadas y que no son microempresas, operadores artesanales o trabajadores del servicio doméstico, reciben al menos el salario básico mensual unificado.

Por otra parte, respecto a la evolución de los salarios, se observa que el salario básico unificado mensual, durante el año 2005, alcanzó un promedio de USD 174.9, lo cual representa un incremento de 5.3% respecto al año anterior. Este incremento salarial fue superior a la inflación promedio anual de 2.39% que se registró en el año 2005, a pesar de que el Código de Trabajo señala que, en caso de que los miembros del estamento encargado de la fijación de salarios no lleguen a un acuerdo sobre el porcentaje de incremento del salario básico unificado, el Ministro de Trabajo lo fijará en un porcentaje equivalente al índice de precios al consumidor proyectado por la

entidad competente.

El salario básico unificado en términos reales para el año 2006 fue de USD 186.6, mientras que para el 2007 se tiene un salario de USD 198.26 registrándose un incremento sostenido del mismo similar al ocurrido en el periodo 2005-2006.

Conclusión: el subempleo es, junto con el desempleo y el nivel de ingresos, el más grave problema social de la economía ecuatoriana que aún no ha sido enfrentado por las políticas gubernamentales, y cuya solución requiere el diseño e implementación de una agenda nacional de competitividad y productividad, por lo que se considera que el factor social afecta directamente el nivel de consumo de las familias ecuatorianas y representa una amenaza alta para la empresa.

Factor Tecnológico

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de la empresa es sin duda la tecnología. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados.

En la actualidad es difícil y quizá imposible, ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas que la tecnología ofrece. Tradicionalmente, las empresas tenían que enfrentarse al permanente problema de la grave inconsistencia informática entre sus afiliadas y la dificultad de consolidación, tanto de sus operaciones como de sus cuentas para el conjunto de sucursales. La única solución provisional era la utilización de software diferente en cada unidad y desarrollar otro software de consolidación hecho a la medida que requería tremendos esfuerzos de actualización y que no daba nunca resultados eficaces, al tener que integrar los datos de diferentes programas sin similitud intrínseca. Era por tanto casi imposible obtener la deseada homogeneización.

Ahora que muchas empresas quieren incorporarse al desarrollo del e-business, esta nueva tecnología basada en Internet, se empieza a generar una profunda necesidad de realizar una buena organización de la información y procesos dentro

de las mismas.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas. Para ser competitiva es necesario que una compañía tenga optimizados e integrados sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son las mejoras de la productividad, la calidad, el servicio al cliente y la reducción de costos.

Una de las soluciones tangibles en estos días es la incorporación de sistemas de planeación de recursos empresariales o ERP (Enterprise Resource Planning), que se presentan como una de las mejores implementaciones de apoyo, para la incorporación de las empresas dentro del e-business; pues con ellos se puede organizar todo tipo de información, además que se puede concentrar la información proveniente de todas las sucursales para tenerla disponible para todo tipo de reporte.

Los sistemas de planificación de recursos empresariales lejos de ser un concepto interesante, es un requerimiento básico para toda empresa, hoy en día. Cada vez, el mercado se hace más grande, las fronteras se eliminan, las barreras comerciales desaparecen, y las empresas se ven forzadas a incrementar su portafolio de servicios y productos, o especializarse en uno de ellos.

Las empresas, necesitan el apoyo tecnológico para poder administrar eficientemente sus bases de datos; en otras palabras, contar con sistemas de información capaces de identificar exactamente la situación actual y futura de sus negocios. Definitivamente no es lo mismo manejar un negocio tradicional que uno en plataforma electrónica, pues, en éste último influyen aspectos de capacitación, tecnología disponible, información y sobre todo mucha creatividad.

Conclusión: el avance de la tecnología aplicable a los negocios otorga apoyo a los clientes mediante tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como permite un eficiente manejo de información para la toma oportuna de decisiones

y disminución de los costos totales de operación, por lo que se considera que el factor tecnológico permite integrar y mejorar el desempeño de las actividades que desarrolla éste Departamento por lo que representa una oportunidad media para la empresa.

2.1.2.- Micro Ambiente

Está constituido por aquellos factores externos que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones en el sector industrial al que pertenece la empresa como: proveedores, clientes, competidores, y organismos de control. Es importante analizar las interacciones de las empresas en el sector industrial y reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener para crear acciones que permitan tener ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Proveedores

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y ofertar servicios.

Los principales proveedores de la empresa son:

- KLM
- SWIFT CARGO
- DHL
- INTERCILSA
- TAMPA AIR
- LAN CARGO
- MARTIN AIR
- UPS
- PANALPINA
- IBERIA
- CARGOLUX
- PROVEX

Se elaboraron previamente algunas encuestas tanto a los clientes y a los proveedores de lo cual se obtuvo algunos resultados que nos ayudarán a determinar el estado en que se encuentra el Departamento de Transportes y con ello sabremos también los puntos que debemos atacar para a través de los procesos mejorar el desenvolvimiento de la misma.

Conclusión: el nivel de satisfacción de los proveedores en su relación comercial es medio lo que constituye una amenaza alta para la empresa.

1. La empresa cumple a tiempo con los pagos:

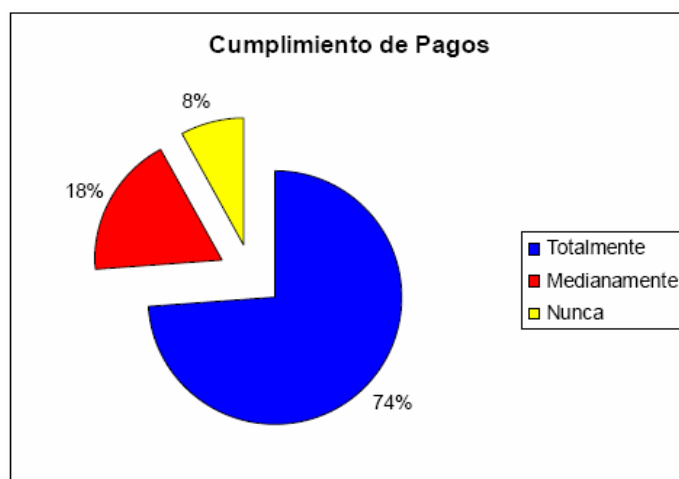


Gráfico 2.10: Nivel de Cumplimiento de Pagos del Dpto. de Transportes²⁶

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: la puntualidad en el pago a los proveedores representa una oportunidad alta para la empresa.

2. La calidad de atención que ofrece el personal y directivos es:

²⁶ DPTO - DE TRANSPORTES – Encuestas de proveedores

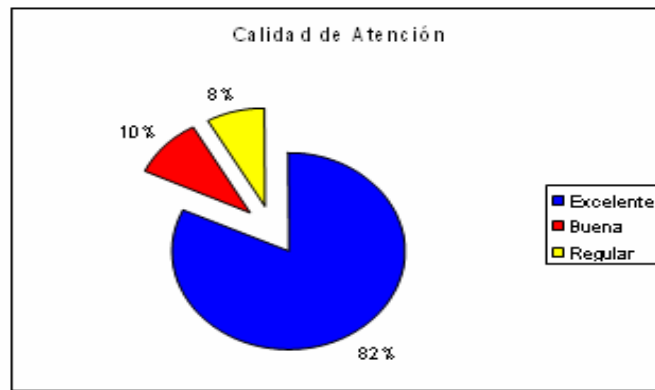


Gráfico 2.11: Calidad de Atención²⁷

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: la atención a los proveedores es personalizada y oportuna lo que constituye una oportunidad alta para la empresa.

4. El horario de recepción de mercadería es:

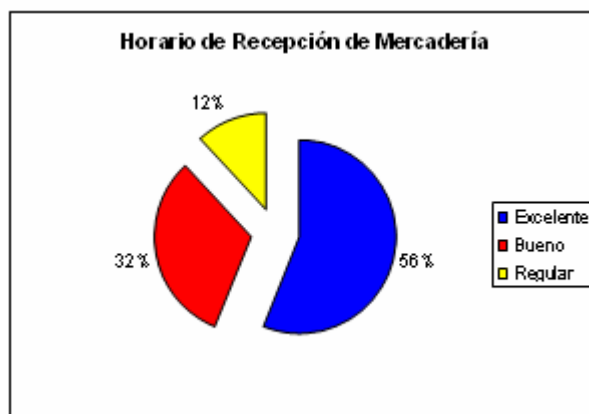


Gráfico 2.12: Horario de recepción de mercadería²⁸

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: los clientes visitan las instalaciones quincenalmente lo que constituye una oportunidad alta para la empresa.

²⁷ Idem

²⁸ Fuente: DPTO. DE TRANSPORTE – Encuesta a empleados

4. La calidad de los productos es:

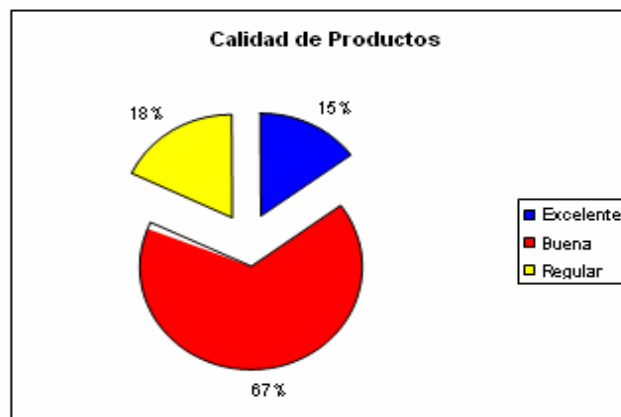


Gráfico 2.13: Calidad de los productos²⁹

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: los clientes consideran que la calidad de los productos es medianamente aceptable lo que constituye una amenaza alta para la empresa.

5. La calidad de la atención que brinda el personal es:

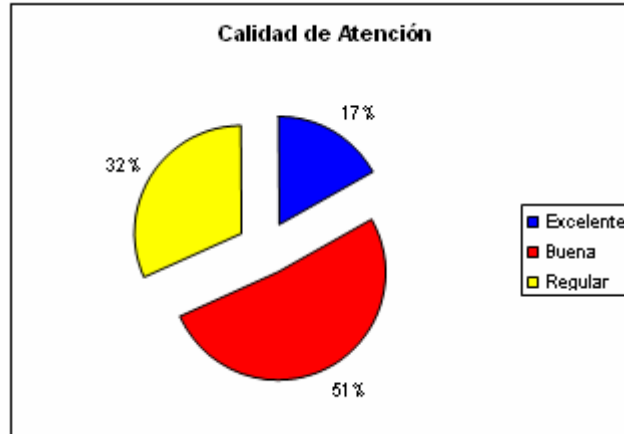


Gráfico 2.14: Calidad de Atención³⁰

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: los clientes consideran que la atención recibida es medianamente buena lo que constituye una amenaza media para la empresa.

²⁹ Idem

³⁰ Fuente: DPTO. DE TRANSPORTE – Encuesta a empleados

6. La facilidad en la transportación es:

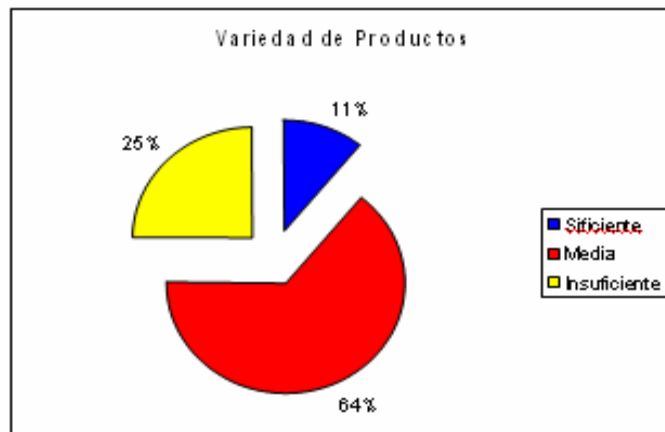


Gráfico 2.15: Variedad de Productos³¹

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: los clientes consideran que hay mucha facilidad en la transportación lo que constituye una amenaza media para la empresa.

7. El ambiente físico del local es:

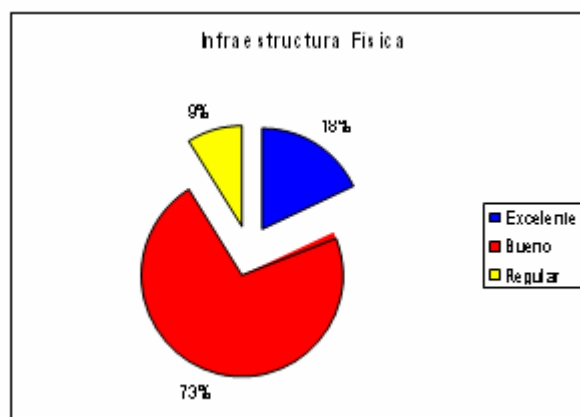


Gráfico 2.16. Infraestructura del local³²

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Conclusión: los clientes consideran que la infraestructura del local comercial es medianamente adecuada lo que constituye una amenaza alta para la empresa.

³¹ Idem

³² Fuente: DPTO. DE TRANSPORTE – Encuesta a empleados

Competencia

En cuanto a la competencia se puede decir que al ser un Departamento de la Fuerza Aérea y su atención y servicio es para ésta la competencia es nula.

Organismos de control

Los organismos de control están directamente relacionados con la naturaleza de la empresa y de la actividad que realiza, es decir que la empresa es controlada por el Ministerio de Defensa Nacional a través de la Comandancia General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y los organismos respectivos, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), el Servicio de Rentas Internas (SRI), y la Contraloría General del Estado. Además, rigen la empresa las leyes y reglamentos internos de Fuerzas Armadas, la Fuerza Aérea, y las normativas del sector público.

Conclusión: el control ejercido a la empresa tiene algunas deficiencias y duplicidades pues los organismos y normativas impiden que la empresa avance al ritmo del mercado por lo que constituye una amenaza media para la empresa.

2.2- ANALISIS INTERNO

Para el análisis de la situación interna se consideran las áreas de la empresa para identificar la situación interna actual y como podría transformarse en el futuro, siendo factible determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2.1._ Capacidad administrativa

Los resultados de las encuestas realizadas al personal se presentan a continuación:

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

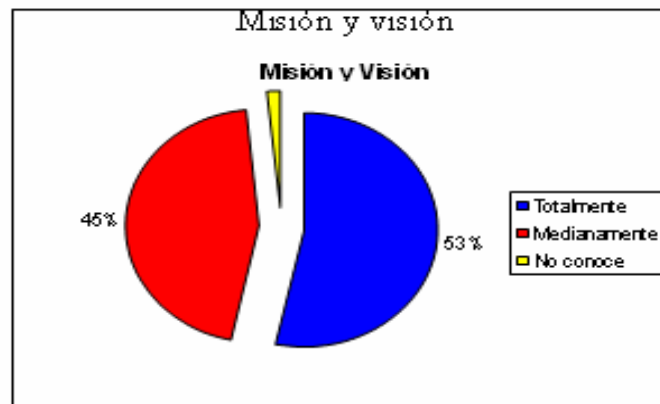


Gráfico 2.17: Misión y Visión

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados
Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados conocen la misión y visión lo que constituye una fortaleza alta para la empresa.

2. ¿Conoce los principios y valores de la empresa?

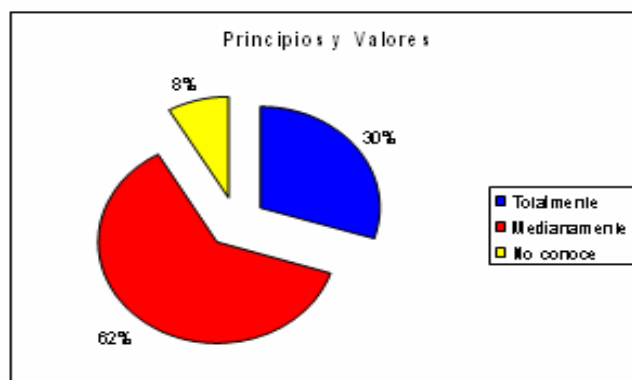


Gráfico 2.18: Principios y Valores

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados
Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados no conocen totalmente los principios y valores de la empresa lo que constituye una debilidad media para la empresa.

3. ¿Conoce el manual de procedimientos de la empresa?

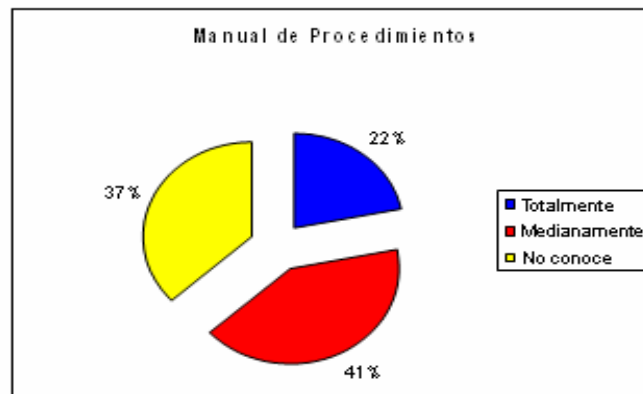


Gráfico 2.19: Manual de Procedimientos

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados no tienen el conocimiento adecuado sobre los procedimientos para desarrollar las actividades cotidianas lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

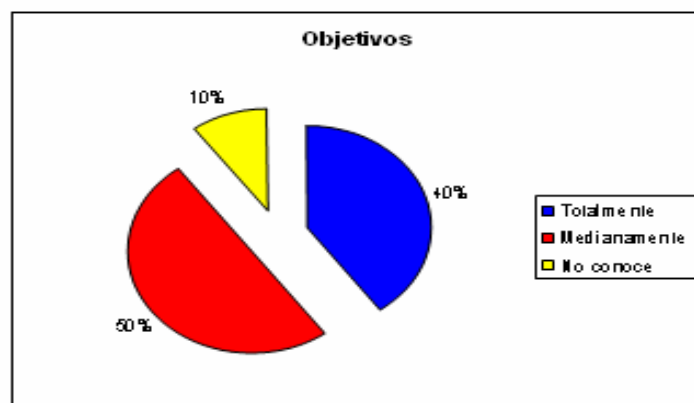


Gráfico 2.20: Objetivos

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los objetivos son compartidos y comprendidos por la mayoría de empleados lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

5. ¿Conoce las políticas de la empresa?

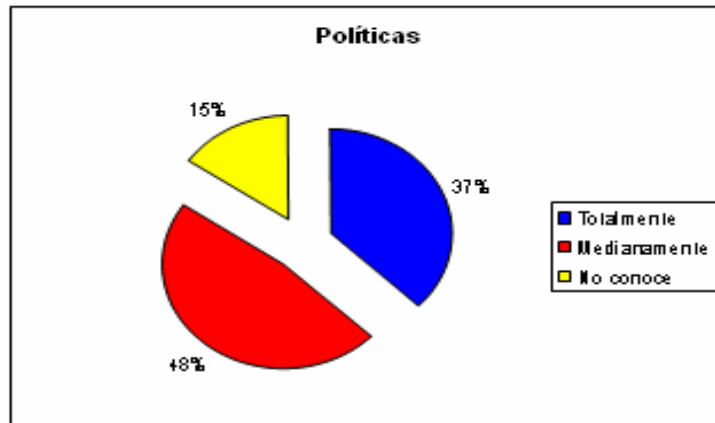


Gráfico 2.21: Políticas

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados son conscientes de las políticas que rigen las actividades diarias en su mayor parte lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

6. ¿Conoce el plan operativo/de negocios de la empresa?

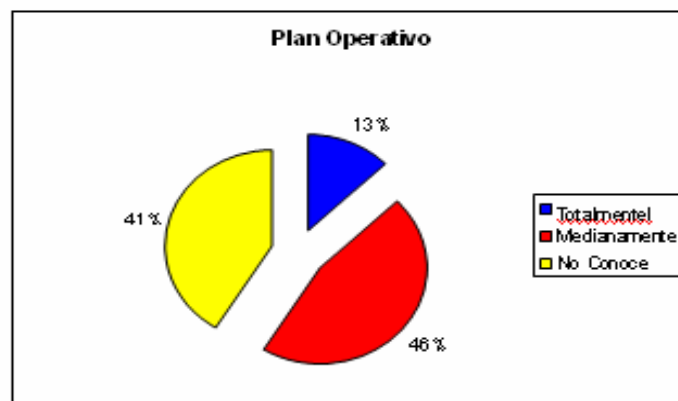


Gráfico 2.22: Plan Operativo

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: las personas no conocen si se realizan o existen planes operativos anuales de la empresa en general y de cada área de trabajo lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

7. ¿La empresa posee organigramas?

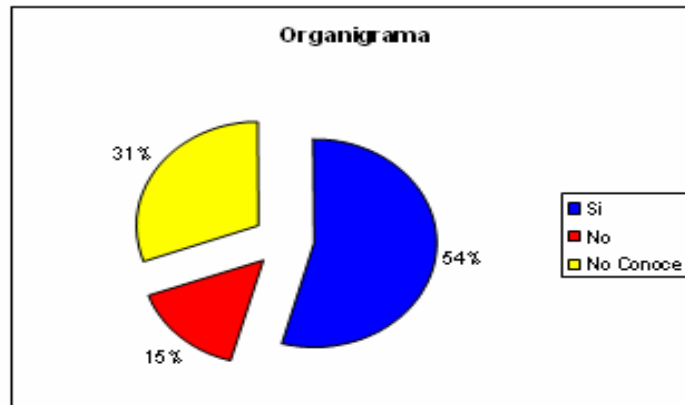


Gráfico 2.23: Organigrama empresarial

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados conocen los organigramas establecidos y las líneas jerárquicas de mando lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

8. ¿Conoce los manuales, reglamentos e instructivos de la empresa?

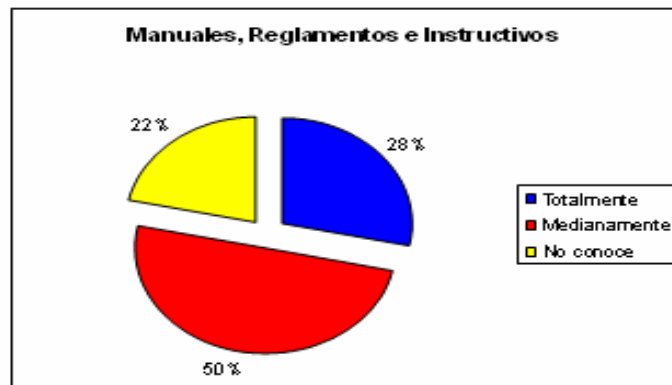


Gráfico 2.24: Normativa de la Empresa

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la normativa vigente no está totalmente difundida entre los empleados lo que representa una debilidad alta para la empresa.

9. En la empresa las funciones están:

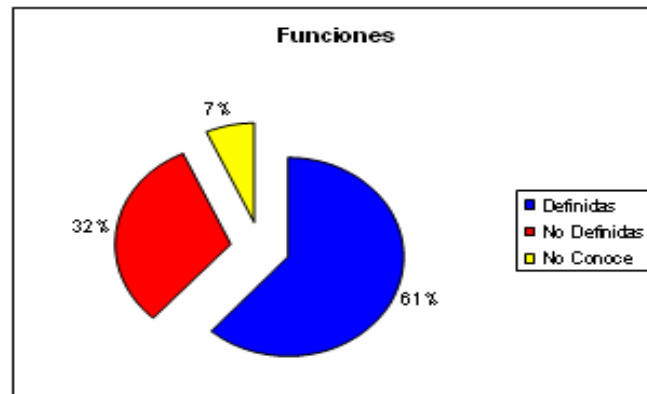


Gráfico 2.25: Funciones

Fuente: DPTO. TRANSPORTE –Encuesta a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: las funciones se encuentran adecuadamente definidas para la mayoría de los puestos lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

10. El grupo gerencial tiene un liderazgo:

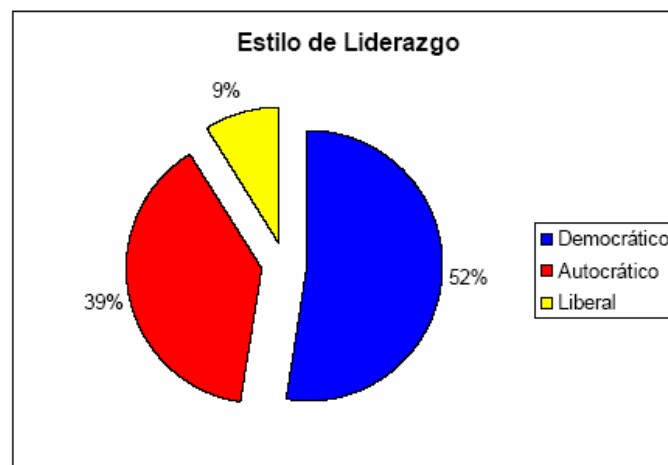


Gráfico 2.26: Liderazgo Gerencial

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: las personas consideran que la toma de decisiones es democrática en la mayoría de las ocasiones, habiendo ciertos momentos donde se imponen ordenes dado el carácter militar del mando, lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

11. La comunicación dentro de la empresa es:

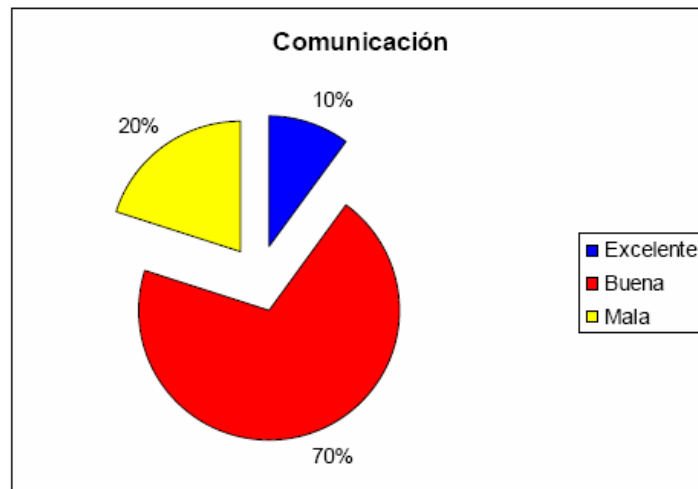


Gráfico 2.27: Comunicación Interna

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados consideran que la comunicación interna vertical y horizontal es medianamente adecuada lo que constituye una fortaleza alta para la empresa.

12. El grado de motivación y compromiso dentro del Departamento de Transportes es:

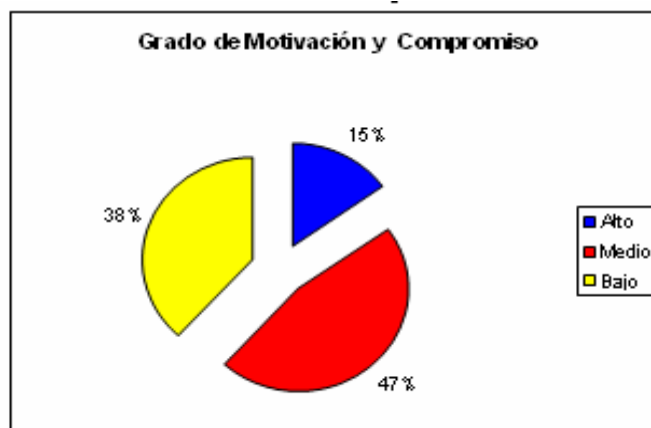


Gráfico 2.28: Motivación del Personal

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la motivación y el compromiso de los empleados no se

encuentran en los niveles óptimos que aseguren un desempeño adecuado lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

13. El espacio físico donde desarrolla su trabajo es:

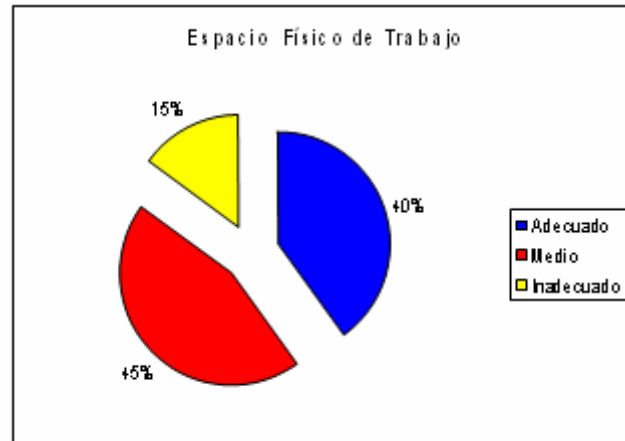


Gráfico 2.29: Infraestructura de oficinas

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados visualizan su entorno de trabajo medianamente adecuado para el desempeño de sus labores lo que constituye una debilidad media para la empresa.

14. ¿Las normas de control están debidamente documentadas?

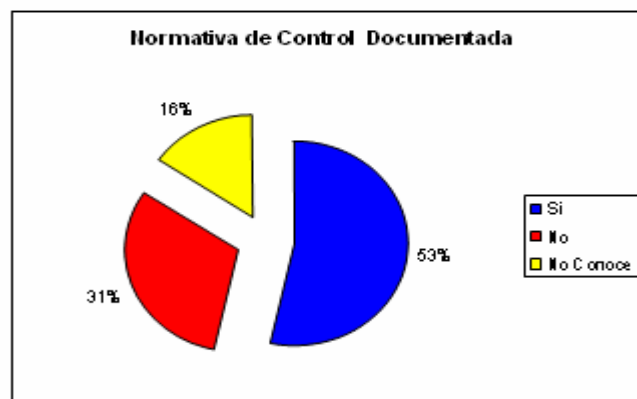


Gráfico 2.30: Normativa de Control

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados son conscientes de las normas de control internas en su mayor parte lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

15. El control permite hacer correcciones:

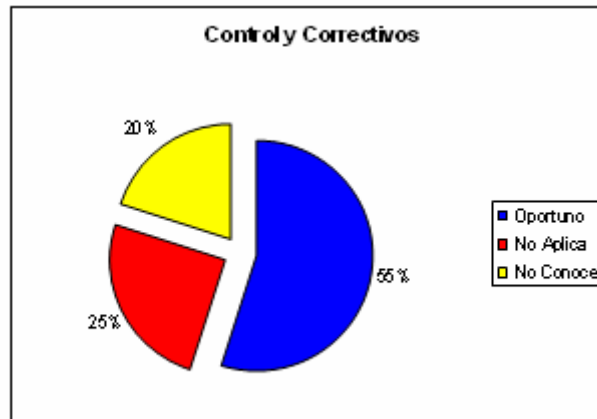


Gráfico 2.31: Control y correcciones

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: en la mayoría de las ocasiones el control ejercido ha permitido realizar acciones correctivas oportunas lo que constituye una fortaleza media para la empresa.

16. El control gerencial es:

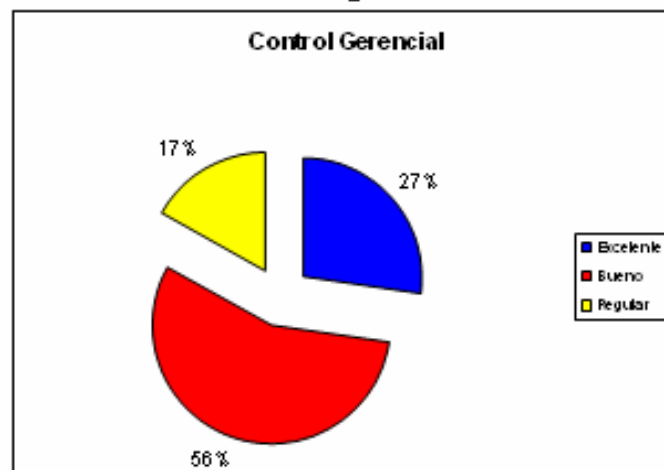


Gráfico 2.32: Control gerencial

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: las personas consideran que el control ejercido por el mando superior y supervisores es medianamente adecuado lo que representa una fortaleza media para la empresa.

2.2.2.- Capacidad financiera

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del área financiera y afines se presentan a continuación:

1. ¿Se utilizan indicadores financieros para medir el desempeño de la gestión empresarial?

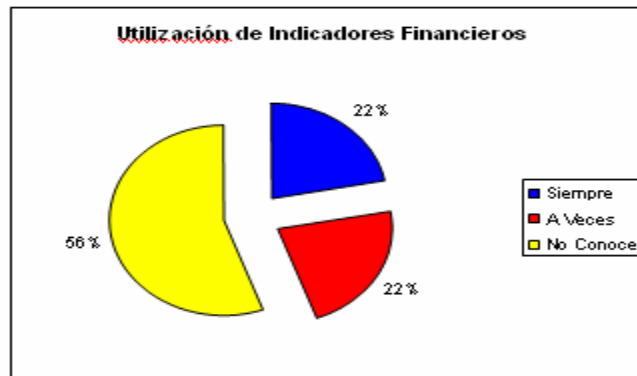


Gráfico 2.33: Medición del desempeño de la Gestión Financiera

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados desconocen la existencia de un mecanismo de control financiero y su aplicación lo que constituye una debilidad media para la empresa.

2. Los recursos con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades son:

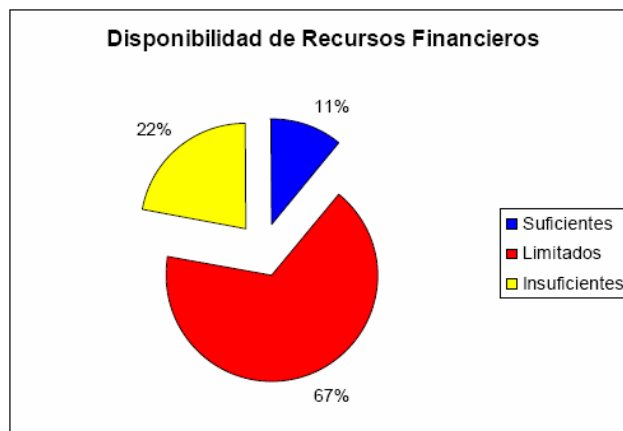


Gráfico 2.34: Recursos Financieros

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

3. La evaluación presupuestaria de la planificación se realiza de forma:

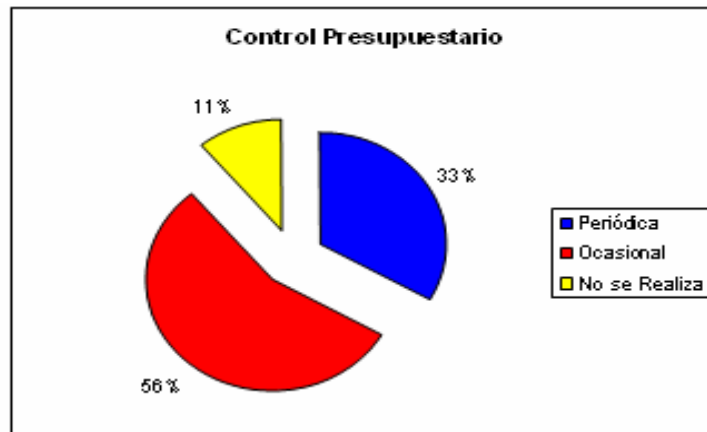


Grafico 2.35: Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la evaluación y control al presupuesto se aplica de forma esporádica sin objetivos concretos lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

4. La información financiera es:

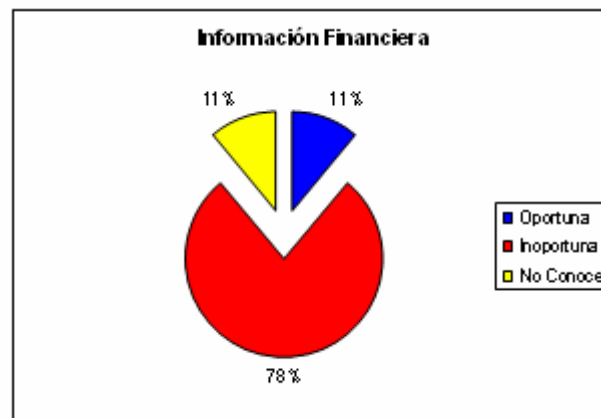


Grafico 2.36: Información Financiera

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la disponibilidad y oportunidad de la información financiera constituye un obstáculo para la evaluación y toma de decisiones gerenciales por lo que representa una debilidad alta para la empresa.

5. El proceso de recuperación de cartera es:

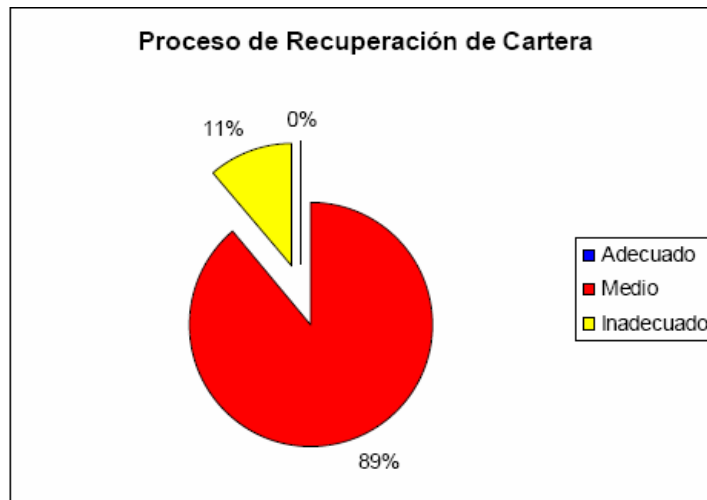


Gráfico 2.37: Recuperación de cartera

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el cobro de haberes es poco adecuado y da problemas de cuentas por cobrar e incobrables que constituyen una debilidad alta para la empresa.

6. El sistema contable (software) es adecuado para el giro del negocio:

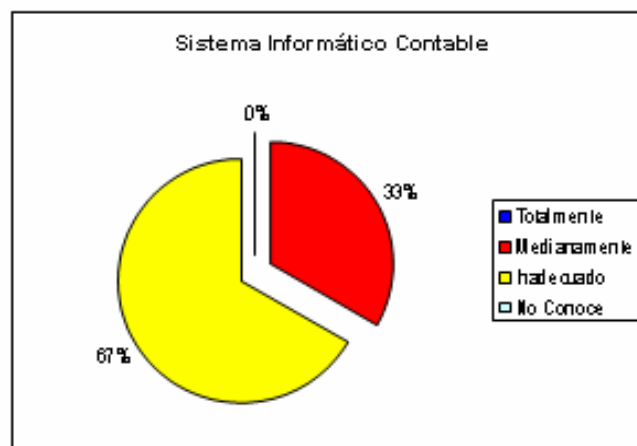


Gráfico 2.38: Sistema Contable

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el sistema contable actual es obsoleto por lo que no permite el adecuado registro de las transacciones y la consolidación de la información financiera lo que representa una debilidad alta para la empresa.

7. ¿Existe coordinación con las demás áreas de la empresa para la elaboración de presupuestos?

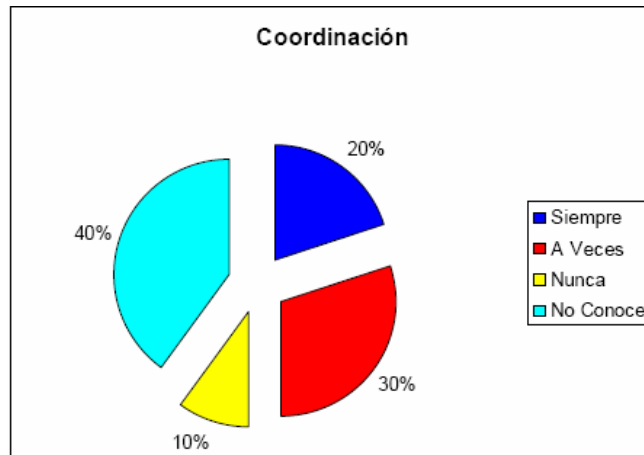


Gráfico 2.39: Coordinación Interna

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados desconocen la existencia de coordinación interdepartamental para la elaboración del presupuesto institucional principalmente lo que constituye una debilidad media para la empresa.

7. ¿La empresa mantiene al día los pagos a los proveedores?

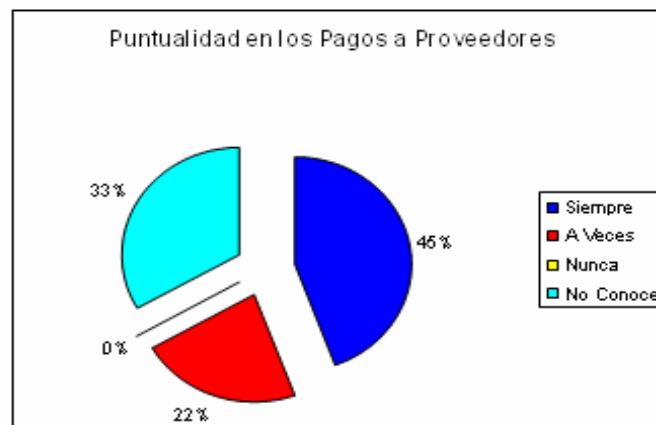


Gráfico 2.40: Puntualidad en el pago a proveedores

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la puntualidad en el pago a los proveedores se constituye en una fortaleza media para la empresa.

9. Se implementa un sistema de reducción de gastos mediante control:

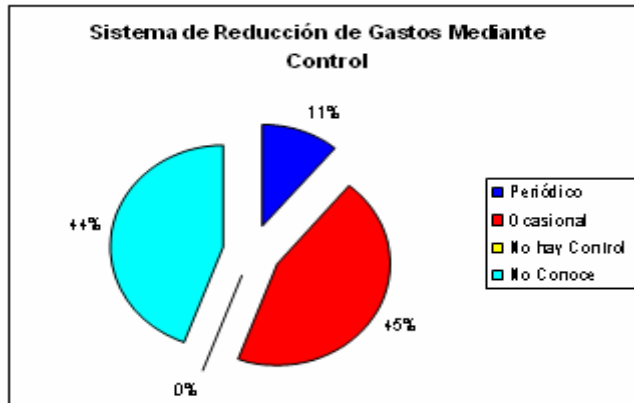


Gráfico 2.41: Control de gastos

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la aplicación de un riguroso sistema de control de gastos no es continua ni comunicada lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

2.2.3._ Capacidad de talento humano

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del área de personal y supervisores se presentan a continuación:

1. ¿Existen programas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

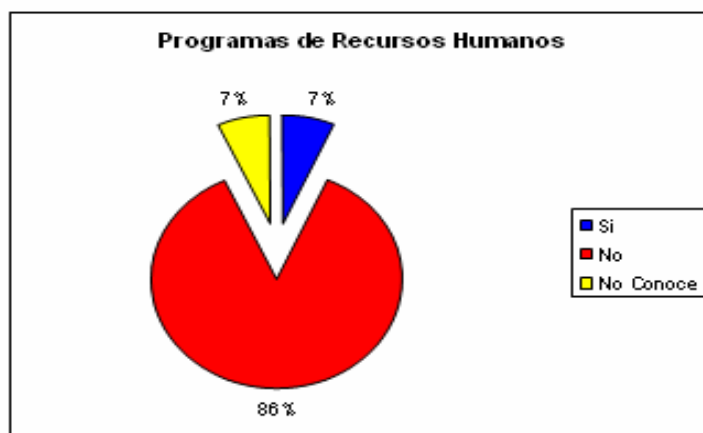


Gráfico 2.42: Programa de Recursos Humanos

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados no cuentan con programas de desarrollo de recursos humanos lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

2. La capacitación que se da al personal es:

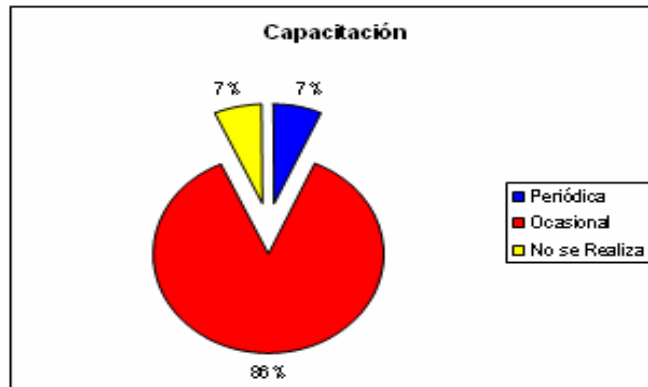


Gráfico 2.43: Frecuencia de eventos de capacitación

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los empleados no reciben capacitación constante debido a la falta de programas de desarrollo humano y limitaciones de recursos financieros lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

3. El recurso humano con que cuenta la empresa es:

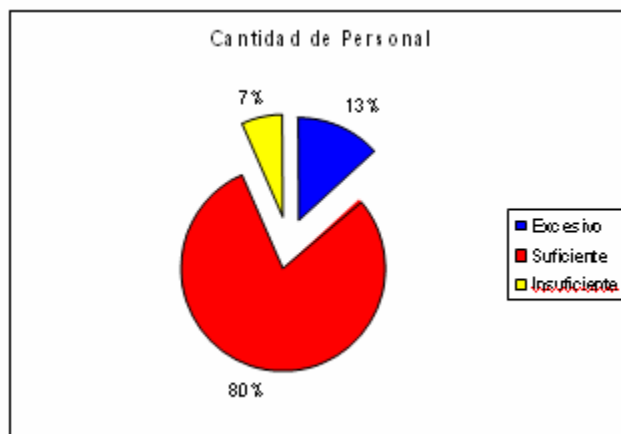


Gráfico 2.44: Cantidad de Recurso Humano disponible

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: aunque hay una mala distribución del personal en las distintas áreas, el número de personas que laboran es adecuado para el tamaño

de la organización y necesidades de la misma, lo que constituye una fortaleza alta para la empresa.

4. El rendimiento de cada empleado se mide de forma:

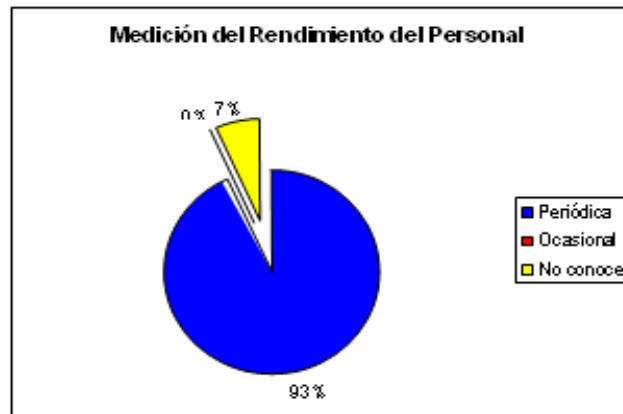


Grafico 2.45: Medición del rendimiento del personal

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el desempeño de los empleados es evaluado con frecuencia de acuerdo a un cronograma establecido lo que constituye una fortaleza alta para la empresa.

5. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

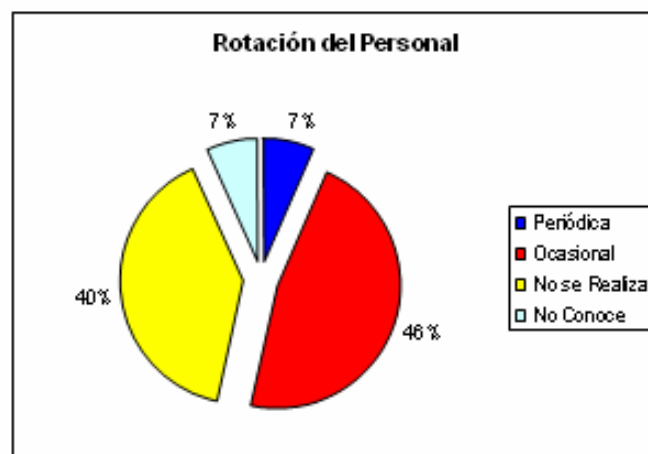


Grafico 2.46: Rotación del personal

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la rotación del personal es escasamente planificada lo que genera focos de corrupción en las áreas y puestos más susceptibles como finanzas y comercialización lo que representa una debilidad alta para la empresa.

6. ¿Se reconoce el trabajo bien hecho del personal?



Grafico 2.47: Reconocimiento del buen desempeño

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el desempeño ejemplar de los empleados pocas veces es objeto de reconocimiento por la falta de programas de incentivo a la excelencia y una pobre cultura organizacional escasamente enfocada en la productividad y mejoramiento del personal lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

7. Los empleados reciben retroalimentación de su rendimiento de forma:

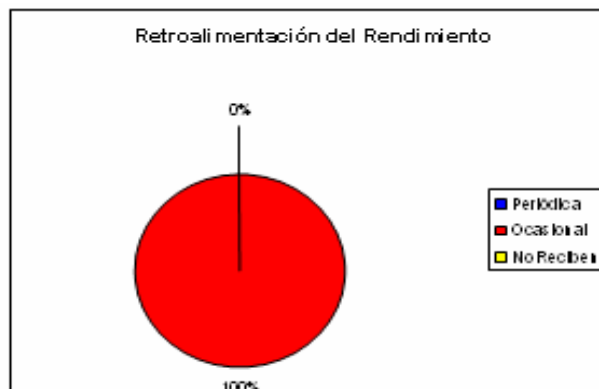


Grafico 2.48: Retroalimentación del personal

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la retroalimentación del personal es ocasional en situaciones puntuales cuando se han registrado novedades en la hoja de calificación de

la persona lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

2.5.- Capacidad tecnológica

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del área de informática se presentan a continuación:

1. La eficiencia del sistema informático es:

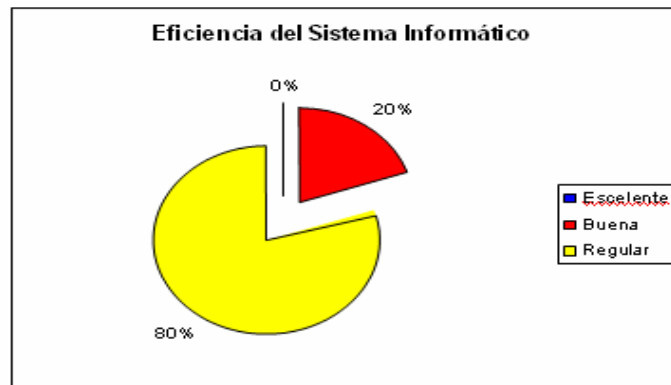


Gráfico 2.49: Eficiencia del Sistema Informático

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el sistema informático usado registra fallas y colapsos que dificultan el desenvolvimiento de las actividades cotidianas lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

2. El portal Web de la empresa se mantiene actualizado:

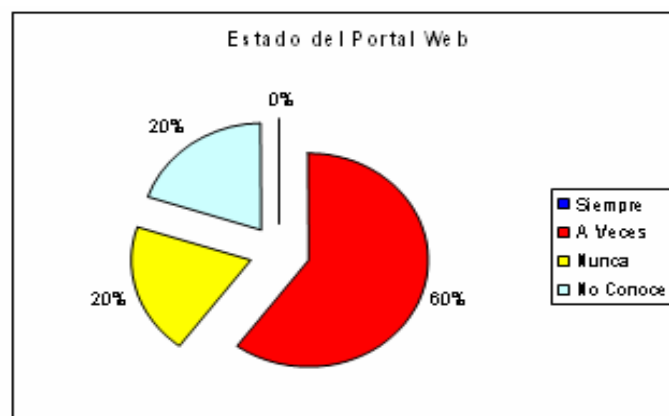


Gráfico 2.50: Portal Web

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el portal Web no es actualizado constantemente por lo que no es una herramienta de comunicación efectiva lo que constituye una debilidad media para la empresa.

3. El sistema informático usado en la empresa es:



Gráfico 2.51: Sistema Informático

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el sistema informático no ha sido renovado atendiendo a las necesidades del negocio generándose fallas de registro y procesamiento de información lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

4. ¿Existe integración de todas las áreas en el software que se maneja?



Gráfico 2.52: Integración del sistema informático interno

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: el software usado para el registro de transacciones de las

bodegas es independiente del usado por los administradores del sistema de cada avión y no hay una intranet que integre a las áreas de la organización lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

5. El hardware usado en la empresa es:

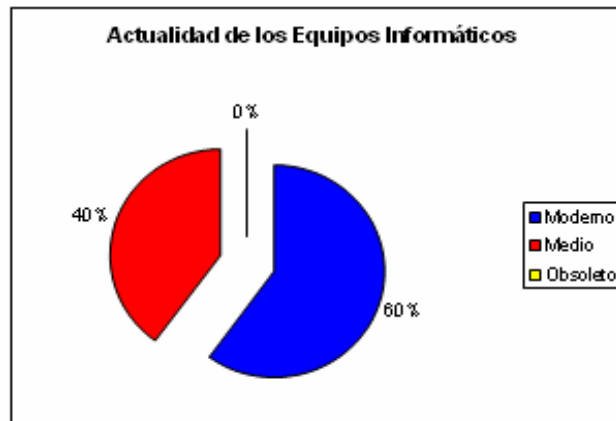


Gráfico 2.53: Equipos Informáticos

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: la mayor parte de los equipos informáticos es de última generación lo que constituye una fortaleza alta para la empresa.

6. ¿Existe integración entre el sistema informático de la matriz y las sucursales?



Gráfico 2.54: Integración del Sistema Informático

Fuente: DPTO. TRANSPORTE – Encuestas a empleados

Elaborado por: Samuel Caicedo

Conclusión: los sistemas informáticos usados en las sucursales son similares a

los de la matriz pero no se encuentran interconectados en una intranet a nivel nacional lo que constituye una debilidad alta para la empresa.

2.2.5.- ANALISIS DE MATRICES

Del análisis del impacto de los factores del macro y micro ambiente se determina las matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

2.2.5.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es la recolección y análisis de datos para valorar problemas de distinta naturaleza, que en este caso, es la evaluación del área de Transportes, su entorno y el medio dentro del cual se desenvuelve, análisis que procura definir con precisión los factores críticos sobre los cuales se debe actuar de inmediato.

Cabe señalar que los resultados que se obtengan, constituyen la base sobre la cual se identificará los principales problemas del proceso de abastecimiento de material de aviación, para su cambio y reestructuración, en beneficio de todos los que participan en este proceso. Tendremos la Matriz de Impacto Externa, bajo encuestas de respaldo de proveedores y clientes, obteniendo ponderaciones altas, medias y bajas, en oportunidades y amenazas. Matriz de Impacto Interna, para obtener bajo encuestas las fortalezas y debilidades en el indicado Departamento. La Matriz de Vulnerabilidad, que presenta la combinación de las debilidades y amenazas, con la finalidad de establecer la de mayor valor ponderado. La Matriz de Aprovechabilidad, con la combinación de oportunidades y fortalezas, en búsqueda del mayor valor ponderado.

2.2.5.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Tabla 2.9: Matriz de Impacto Externa

	FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
								5	3	1
MACROAMBIENTE										
1	FACTORES ECONÓMICOS		X						3 O	
2	FACTORES POLÍTICOS					X			3 A	
3	FACTORES TECNOLÓGICOS		X						3 O	
4	FACTORES SOCIALES						X			1 A
MICROAMBIENTE										
1	ORGANISMO CONTROL Y NORMATIVO		X						3 O	
2	SERVICIOS POTENCIALES			X						1 O
PROVEEDORES										
ENCUESTAS A PROVEEDORES										
1	PAGO POR PRODUCTOS		X						3 O	
2	EMPRESA PARTICIPA COTIZACIONES					X			3 A	
3	CAPACIDAD DE COTIZAR	X						5 O		
4	ENTREGA PEDIDOS DEL PROVEEDOR					X			3 A	
5	FORMA DE PAGO	X						5 O		
6	LUGAR DE RECEPCIÓN				X			5 A		
7	RECEPCIÓN DEL MATERIAL	X						5 O		
8	TIEMPO DE RECEPCIÓN	X						5 O		
9	PEDIDOS CON ESPECIFICACIONES						X			1 A
10	FACILIDAD DE ATENDER PEDIDOS			X						1 O
11	PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN			X						1 O
CLIENTES										
ENCUESTAS A CLIENTES										
1	LOS SERVICIOS QUE BRINDA			X						1 O
2	PROCEDIMIENTO DE PEDIDO			X						1 O
3	ENTREGA DE MATERIAL EXISTENTE		X					3 O		
4	CALIDAD DE SERVICIO						X			1 A
5	MATERIAL CUMPLE ESPECIFICACIONES		X					3 O		
6	DEMORA PEDIDOS					X			3 A	
7	FRECUENCIA PEDIDOS				X			5 A		
8	PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS				X			5 A		
9	PLANIFICACIÓN STOCK REPUESTOS				X			5 A		
10	REPORTES DE TRANSPORTES					X			3 A	

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

2.2.5.3. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Tabla 2.10: Matriz de Impacto Interna

		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	CAPACIDADES							5	3	1
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
1	MISIÓN	X						5 F		
2	CONOCE OBJETIVOS	X						5 F		
3	OBJETIVOS ALCANZABLES			X					3 F	
4	CONOCE EL PLAN OPERATIVO			X				5 F		
5	SE CUMPLEN RESPONSABILIDADES		X						3 F	
6	ORGÁNICOS	X						5 F		
7	POLÍTICAS CLARAS	X						5 F		
8	FUNCIONES DEFINIDAS	X						5 F		
9	MANUALES ACTUALIZADOS					X			3 D	
10	SE CUMPLEN PROCEDIMIENTOS		X						3 F	
11	DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO		X						3 F	
12	PROCEDIMIENTOS					X			3 D	
13	EL USUARIO ANALIZA LOS PEDIDOS					X			3 D	
14	CONTROL MATERIAL ALMACENADO					X			3 D	
15	CONFORME ESPECIALIDAD Y FUNCIÓN	X						5 F		
16	ESPACIO FÍSICO		X						3 F	
17	ENTREGA INMEDIATA DEL ALMACEN		X						3 F	
18	PROGRAMA CONTROL INVENTARIOS		X						3 F	
19	PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO					X			3 D	
20	PEDIDOS ATENDIDOS POR DIRMAT				X			5 D		
21	SOLICITUD DE PEDIDO BUROCRÁTICO					X			3 D	
22	REGISTRO EN KARDEX MANUAL			X						1 F
	CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
1	PRINCIPIOS Y VALORES		X						3 F	
2	MOTIVACIÓN DE LA AUTORIDAD			X						1 F
3	LEALTAD AL COMANDANTE		X						3 F	
4	LIDERAZGO DEL COMANDANTE		X						3 F	
5	APOYO AL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS		X						3 F	
6	COMUNICACIÓN ENTRE FUNCIONES		X						3 F	
7	CONDUCCIÓN DEL ESCUADRÓN		X						3 F	
8	AMBIENTE LABORAL MOTIVANTE			X						1 F
10	SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO	X						5 F		
	CAPACIDAD FINANCIERA									
1	ADECUADO PRESUPUESTO					X			3 D	
2	ADQUISICIÓN CON VALORES REALES		X						3 F	
3	PRESUPUESTO UTILIZADO			X						1 F
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1	EQUIPO DE COMPUTO		X						3 F	
2	SISTEMA DE CONTROL INVENTARIOS	X						5 F		
3	ENLACE SIST. COMPUTO				X			5 D		

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

2.2.5.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 2.11: Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	FACTORES	FACTORES	EMPRE.PART	TIEMPO EN	ENTREGA DE	LUGAR DE	PEDIDOS CON	PROCESOS	CALIDAD	DEMORA	FRECUE	PLANIFICA	PLANIFI	REPORTES	INFORMAC.	UTILI PED.	TOTAL	
	POLÍTICOS	SOCIALES	COTIZA	ADJUDICA	PED. PROVE.	RECEPCIÓN	ESPECÍFICA	COTIZA	SERVICIO	P MANTTO	PED CONS	DE PED	STOCK REP	ABASTTOS	MAT. RECIB.	SOLICITA		
	3	1	3	3	3	5	1	3	1	3	5	5	5	3	3	3		
MANUALES ACTUALIZADOS	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	3	3	3	1	38
PROCEDIMIENTOS	3	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	42
EL USUARIO ANALIZA LOS PEDIDOS	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	44
CONTROL MATERIAL ALMACENADO	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	3	3	46
PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	44
PEDIDOS ATENDIDOS POR DIRLOG	5	1	1	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	48
SOLICITUD DE PEDIDO BUROCRÁTICO	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	5	5	5	5	1	1	3	38
ADECUADO PRESUPUESTO	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	40
TOTAL	12	08	24	24	22	22	24	16	14	26	26	28	30	22	22	22		

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

2.2.5.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Tabla 2.12:Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	FACTORES		ORG.CON	SERVI	PLAZO	PAGO POR	CAPAC	FORMA	RECEPC	TIEMPO	MAT.ENT	SISTEMA	FACILIDAD	PROCESOS	SERVICIOS	PROCESOS	ENTR MAT	MAT.CUMP	TOTAL
	ECONÓ	TECNOL	NORMA	POTEN.	COTIZAR	PRODUC	COTIZAR	PAGO	MATER	RECEPC	FABRICADO	CONVERS	ATEND PED	ADQUIS.	BRINDA	DE PEDIDO	EXISTENTE	ESPECIF	
MISIÓN	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	76
CONOCE OBJETIVOS	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	76
OBJETIVOS ALCANZABLES	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	22
CONOCE EL PLAN OPERATIVO	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	22
SE CUMPLEN RESPONSABILIDADES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	46
ORGÁNICOS	5	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	56
POLÍTICAS CLARAS	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	58
FUNCIONES DEFINIDAS	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
SE CUMPLEN PROCEDIMIENTOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	46
DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	64
CONFORME ESPECIALIDAD	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
ESPACIO FÍSICO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	1	1	3	1	3	52
ENTREGA INMEDIATA ALMACEN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	54
PROG CONTROL INVENTARIOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	1	3	3	3	56
EGISTRO EN KARDEX MANUAL	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	26
PRINCIPIOS Y VALORES	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	1	1	3	3	48
MOTIVACIÓN DE LA AUTORIDAD	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	32
APOYO CUMPLIM OBJETIVOS	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	5	5	1	1	1	3	3	46
COMUNICA ENTRE FUNCIONES	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	50
CONDUCCIÓN DEL ESCUADRÓN	3	3	3	3	1	3	3	5	3	3	3	5	5	1	1	3	1	3	52
AMBIENTE LABORAL MOTIVANTE	1	1	3	1	1	3	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	38
SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
ADQUISICIÓN VALORES REALES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	50
PRESUPUESTO UTILIZADO	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	30
EQUIPO DE COMPUTO	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	66
SISTEMA DE CONTROL INVENTARIOS	5	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
TOTAL		75	101	75	53	77	75	109	103	101	101	127	115	67	71	75	73	95	97

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

HOJA DE TRABAJO
~~HOJA DE TRABAJO~~
2.2.5.6. HOJA DE TRABAJO

Tabla 2.13: Hoja de Trabajo

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CONFORME ESPECIALIDAD Y FUNCIÓN 2. FUNCIONES DEFINIDAS 3. SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO 4. SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS 5. MISIÓN Y VISIÓN 6. CONOCE OBJETIVOS 7. RECURSO HUMANO DISPONIBLE 8. COMUNICACIÓN INTERNA 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MATERIALES ENTREGADOS A TIEMPO 2. CALIDAD DE ATENCIÓN A PROVEEDORES 3. FACILIDADES EN LA FORMA DE PAGO 4. FACTORES TECNOLÓGICOS 5. MATERIAL CUMPLE ESPECIFICACIONES. 6. ENTREGA DE MATERIAL EXISTENTE ES ADECUADO.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FALTA DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO 2. FALTA DE CONTROL EN LOS MATERIALES ALMACENADOS. 3. FALTA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PEDIDO 4. MANUALES DESACTUALIZADOS 5. SOLICITUD DE PEDIDO ES MUY BUROCRÁTICO. 6. FALTA DE UN ADECUADO PRESUPUESTO. 7. MOTIVACION Y COMPROMISO DEL PERSONAL 8. RECURSOS DISPONIBLES 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. NO HAY UNA PLANIFICACIÓN EN LOS PEDIDOS DE MATERIAL PARA STOCK. 2. LAS EMPRESAS NO PARTICIPAN EN TODAS LAS COTIZACIONES 3. DEMORA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES QUE COTIZAN. 4. BASTANTE MATERIAL ES ENTREGADO EN EL EXTERIOR Y NO EN EL PAÍS. 5. DISMINUYE EL APOYO POLÍTICO PARA LAS FUERZAS ARMADAS. 6. NO SE USAN TOTALMENTE LOS PEDIDOS QUE SON ATENDIDOS. 7. HAY DEMORA EN LOS PEDIDOS QUE REALIZA MANTENIMIENTO. 8. AMBIENTE FISICO DE LA BODEGA

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado por: Samuel Caicedo B.

2.2.5.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A

Tabla 2.14: Matriz de Estrategias FODA

INTERNAS	EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. MATERIALES ENTREGADOS A TIEMPO 2. FACILIDADES EN LA FORMA DE PAGO 3. FACTORES TECNOLÓGICOS 4. MATERIAL CUMPLE ESPECIFICACIONES. 5. ENTREGA DE MATERIAL EXISTENTE ES ADECUADO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. NO HAY UNA PLANIFICACIÓN EN LOS PEDIDOS DE MATERIAL PARA STOCK. 2. LAS EMPRESAS NO PARTICIPAN EN TODAS LAS COTIZACIONES 3. DEMORA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES QUE COTIZAN. 8. BASTANTE MATERIAL ES ENTREGADO EN EL EXTERIOR Y NO EN EL PAÍS. 9. DISMINUYE EL APOYO POLÍTICO PARA LAS FUERZAS ARMADAS. 10. NO SE USAN TOTALMENTE LOS PEDIDOS QUE SON ATENDIDOS. 11. HAY DEMORA EN LOS PEDIDOS QUE REALIZA MANTENIMIENTO.
	FORTALEZAS	<p>F1,2,3,4-O'S APROVECHAR EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL Y LA CONFIANZA EN LA BÚSQUEDA DE MEJORAS. Y BENEFICIOS COMUNES.</p> <p>F5-O2,3,4,5,6 EXPLOTAR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA EXISTENTE PARA AGILITAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE UNA RED</p> <p>F6,7-O'S DIFUNDIR LA MISIÓN Y OBJETIVOS A TODO EL PERSONAL Y ORGANISMOS RELACIONADOS CON LA LOGÍSTICA.</p>	<p>F1,2,3,4-A'S REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MÁS IMPORTANTES DEL DPTO. DE TRANSPORTES</p> <p>F5-A'S UTILIZAR EFICIENTEMENTE LOS EQUIPOS Y MEDIOS EXISTENTES Y MANTENER UNA CONSTANTE TECNOLOGÍA DE PUNTA QUE ESTE ACORDE CON EL MERCADO EXTERIOR</p> <p>F6,7-A'S DISEÑAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DPTO. DE TRANSPORTES</p>
	DEBILIDADES	<p>D1,2,4,6-O'S DISEÑAR UN MODERNO MODELO DE REGISTRO Y PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES.</p> <p>D2,4,5,7-O'S AGILITAR LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN SIN ATENTAR CON LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES.</p> <p>D3-O2,5,6 AMPLIAR EL CONTROL DE LOS MATERIALES CON LOS MEDIOS HUMANOS Y MATERIALES</p> <p>D6,7-O2,3,5,6 MANTENER ACTUALIZADOS LOS MANUALES ACORDE A LA SITUACIÓN ACTUAL</p> <p>D8-O3,4,5 PROYECTAR EL GASTO REAL PARA NO PARALIZAR LAS OPERACIONES DE VUELO</p>	<p>D1,2,3,4,5,6-A'S ESTRUCTURAR LOS PROCESOS DE PEDIDO DE ACUERDO A UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN.</p> <p>D1,2,3,4,5- A1,2,3,4,8,9,10 DISEÑAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ADQUISICIONES QUE AGILITE EL PROCESO, PREVIO UNA OPORTUNA INFORMACIÓN</p> <p>D3-A1,2,3,4,7,9,10 FOMENTAR UNA CULTURA DE CONTROL E INFORMACIÓN CONTINUA DE LOS MATERIALES EXISTENTES.</p> <p>D6,7-O'S ESTRUCTURAR LOS MANUALES A LAS EXIGENCIAS DE LA ACTUALIDAD Y A LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE VE OBLIGADO A UTILIZARLOS.</p> <p>D8-A'S EXIGIR UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN QUE NO</p>

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Estrategias Fortalezas - Oportunidades (F.O.):

- a) Aprovechar el conocimiento del personal en la parte técnica y la confianza en la búsqueda de mejoras para el Departamento de Transportes y beneficios comunes.
- b) Explotar la capacidad tecnológica existente para agilizar la información a través de una red interna que permita un enlace adecuado entre el personal del Departamento de Transportes tanto de las oficinas como de la bodega.
- c) Difundir la visión, misión, políticas y objetivos del Departamento de Transportes a todo el personal y organismos relacionados con la logística.

Estrategias Fortalezas - Amenazas (F.A.):

- a) Establecer un adecuado sistema de Justo a Tiempo de tal forma que permita una correcta coordinación en la gestión de inventarios de mercadería y el mejoramiento en el nivel de satisfacción con los proveedores para el manejo de mercadería aprovechando el recurso humano existente y la comunicación interna.
- b) Realizar el mejoramiento de los procesos más importantes del Dpto. de Transportes como son la importación y la exportación.
- c) Promover la utilización adecuada los equipos y medios existentes para estar siempre en contacto con las actividades del Departamento a fin de mejorar y optimizar los tiempos de entrega.
- d) Diseñar el Direccionamiento Estratégico del Dpto. de Transportes

Estrategias Debilidades - Oportunidades (D.O.):

- a) Diseñar programas de Desarrollo del Recurso Humano así como mejorar y potenciar los incentivos laborales para contar con personal calificado y de esta manera aprovechar de una buena forma la imagen de la institución frente a proveedores y clientes así como elevar la autoestima del personal.

- b) El inadecuado conocimiento de los procesos de la empresa no permite aprovechar la imagen de la misma frente a proveedores y clientes por lo que es menester realizar un mejoramiento de procesos y difundir el manual a todos los niveles de la empresa.
- c) Diseñar un moderno modelo de registro y participación de proveedores.
- d) Agilizar los procesos de recepción y entrega sin atentar con los procedimientos legales.
- e) Ampliar el control de los materiales con los medios humanos y materiales que dispone el Departamento de Transportes.
- f) Mantener actualizados los manuales acorde a la situación actual.
- g) Proyectar el gasto real en los planes Operativos para no paralizar las operaciones de vuelo.

Estrategias Debilidades - Amenazas (D.A.).

- a) Realizar la Planificación de las actividades de cada área enmarcadas al Direccionamiento general de la Logística para fortalecer los aspectos individuales del Dpto. de Transportes y tener un eje de acción que sustente el trabajo diario y permita un control del mismo.
- b) Estructurar los procesos de pedido de acuerdo a una adecuada planificación.
- c) Fomentar una cultura de control e información continua de los materiales existentes.
- a) Estructurar los manuales conforme a las exigencias y a los procedimientos actuales.
- b) Exigir una adecuada planificación anual que no permita el gasto innecesario de divisas.

CAPÍTULO

III

CAPÍTULO III

3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

El Departamento de transportes forma parte de la Dirección General de Logística, órgano a través del cual su Director General dispondrá el traslado de los medios que dispone la Fuerza Aérea Ecuatoriana cuando se necesita importar o exportar partes, repuestos, accesorios, motores, conjuntos mayores, armamento y todo el material que el mando de la Fuerza estime para su operación, cumpliendo con las disposiciones y leyes aeronáuticas, además el departamento dispone de normas, manuales, directivas, reglamentos que permiten el buen desenvolvimiento de sus actividades y por tanto de la Dirección de Logística y de la Fuerza Aérea.

3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES:

La consecución de la visión y la misión empresarial es impulsada, en gran medida, por la existencia de valores fundamentales, concordantes con dichos lineamientos, los cuales deben ser compartidos por todas las personas que integran la organización, favoreciendo la unidad de la dirección. Estos valores fundamentales constituyen el conjunto de creencias practicables que deben formar parte de la cultura organizacional, a fin de que las acciones estratégicas derivadas se enmarquen dentro de este contexto.

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana. Ellos regulan la vida en sociedad y la convivencia de los miembros de la empresa. Estos conceptos éticos los hemos clasificado en dos categorías: Principios y Valores.

Los principios y valores que posee el Departamento de Transportes se practican constantemente, pero no se encuentran establecidos formalmente. Por lo que a continuación se propondrán:

3.2.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS

CUADRO 3.1: Matriz de principios

GRUPO	DIRECTIVO	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
RESPECTO	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	
JUSTICIA	X	X	X	X
GENERACIÓN DE VALOR	X	X	X	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

3.2.2 MATRIZ DE VALORES

A aquellos que tienden a variar en el tiempo, dependiendo de cada cultura y sus costumbres y del momento histórico en que se da cabida, se denominan **VALORES**.

CUADRO 3.2: Matriz de Valores

GRUPO	DIRECTIVO	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
SERVICIO	X	X	X	
LEALTAD	X	X	X	
COMPROMISO SOCIAL	X	X	X	X
ENTUSIASMO, ALEGRÍA Y BUEN HUMOR	X	X	X	X
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ORGULLO	X	X	X	
PROFESIONALIDAD	X	X	X	
PERSEVERANCIA	X	X	X	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

El Departamento ha determinado sus conceptos éticos, los “**Principios y Valores**” que mejor la identifican. De hecho, se ha escogido un grupo de ellos, que por su coincidencia en el pensamiento y conductas, son los que mejor

identifican y fundamentan la cultura corporativa, orientando el pensamiento y las acciones de todos los miembros del mismo.

En las tablas siguientes se detalla cada valor y principio analizado respectivamente por Directivos, Empleados, Proveedores y los Clientes.

PRINCIPIOS CON LOS DIRECTIVOS

Respeto: Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuamos, así como al entorno y al medio ambiente.

Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.

Honestidad.- Somos rectos, honrados y veraces en todos nuestros actos. Nos comportamos con integridad y carácter. Respetamos las leyes.

Justicia: Propondemos por un trato justo y equitativo en todas nuestras relaciones. Procuramos dar a cada cual lo que le corresponde y reconocemos los actos conforme a la razón, a la equidad y a la verdad.

Generación de Valor.- Somos un departamento de servicios de transporte, y como tales tenemos la obligación de generar valor para

beneficio de los clientes, el personal y la sociedad. Por lo tanto, trabajando en equipo, somos innovadores y productivos.

VALORES CON LOS DIRECTIVOS

Servicio.- El éxito de nuestro departamento está vinculado al buen servicio. Nuestro servicio debe satisfacer y superar las expectativas de quien los recibe. Nuestros atributos del Servicio son: Amabilidad, Confiabilidad, Oportunidad y Respeto.

Lealtad.- Somos fieles con nuestros clientes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de la institución a la que pertenecemos.

Compromiso Social: Somos solidarios con la sociedad en la que vivimos. Apoyamos la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Trabajamos por un país mejor.

Entusiasmo, alegría y buen humor: Somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

Sentido de Pertenencia y Orgullo:

Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una institución, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

Profesionalidad: La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano. Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respetando las normas y leyes establecidas.

Perseverancia: Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad maximizamos los resultados.

PRINCIPIOS CON LOS EMPLEADOS

Respeto: Como empleados el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, proveedores y de todas las demás personas con las que trabajamos, se convierte en un principio importante para poder sobrellevar el diario trabajo que realizamos dentro y fuera de la institución.

Honestidad.- El manejo de los recursos materiales y financieros es llevado con honor y compostura. Acogiéndose a las leyes que rigen dentro y fuera de la institución.

Justicia: Actuamos siempre de acuerdo a las leyes internas y externas que nos rigen como empleados.

Generación de Valor.- Nuestro trabajo diario da como resultado un factor positivo para la Fuerza Aérea, que permite un crecimiento para el departamento y por ende para la institución.

VALORES CON LOS EMPLEADOS

Servicio.- Cada uno de nosotros estamos capacitados para ofrecer un buen servicio tanto a nuestros clientes, pensando siempre que el cliente por más casual que éste sea siempre tiene que estar satisfecho con nuestro servicio.

Lealtad.- Somos fieles para con nuestra institución, cumplimos las normas que a ésta las rige con honor, gratitud y reconocimiento a la familia a la que pertenecemos.

Compromiso Social: Estamos comprometidos para desarrollar nuestro trabajo de manera efectiva para la institución y por nuestro trabajo se contribuye al desarrollo de nuestra sociedad y mejoramiento de nuestro país.

Entusiasmo, alegría y buen humor: Dentro de los valores que tenemos como empleados es brindar nuestro servicio de la mejor manera posible, pues por ser un departamento de servicios se presentan nuevos retos a los que debemos afrontar de manera positiva.

Profesionalidad: Cada una de las personas que formamos parte del departamento poseemos el talento humano, los conocimientos y la capacitación adecuada, necesaria para desarrollar la compleja actividad que realizamos dentro de la institución.

Perseverancia: En cada uno de los trabajos que han sido encomendados, nos hemos mantenido firmes hasta conseguir el servicio deseado por nuestro cliente , por tal razón, nos consideramos que somos el tipo de empleados que tenemos constancia en continuar con lo que empezamos y mantenernos firmes en el propósito deseado para obtener los resultados esperados.

PRINCIPIOS CON LOS PROVEEDORES

Respeto: Como clientes debemos manejar un nivel de consideración para con los proveedores con el fin de cuidar y mantener nuestra imagen ante ellos. Esto se refleja en el cumplimiento de todos los compromisos bilaterales establecidos, en cuanto a plazos y desembolsos.

Honestidad.- Los repuestos y accesorios que se requieren en el mercado aeronáutico deben acogerse a ciertos procedimientos que son necesarios en la revisión de los entes de control; por esta razón debe existir decencia entre las dos partes para enviar y recibir los productos acogiéndose a las leyes que rigen dentro y fuera del país.

Justicia: Actuar basándose a las leyes y reglamentos que rigen al mercado aeronáutico.

Generación de Valor.- Se espera eficiencia y calidad en cuanto al servicio de los proveedores que permitan de igual manera dar un buen servicio a nuestros clientes.

VALORES CON LOS PROVEEDORES

Servicio.- Deben cumplir con lo acordado con la Institución, tanto en plazos, en tiempo, calidad y de acuerdo a las especificaciones requeridas del producto o

servicio, en algunos casos de acuerdo a lo determinado en los contratos convenios previamente acordados entre las partes.

Lealtad.- Muestran fidelidad a sus clientes, en el cumplimiento de lo exigido por las leyes y por los requerimientos de los mismos.

Compromiso Social: De ofrecer los servicios a nivel nacional e internacional, comprometiéndose al desarrollo de la sociedad en cada uno de los países donde ingresan sus productos.

Entusiasmo, alegría y buen humor: Como proveedores es de vital importancia atender a los clientes como se merecen y satisfacer sus necesidades por difíciles que sean de cumplir con entusiasmo, alegría y buen humor.

Profesionalidad: Son empresas que se encuentran debidamente capacitadas y certificadas por los entes correspondientes en el área aeronáutica; razón por la cual los proveedores son personas o empresas debidamente calificadas y que poseen conocimiento en ésta área.

Perseverancia: Este es un valor muy importante para el proveedor en el área aeronáutica, pues si este no insiste en el ofrecer sus productos y servicios la competencia puede ser una amenaza.

VALORES CON LOS CLIENTES

Compromiso Social: Ofrecen sus bienes con la finalidad de que estos sean transportados por nuestro departamento; por tal razón, permiten que la inversión se mantenga dentro del país, al igual que a nivel regional existen clientes que confían en el trabajo que realiza el departamento.

3.3 MISIÓN

La misión es el propósito de la empresa, la misma que se evidencia a través de los aspectos y atributos que particularizan a la organización.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un producto o servicio, generar utilidades, etc. Sin embargo, esto no es suficiente; necesariamente deben tener algo que las diferencie. Ahora bien, dónde se refleja esa diferencia, es en su razón de ser o existir; es decir, en la Misión. *“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”*³³. En términos generales, la Misión debe ser capaz de responder, por lo menos, a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

A continuación se presenta la Misión propuesta para el Departamento de Transporte de la Fuerza Aérea:

³³ Serna, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición. Editorial Panamericana – Editores 3R, Bogotá D.C., Colombia. 2006. Capítulo I, pág. 23.

MISION

Transportar medios al interior y exterior del País controlando y ejecutando toda la normatividad existente en las Fuerzas Armadas y rigiéndose a los procedimientos respectivos de Aduanas y demás organismos de control que a bien existieren para estos fines.

Ahora bien, demos contestación a lo siguiente:

- **¿Para qué existe la organización?**

Para establecer y definir políticas, decisiones y acciones.

- **¿Cuál es el negocio?**

Transportar todo tipo de productos para la Fuerza Aérea.

- **¿Cuáles son sus objetivos**

La exportación e importación de productos al exterior del País

- **¿Cuáles son sus clientes?**

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas – COMACO.

Honorable Junta de Defensa Nacional.

Dirección General de Logística de la FAE.

Direcciones de la Fuerza Aérea.

Personal de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos que laboran en esta dependencia.

- **¿Cuáles son sus prioridades?**

Establecer y definir políticas, decisiones y acciones, a través de un adecuado proceso de toma de decisiones, que permita a la Fuerza Aérea actuar con eficiencia y efectividad.

- **¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?**

Administrar el Departamento con eficiencia y efectividad, y contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y el desarrollo aéreo de la nación.

- **¿Cuál es su responsabilidad social?**

Contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y desarrollo aéreo de la nación.

3.4 VISIÓN

De igual forma, con el fin de llegar a un consenso con los grupos de trabajo, se analizaron las visiones presentadas por ambos grupos, para lo cual se tomó en consideración que la visión de una organización consiste en concebir y luego expresar, de forma precisa, las características deseadas para el futuro.

Por lo tanto, la visión del Departamento de Transporte, quedó establecida como sigue:

VISION

Ser en el año 2.010 un Departamento moderno, profesional, competitivo y sólidamente estructurado, líder en la transportación de bienes para la Fuerza Aérea, que proporcione satisfacción, confianza y seguridad a los clientes.

3.5 OBJETIVOS

3.5.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar servicios de transporte de manera eficaz y eficiente tanto en la importación como exportación de medios, respetando las normas de la Fuerza Aérea y los controles aduaneros para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO

- Proporcionar servicios de transporte a nuestros clientes de una manera óptima que permitan reducir costos, tiempos y recursos para el agrado de los mismos.
- Entrenar y capacitar al personal para generar una cultura institucional que le permita constituirse en un departamento moderno, profesional y sólido.
- Realizar los trámites de Desaduanización de los correspondientes productos que se importan y exportan.

3.6 POLÍTICAS

- Mantener una línea de comunicación directa y constante con las entidades que tenemos relaciones de beneficio mutuo, con el fin de conocer la gestión realizada y alinearla con los objetivos de la organización.
- Realizar monitoreos constantes para determinar el nivel de satisfacción de las entidades con las que tenemos relaciones de beneficio mutuo.
- Desarrollar talleres de capacitación de los sistemas tecnológicos diseñados para su efectiva implementación.
- Transparentar y mantener información actualizada sobre las actividades y proyectos institucionales, siempre y cuando no afecten a la seguridad nacional.
- Monitorear constantemente el impacto de las acciones cívicas y ayudas a la comunidad.
- Levantar, mejorar, estandarizar, validar y monitorear los procesos periódicamente para mantenerlos actualizados y mejorarlos continuamente.
- Elaborar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, como guía fundamental de las actividades.
- Monitorear constantemente los resultados alcanzados sobre la base de indicadores de gestión, para, de ser el caso, redefinir el direccionamiento estratégico.

3.7 ESTRATEGIAS

3.7.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia es la concentración en satisfacer las necesidades que poseen los clientes a través de la provisión de bienes y servicios aeronáuticos de calidad que ofrece el Departamento de Transporte, el mismo que busca proporcionar satisfacción, confianza y seguridad a sus clientes, basándose en el cumplimiento de leyes aeronáuticas, leyes, manuales, directivas, regulaciones internas.

3.7.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

Las estrategias específicas del Departamento de Transportes se determinan en la siguiente tabla:

CUADRO 3.3: Estrategias específicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	C/P	M/P	L/P
PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	Incrementar en un 30% la capacidad de transporte con el fin de satisfacer los requerimientos de la Fuerza.	Perfeccionar el servicio de transporte.		X	
PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	Medir resultados obtenidos del mejoramiento de procesos implementados en el departamento.	Mediante el desarrollo de procesos que nos permitan medir el rendimiento del departamento de transporte.		X	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Entrenar, capacitar al personal para generar una cultura institucional que le permita constituirse en un departamento moderno, profesional y sólido.	Crear una cultura organizacional para lograr una capacitación y motivación del personal del Departamento de Transporte.	X		

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

3.8 PLAN ESTRATÉGICO

3.8.1 MAPA ESTRATÉGICO

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura que sirve para describir una estrategia.”³⁴

El mapa estratégico debe constituirse en el marco de referencia que guíe el comportamiento de la organización. Para ello, es importante que se lo considere como un plan de vuelo organizacional, que puede ser medido para verificar el cumplimiento de las metas, y de ser el caso, mejorado para encausar todos los esfuerzos de la organización en la dirección correcta, para lograr alcanzar los resultados esperados.

³⁴ Kaplan, Robert S., and Norton, David P. The Balanced Score Card, Traslating Strategy and Action. Harvard Business School Press. 1998.



Figura 3.1: Mapa Estratégico Departamento de Transportes

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

CAPÍTULO

IV

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

4. PROCESOS

El proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada con valor agregado en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

El concepto de proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.*

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

- **Procesos gobernantes:** se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control.
- **Procesos operativos:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.
- **Procesos habilitantes:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos.

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- Entrada, "insumo", que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
- Un producto, "salida", que representa algo de valor para el cliente interno o externo.

- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

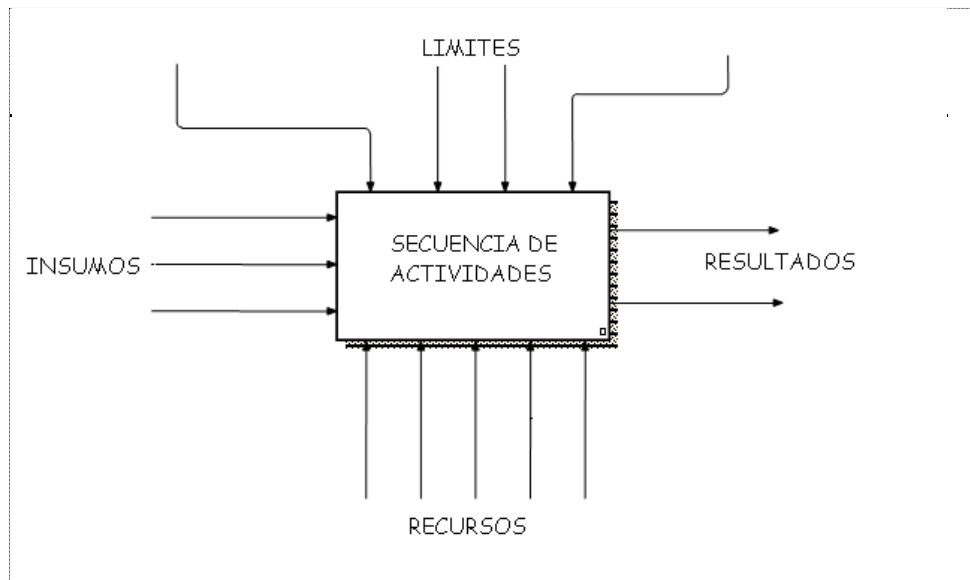


GRÁFICO 4.1: Elementos de proceso

Fuente: Manual de Procesos de Porter.

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** 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.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida.

En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo;

qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

La jerarquía de procesos puede estar representada de la forma que se muestra en la figura siguiente:

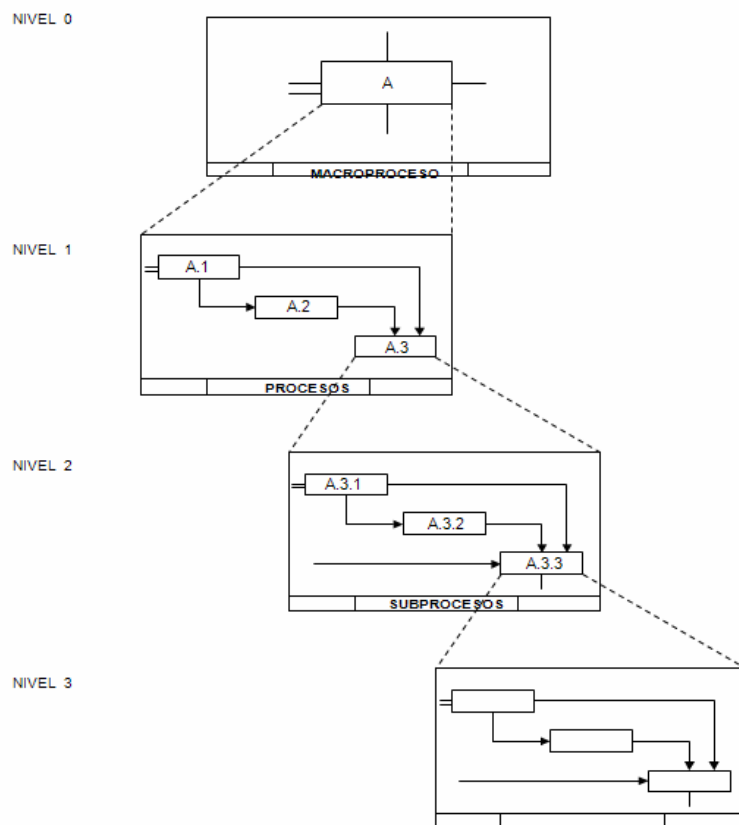


Gráfico 4.2: Jerarquía de Procesos

Fuente: Documentos ISO 9000

Elaborado por: Samuel Caicedo

Requisitos de un proceso:

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Además, introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos.

Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global de administración empresarial.



GRÁFICO 4.3: Interacciones de los elementos del proceso

Fuente: Manual de Procesos de Porter

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Actividad.- Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Cadena de valor.- La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales.

Calidad total.- Gestión Total de la Calidad es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal de la empresa.

Cliente.- La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Competitividad.- La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad. **Eficacia.-** Es definida como el grado en que los outputs o salidas actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados.

Eficiencia.- Se define como la relación entre resultados e insumos actuales.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

Haber militar.- Sueldo que recibe el personal militar y servidores públicos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Insumo.- Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

Macroproceso.- Constituye cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

Misión.- Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por

qué existe la organización?

POA.- Plan Operativo Anual que detalla las actividades que se desarrollarán en el periodo de un año.

Proceso.- Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, generando una salida o producto.

Producto.- El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

Proveedor.- Persona u organización, interna o externa a la empresa, que suministra algún bien o servicio.

Salida.- Producto resultante de la transformación.

Servicio.- Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.

Subproceso.- Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

Tarea.- Es la actividad de la microvisión del proceso, que normalmente está a cargo de un individuo.

Trazabilidad.- Se refiere a la información acerca de la composición y el origen de los productos para encontrar la causa de cualquier problema que pueda atentar contra la inocuidad de los alimentos, o a la calidad de la mercadería.

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Valor agregado.- Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución, y responde a la pregunta: ¿hacia dónde va la organización?.

4.1 CADENA DE VALOR

“Es una técnica original de M. Porter con el fin de obtener ventaja competitiva”.

Definición: En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han "agregado" a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

Objetivo: La Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- ❖ Cadena de valor de los proveedores
- ❖ Cadena de valor de otras unidades del negocio
- ❖ Cadena de valor de los canales de distribución
- ❖ Cadena de valor de los clientes.

“Se define como valor la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa.”

Actividad de valor es cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan.

Margen es la diferencia entre el valor total y el costo total.

Cadena de Valor (CdeV) es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación”.³⁵

La Cadena de Valor como herramienta gerencial permite identificar fuentes de Ventaja de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. **Actividades Primarias.**- que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
2. **Actividades de Soporte.**- a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización,

³⁵ http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5114.htm

desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

3. **El Margen.-** que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

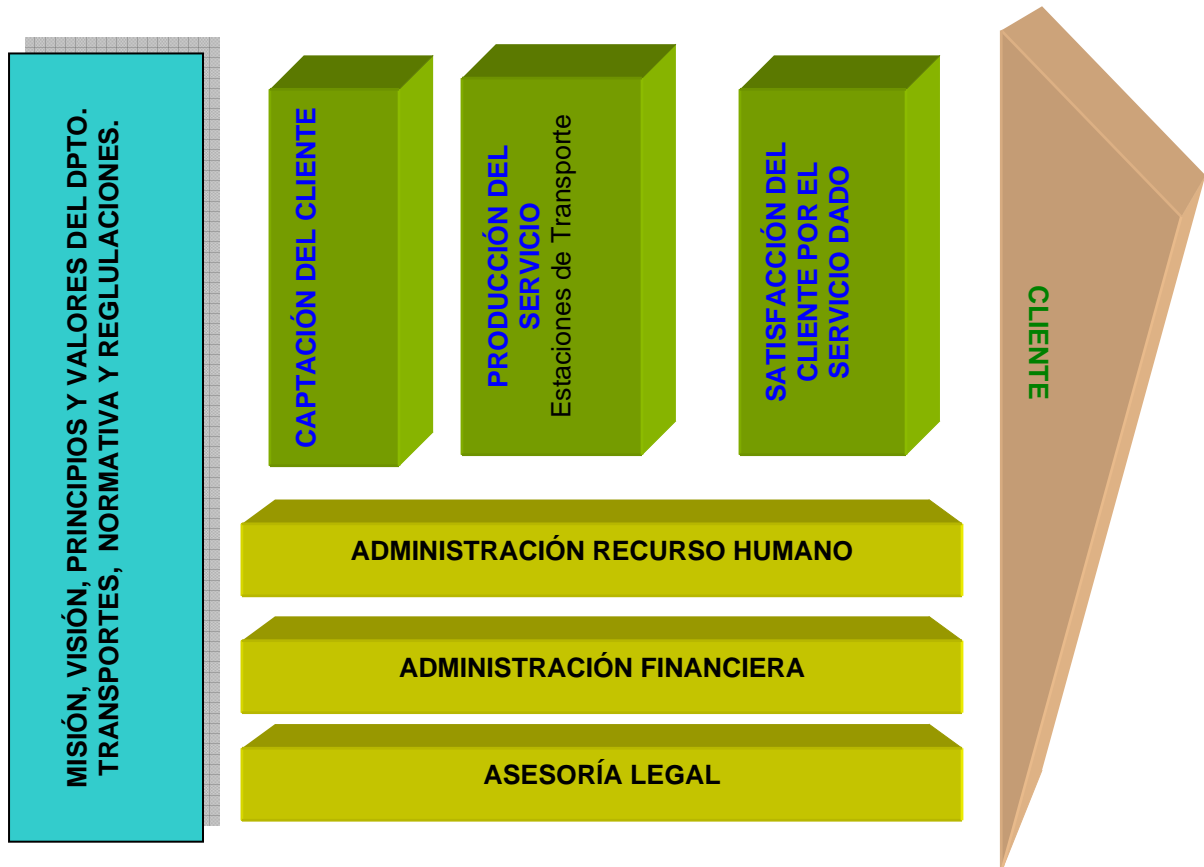


GRÁFICO 4.4: CADENA DE VALOR DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B.

4.2 MAPA DE PROCESOS

“El mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A

través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- ❖ Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- ❖ Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- ❖ Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- ❖ Orientar a nuevos empleados
- ❖ Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- ❖ Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados...³⁶

³⁶ http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

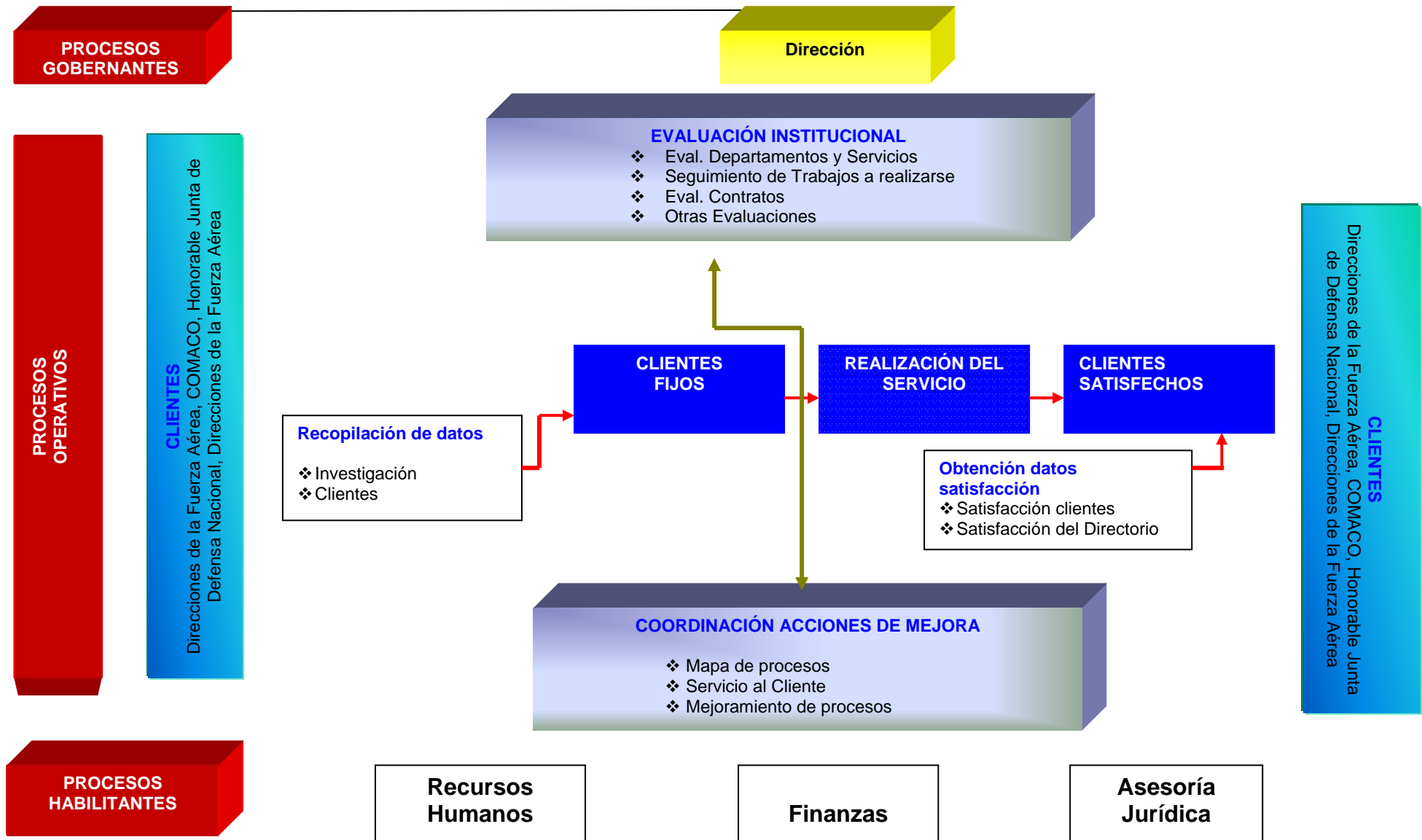


Figura 4.1: Procesos Departamento de Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

4.3 Diseño de procesos

4.3.1 IDEF-0

4.3.2 Puntos centrales de la modelización según IDEF-0

“Es un subconjunto de la metódica 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"). La figura siguiente recoge los aspectos observados en un proceso según IDEF-0

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF-0 (ICAM Definition Method Zero³⁷[1]) - se pronuncia "eye-deff-zero"³⁸[2].

Bajo este nombre de IDEF-0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF-Users Group (IDEF-UG).

El IDEF-0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF-0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) Inputs (insumos)
- 3) Controles,

7. http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

- 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)

4.3.3 Elementos básicos en la descripción IDEF-0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (Por Ejemplo. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF-0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF-0 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.

En realidad, esas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

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:

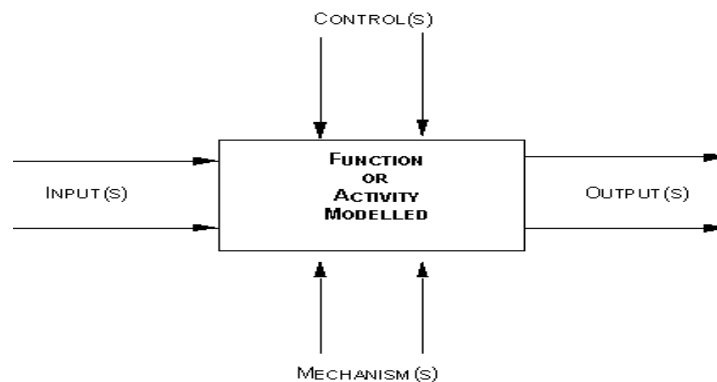


GRÁFICO 4.5: Actividades Modeladas

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Por ejemplo: en un proceso de producción:

- ❖ Los “inputs” designan la materia prima que es transformada en la actividad (barra de acero a transformar en tubo, planos de trabajo).
- ❖ Los “controles” designan las actividades o entidades que influencia la forma en que trabaja el proceso; p.ej.: cumplir normas de seguridad, responder a exigencias del cliente, ejecutar planes de trabajo. El control marca restricciones u obligaciones y dirige las actividades.
- ❖ Los “mecanismos” designan los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso; ejemplo: personas, herramientas, software, información.
- ❖ Los “output” designan el resultado de la actividad y se transmiten a otros procesos. Ejemplo: corte de cierta longitud de cable, plano revisado en ingeniería del producto.

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocios. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesario.

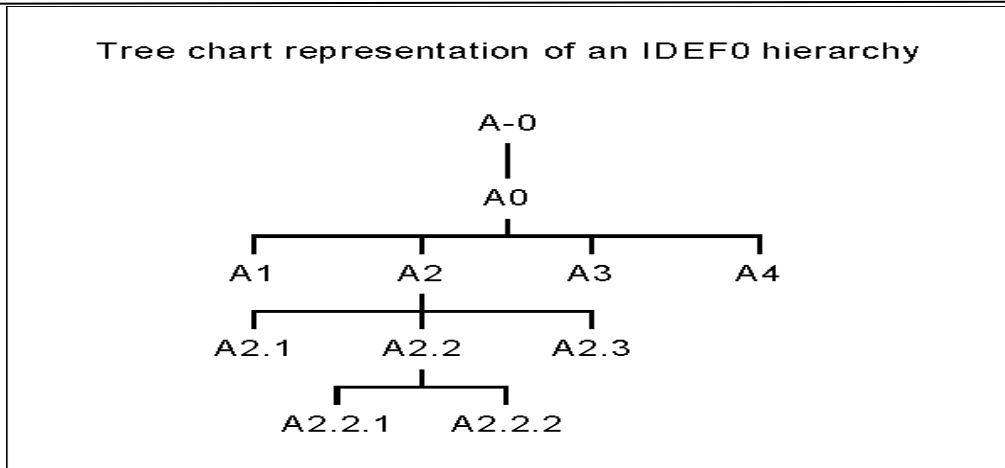


GRÁFICO 4.6: Árbol de representación jerárquica en IDEF0

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por : Samuel Caicedo B.

Evidentemente, un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en el gráfico:

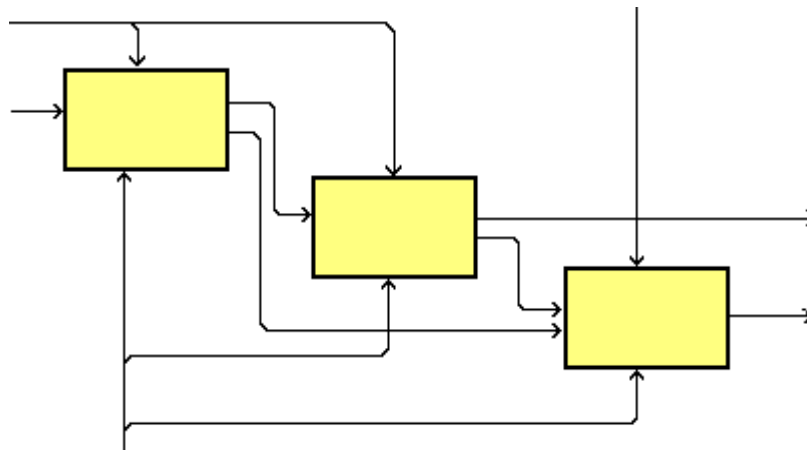


GRÁFICO 4.7: Unidades de un Proceso

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por : Samuel Caicedo B.

La metodología del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocessos (similar a la lógica en la programación por objetos). Esto es lo que visualiza en el Gráfico:

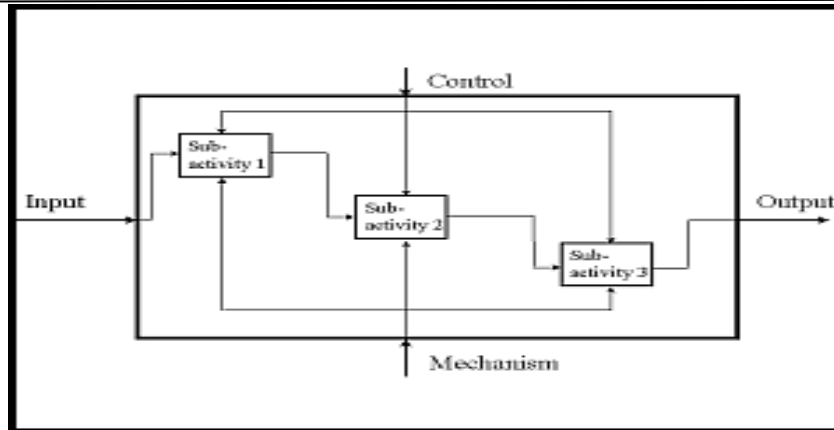


GRÁFICO 4.8: Lógica de desglose del IDEF

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por : Samuel Caicedo B.

El “nudo” (rectángulo) del diagrama se descompone – en una especie de Zoom – en subnudos (sub-diagramas) que pueden oscilar entre tres y seis rectángulos, luego éstos se descomponen a su vez (si se considera necesario) en otros subdiagramas de cada nudo.

Las conexiones entre los nudos del diagrama desglosado se articulan en los siguientes tipos, mostrados en la tabla:

Cuadro 4.1: Conexiones de diagramas

Nexo	Tipo	Descripción
Flecha horizontal unida, en escalera, a otra	Conexión de Inputs	Output a Input de nudo de nivel inferior; p.ej.: línea de montaje
Flecha vertical descendente	Conexión de control	Output a Control de nudo de nivel inferior; Ejemplo: planos, especificaciones
Flecha ascendente en siguiente nudo	Output a mecanismo	Output a mecanismo de nivel inferior; Ejemplo: setup, asignación
Flecha ascendente	Feedback de control	Output a nudo de control de nivel superior; Ejemplo: revisiones
Flecha ascendente	Feedback de inputs	Output a Input de nivel superior; Ejemplo: trabajo de reparación

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Se prosigue la descomposición hasta completar la descripción de todos los aspectos y magnitudes relevantes del proceso.

4.3.4 Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- ❖ La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- ❖ El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs -outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).

El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

4.3.5 Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

- ❖ Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- ❖ Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- ❖ Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- ❖ Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- ❖ En el flujo de proceso. el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y

delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

Ejemplos de aplicaciones informáticas para el IDEF-0

Existen muchas herramientas de modelización utilizada para analizar, documentar y mejorar los procesos de negocio de una organización (actividades). Deben permitir documentar de manera clara los elementos más importantes de la organización: qué actividades son necesarias, cómo se realizan y qué recursos consumen. Eso proporciona una visión exacta, no solo de qué es lo que se hace, sino si se lo hace de forma eficiente.

Una herramienta IDEF-0 proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de negocio, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo cómo los procesos interactúan con otros mediante flujos de información permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes, como se muestra en el Gráfico:⁷

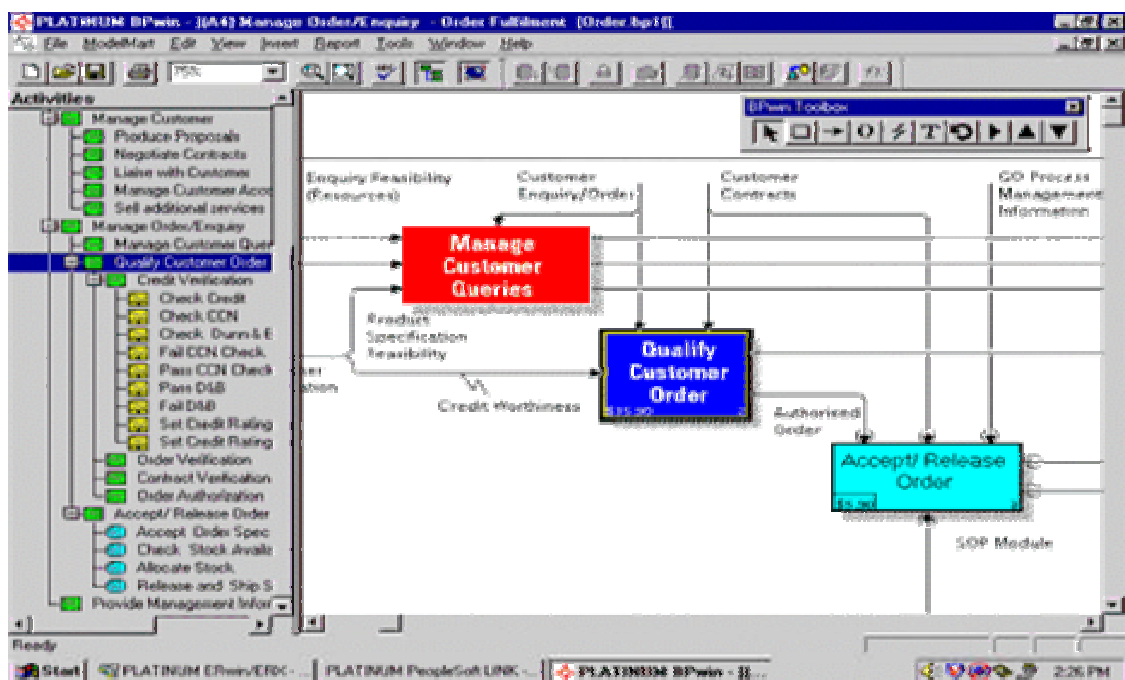


GRÁFICO 4.9: Software Bpwin

Fuente: http://sunwc.cepade.es/~jrvera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

⁷ http://sunwc.cepade.es/~jrvera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

La modelización de procesos ayuda a entender las relaciones entre las actividades más importantes del sistema que queremos analizar.

Estas técnicas se han desarrollado para facilitar la comunicación y la captura de información de los expertos en el dominio objeto de estudio.

Con la modelización de funciones (IDEF-0), analizamos sistemáticamente el negocio, centrándonos en las tareas (funciones) que se realizan de forma regular, las políticas de control que se utilizan para asegurar que esas tareas se realizan de forma correcta, los recursos (tanto humanos como materiales) que se utilizan para realizarla, los resultados de la tarea (salidas) y las materias primas (entradas) sobre las que la actividad actúa.

4.3.6 IDEF-0 del Departamento de Transportes de la FAE

El Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea, grafica su IDEF-0, a continuación.

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DE LA FUERZA AÉREA

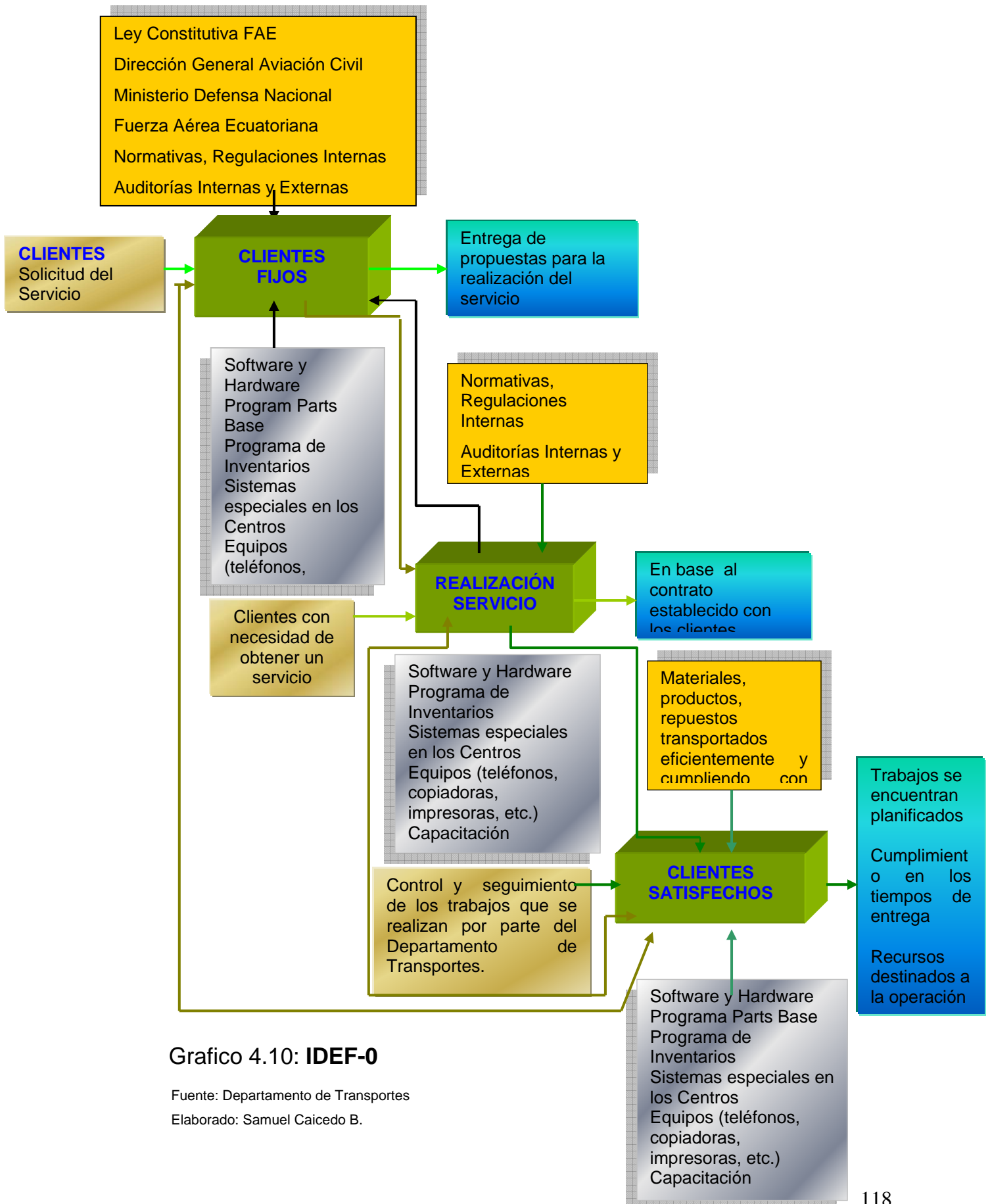


Grafico 4.10: IDEF-0

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

4.3.7 Procesos en BPWIN del Departamento de Transportes

A continuación se puede visualizar los procesos que se encuentran en el software BPWIN, dentro del Departamento de Transportes:

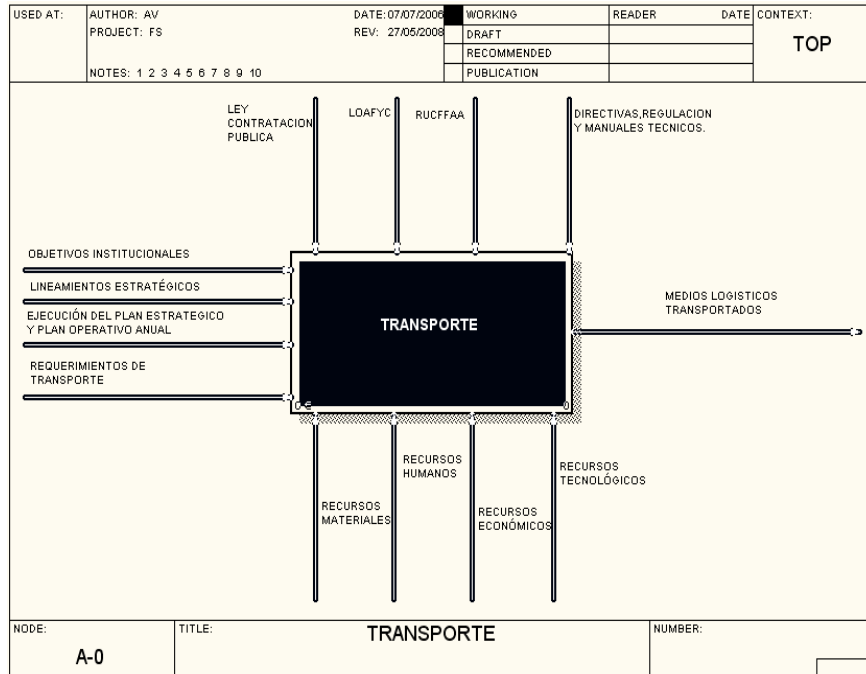


Grafico 4.11: Proceso general del Departamento de Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

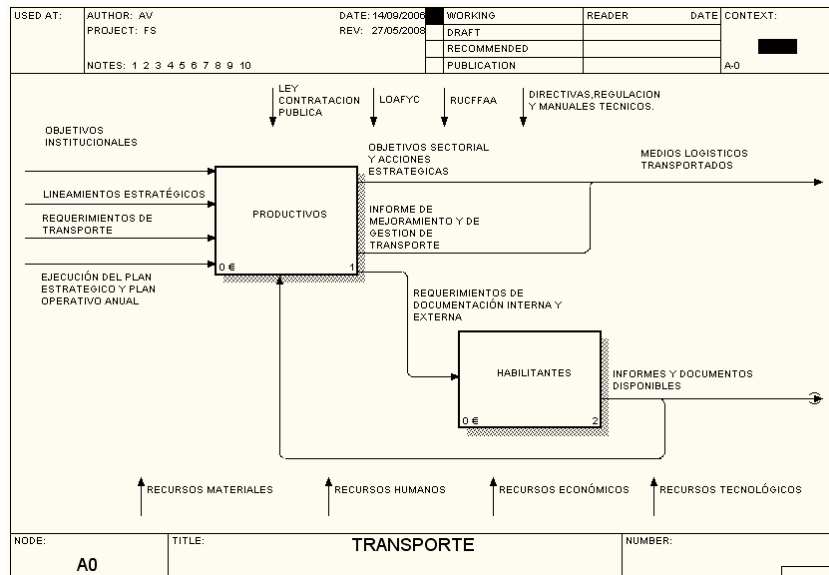


Grafico 4.12: Procesos Productivos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro de los procesos productivos, está el de Planificación

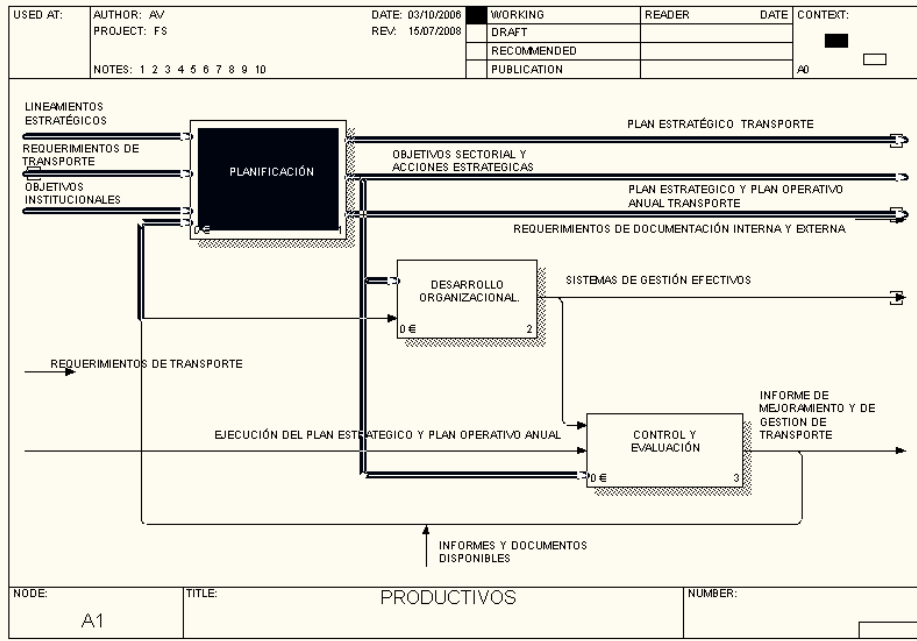


Grafico 4.13: Planificación

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro Planificación se encuentra:

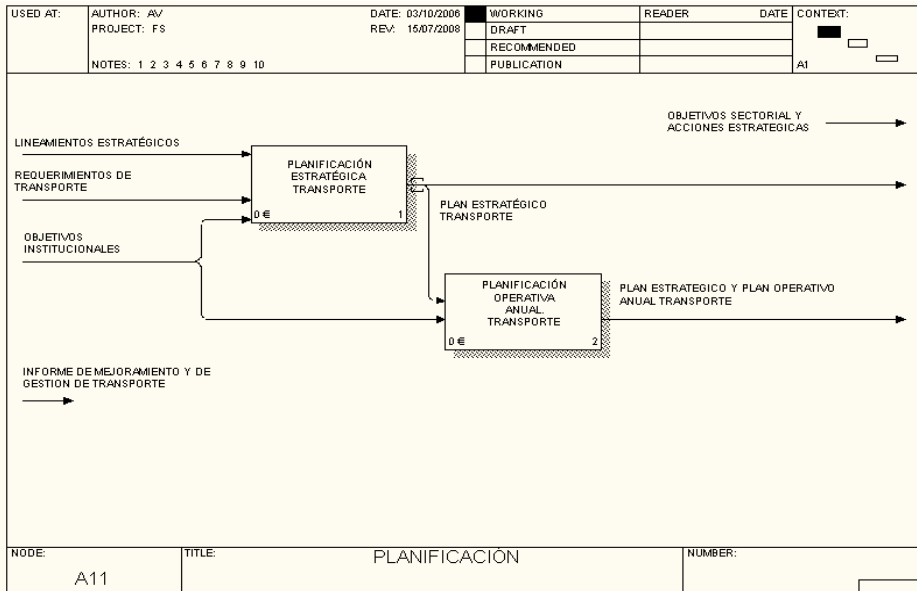


Grafico 4.14: Planificación Estratégica Transporte

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro Planificación Estratégica Transporte se encuentra:

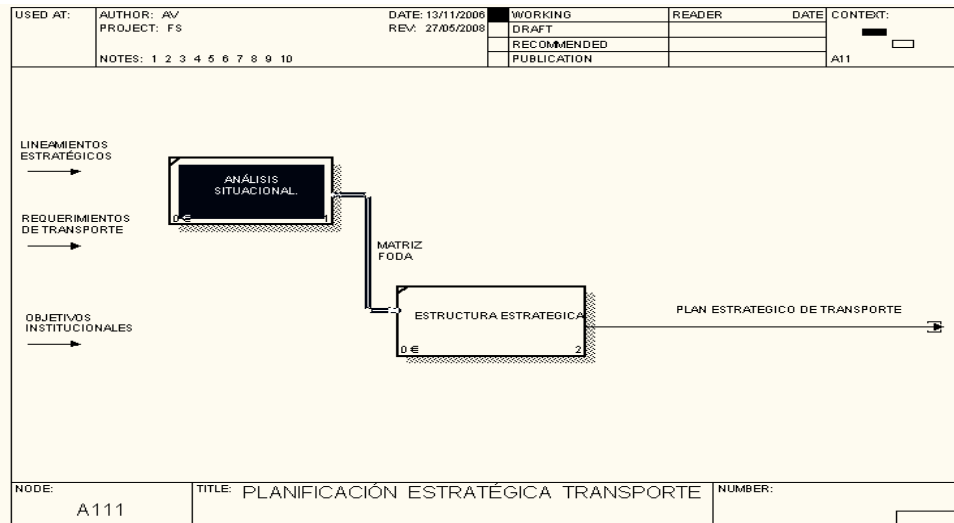


Grafico 4.15: Análisis Situacional

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Y Estructura Estratégica

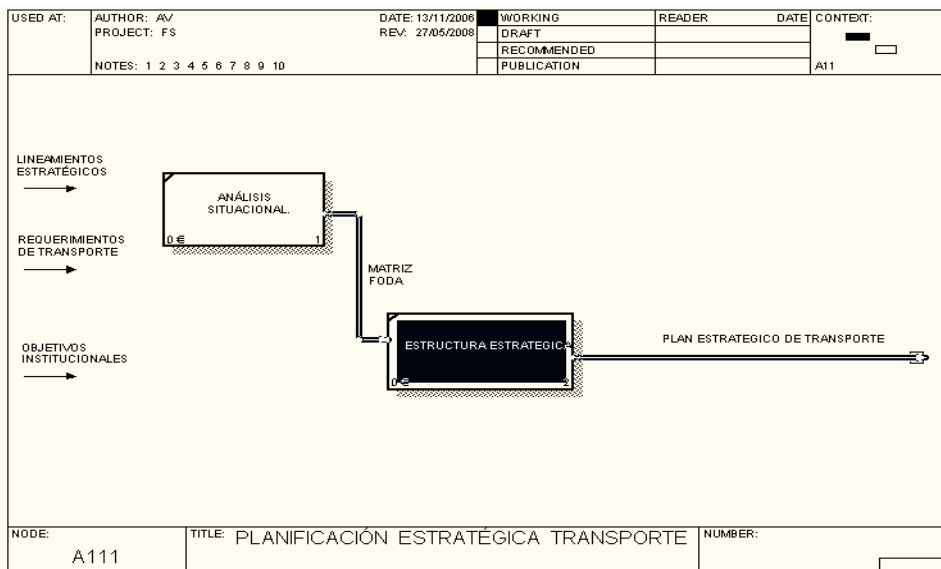


Grafico 4.16: Estructura Estratégica

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro Planificación se encuentra también:

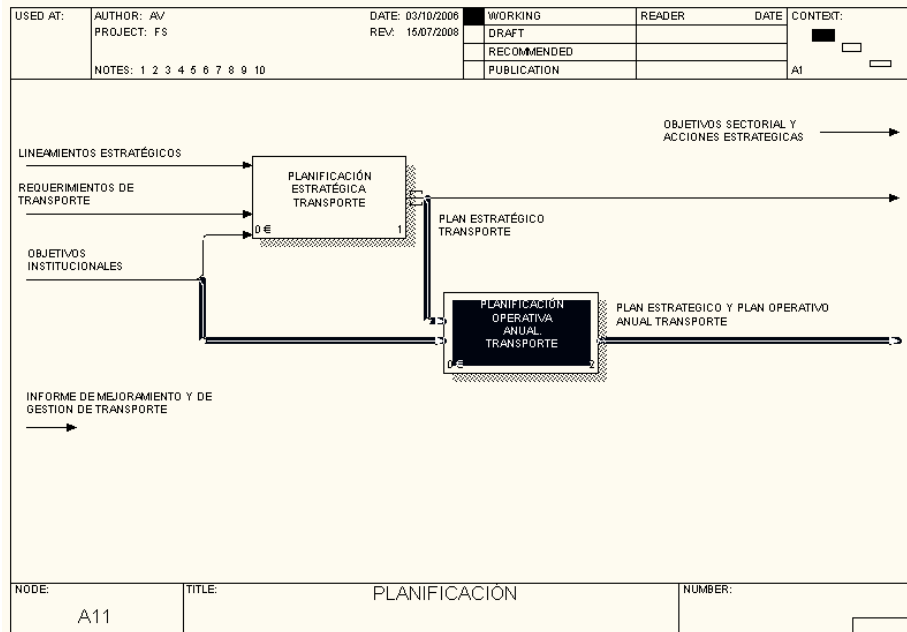


Grafico 4.17: Planificación Operativa anual Transporte

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

En Planificación Operativa anual Transporte están:

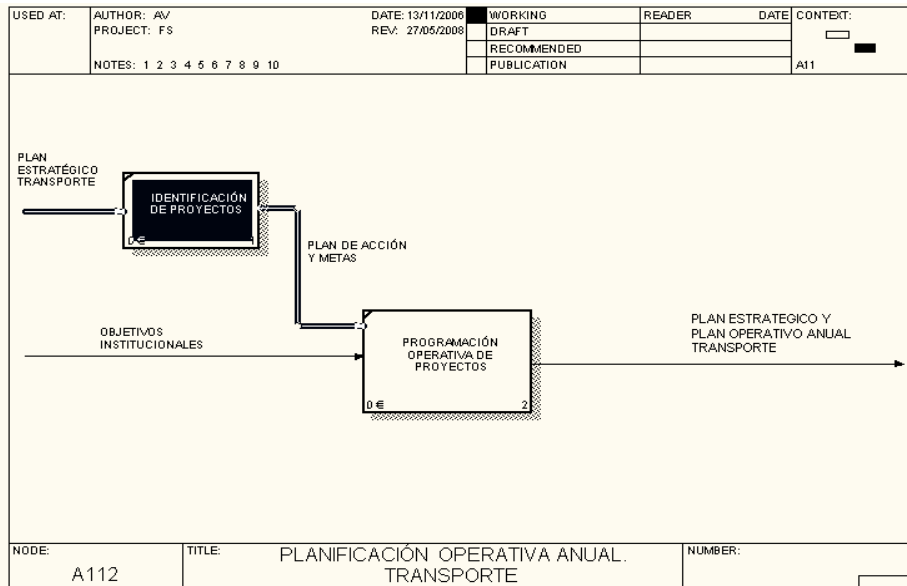


Grafico 4.18: Identificación de Proyectos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Y Programación Operativa de Proyectos

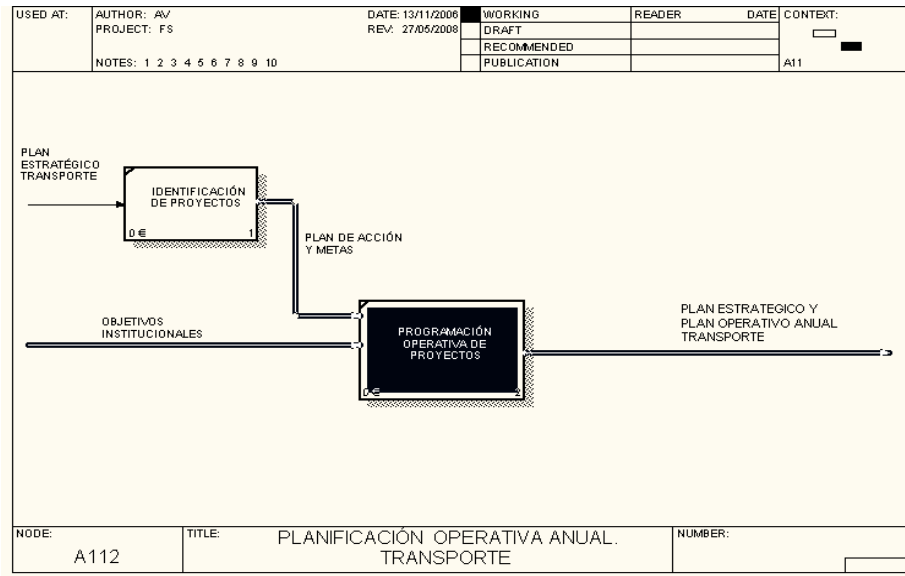


Grafico 4.19: Programación Operativa de Proyectos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Otro proceso productivo es Desarrollo Organizacional:

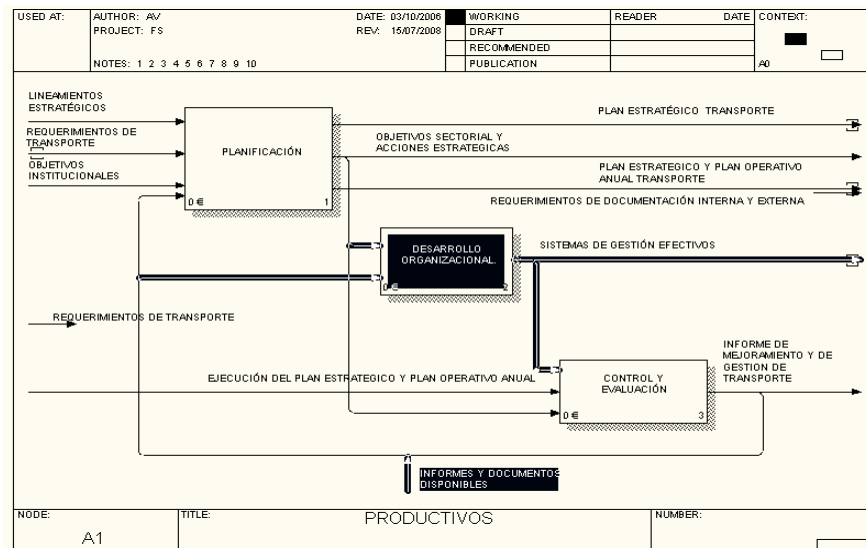


Grafico 4.20: Desarrollo Organizacional

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Y dentro de éste se encuentran:

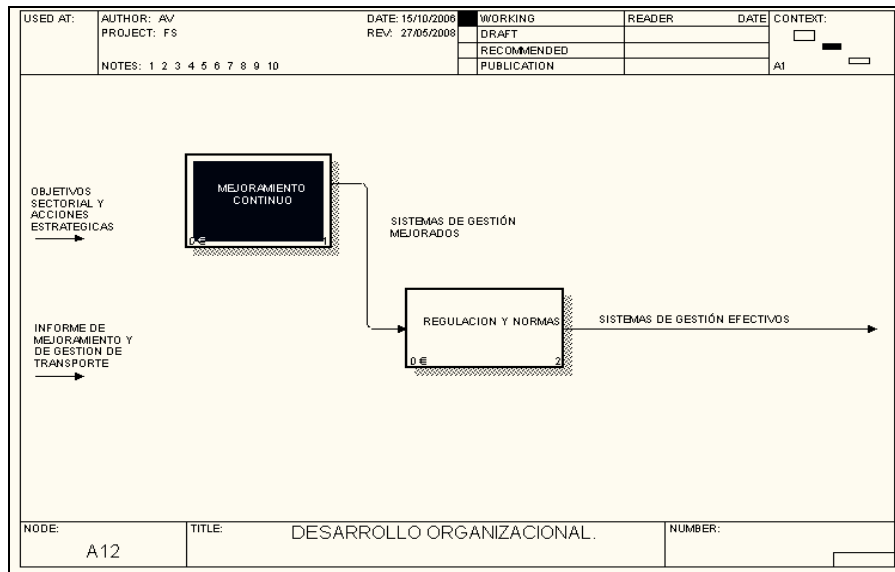


Grafico 4.21: Mejoramiento continuo

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Que a su vez contiene a:

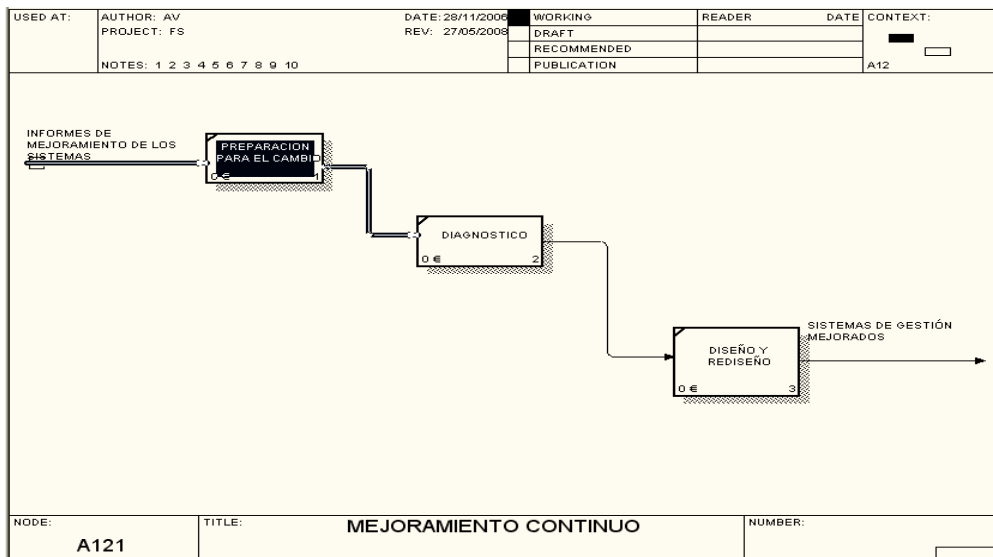


Grafico 4.22: Preparación para el cambio

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

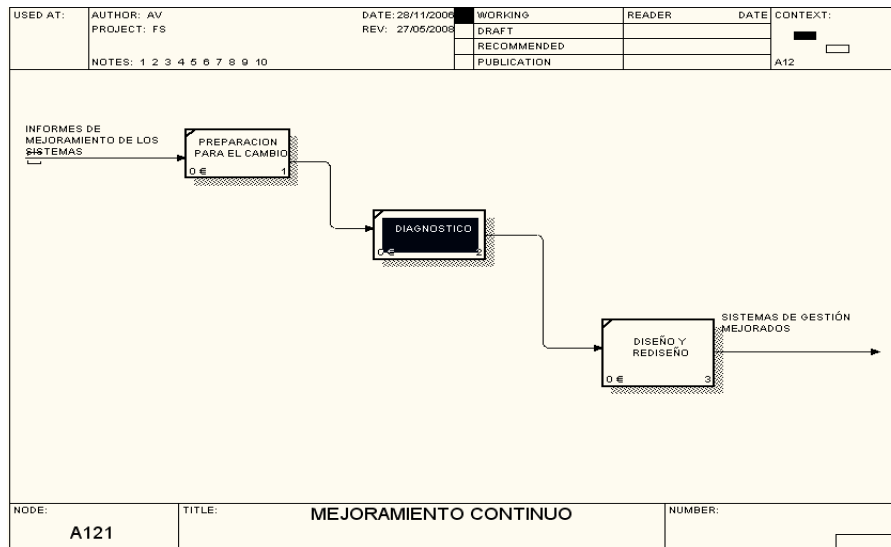


Grafico 4.23: Diagnóstico

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

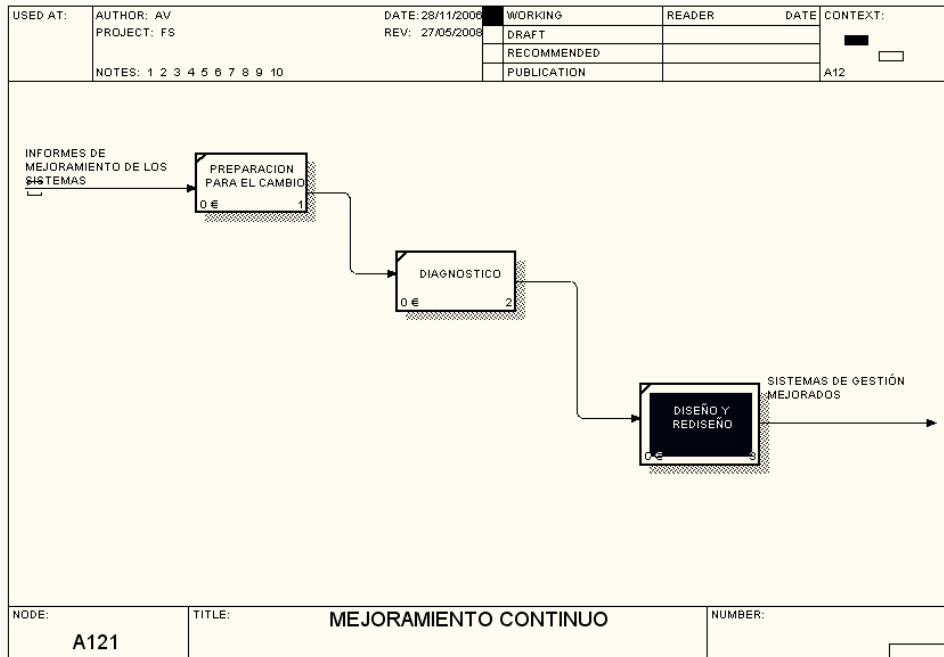


Grafico 4.24: Diseño y Rediseño:

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro de Desarrollo Organizacional:

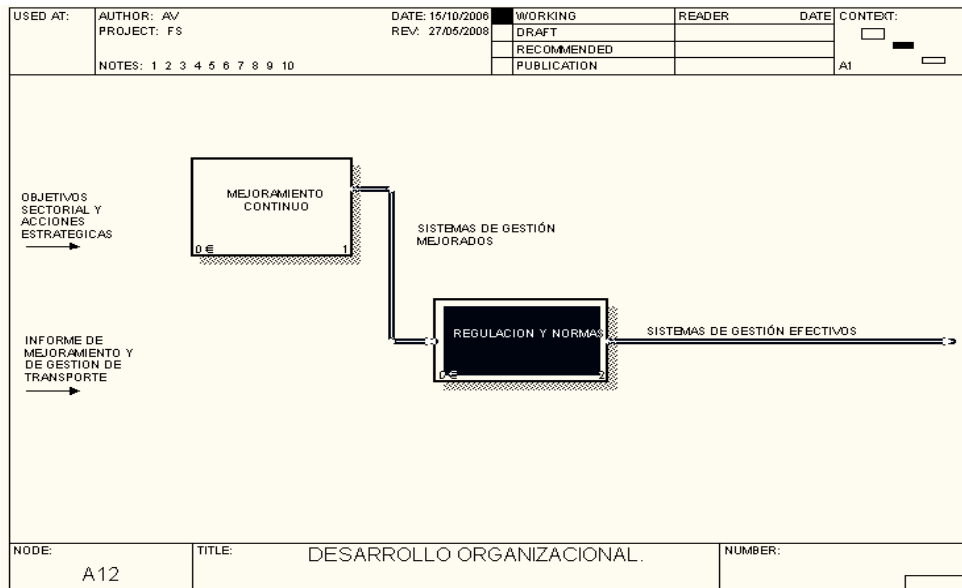


Grafico 4.25: Regulación y Normatividad

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Y éste contiene a:

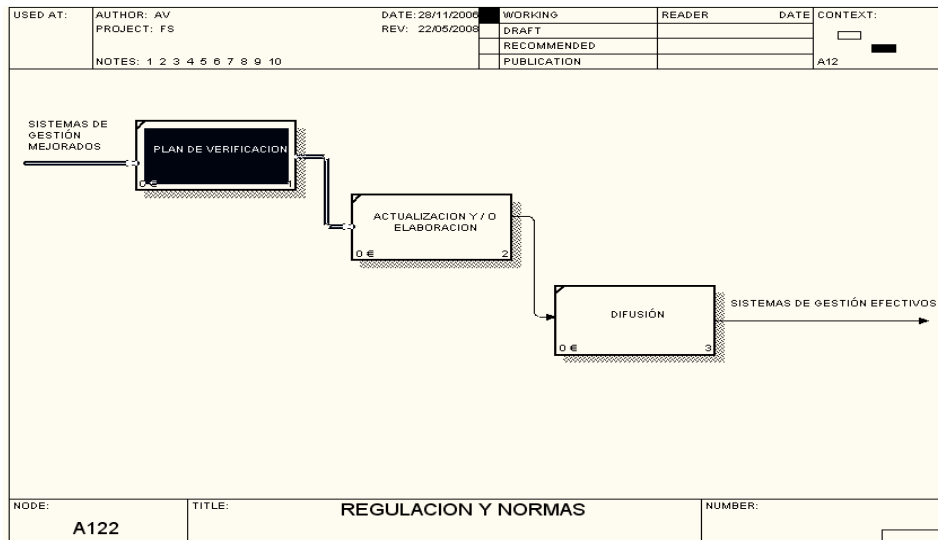


Grafico 4.26: Plan de Verificación

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado por: Samuel Caicedo B.

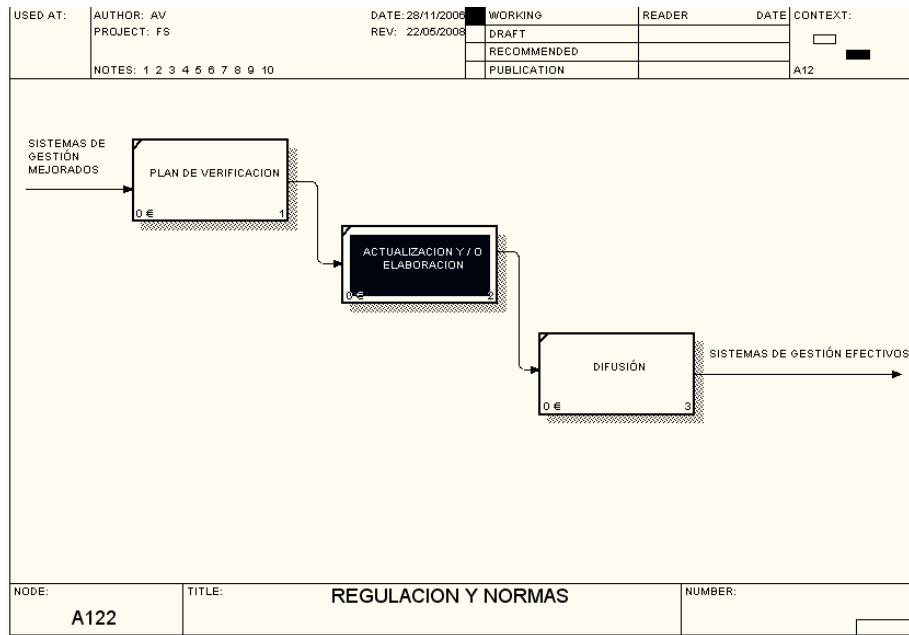


Grafico 4.27: Actualización y/o Verificación

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

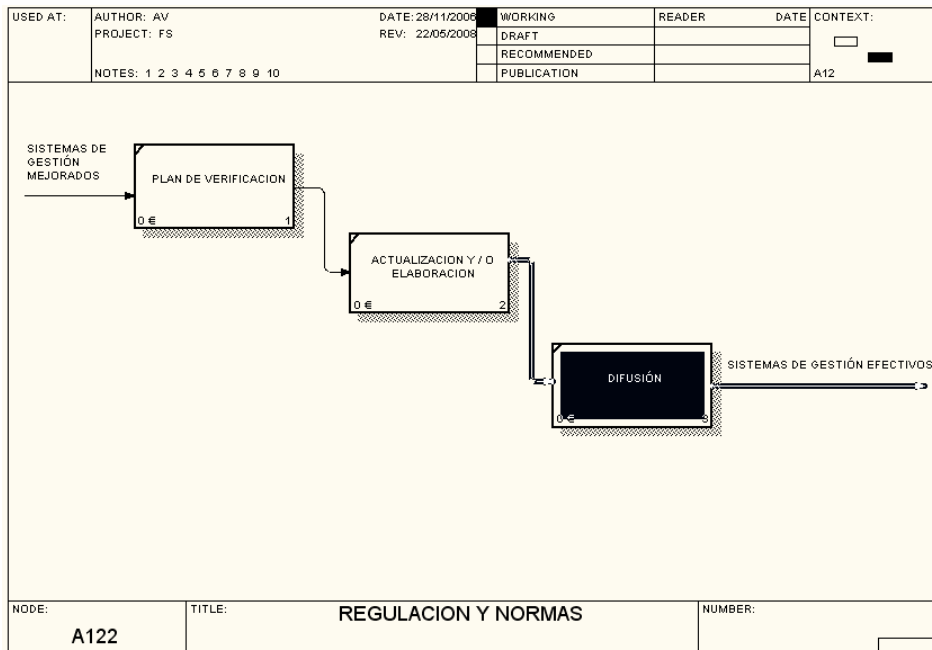


Grafico 4.28: Difusión

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

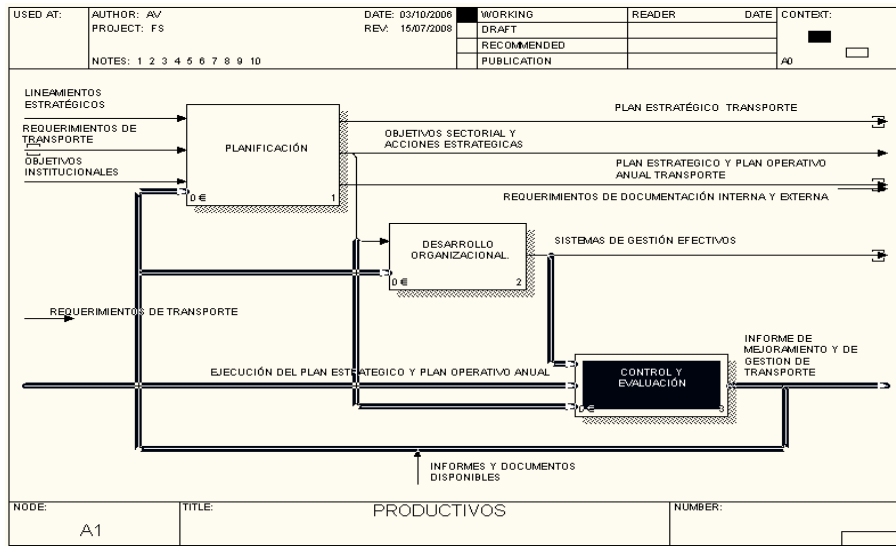


Grafico 4.29: Control y Evaluación

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Contiene a:

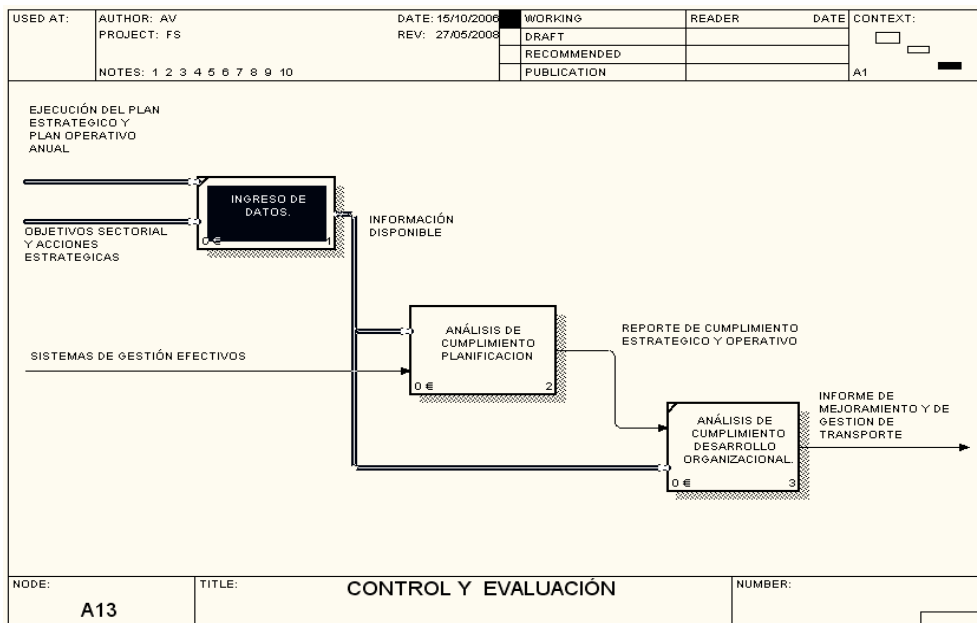


Grafico 4.30: Ingreso de Datos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

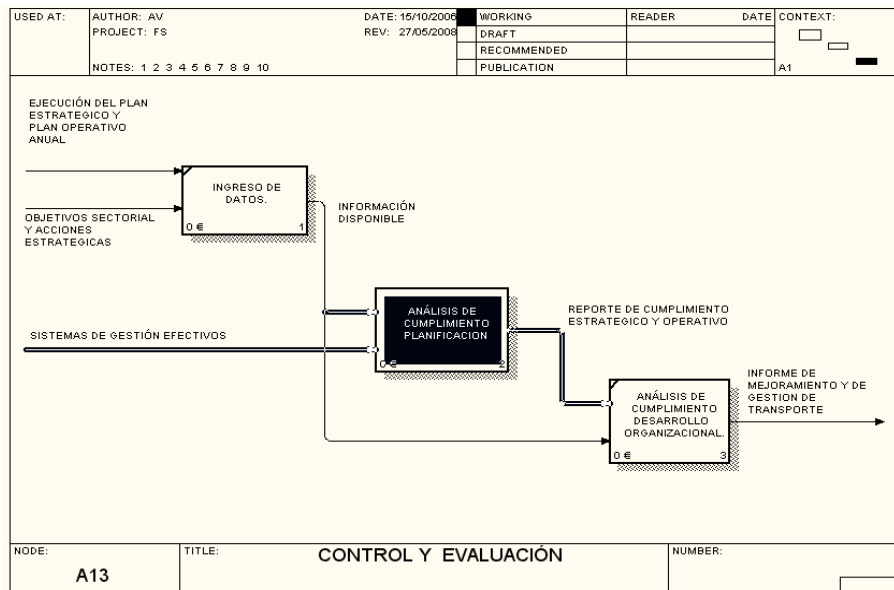


Grafico 4.31: Análisis de Cumplimiento Planificación:

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

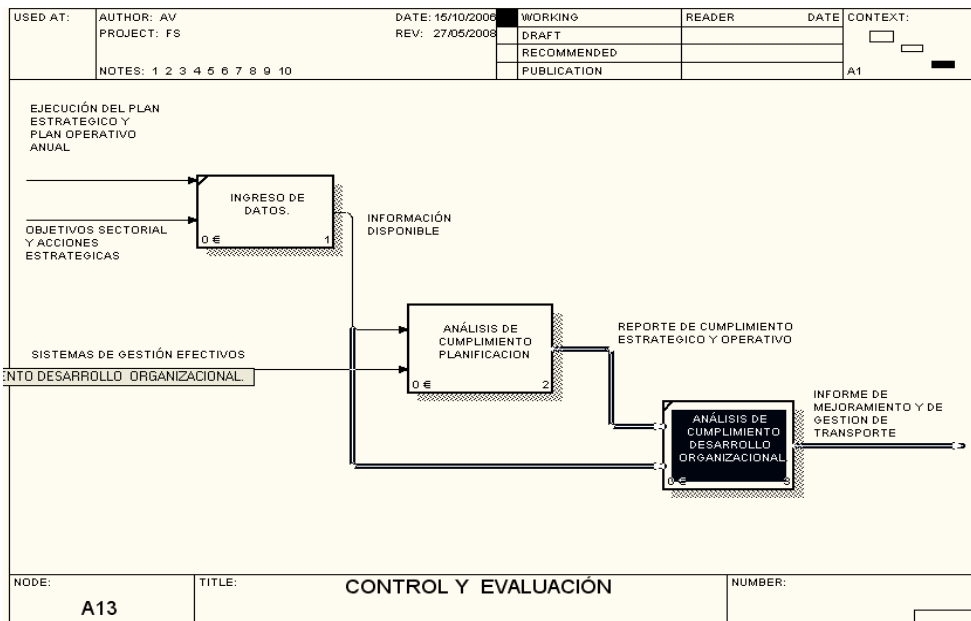


Grafico 4.32: Análisis de Cumplimiento Desarrollo Organizacional

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Ahora veamos los Procesos habilitantes

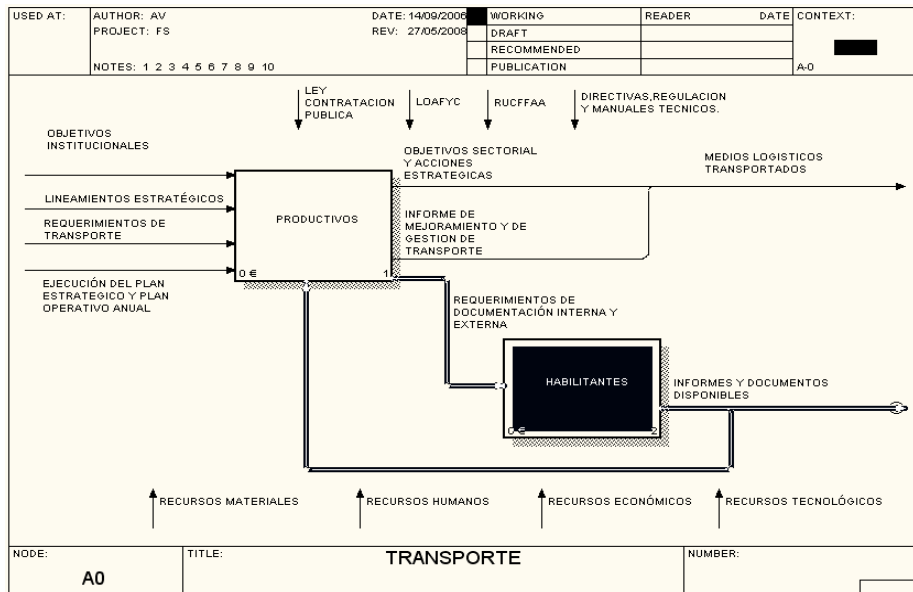


Grafico 4.33: Procesos Habilitantes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Dentro de estos procesos se encuentra:

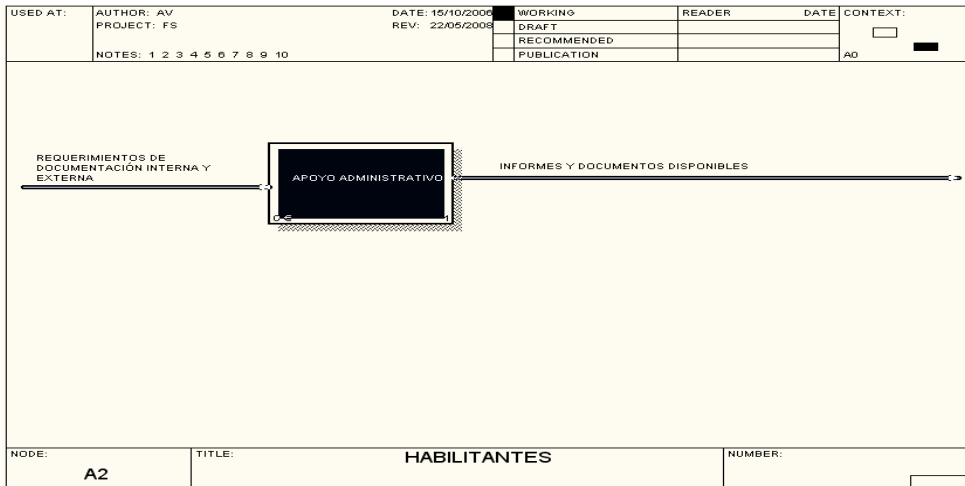


Grafico 4.34: Apoyo Administrativo

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Y a su vez dentro de Apoyo Administrativo están:

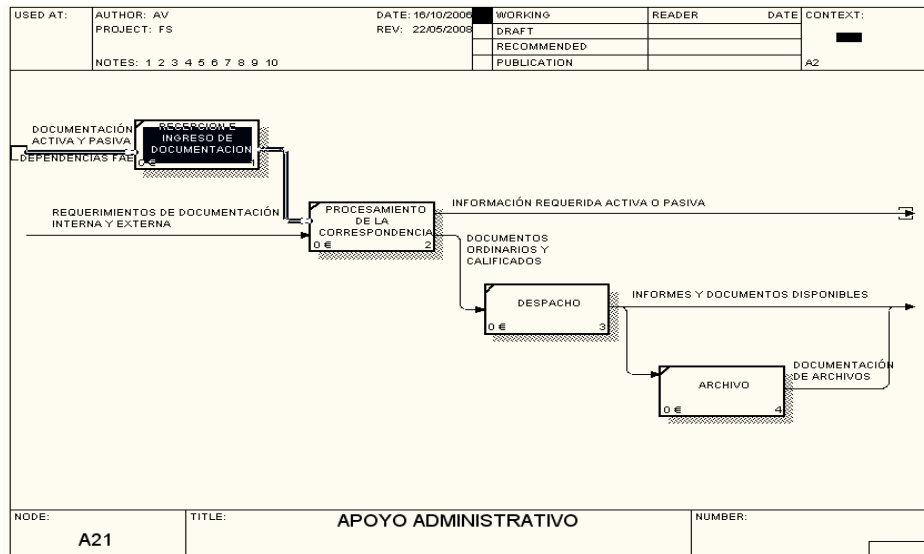


Grafico 4.35: Recepción de Ingreso de Documentación

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

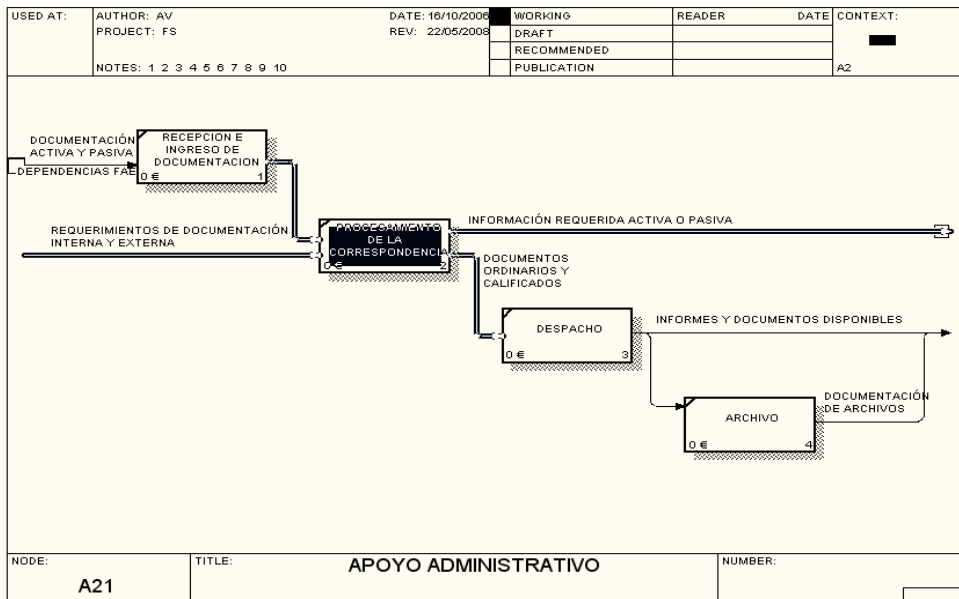


Grafico 4.36: Procesamiento de la Correspondencia

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

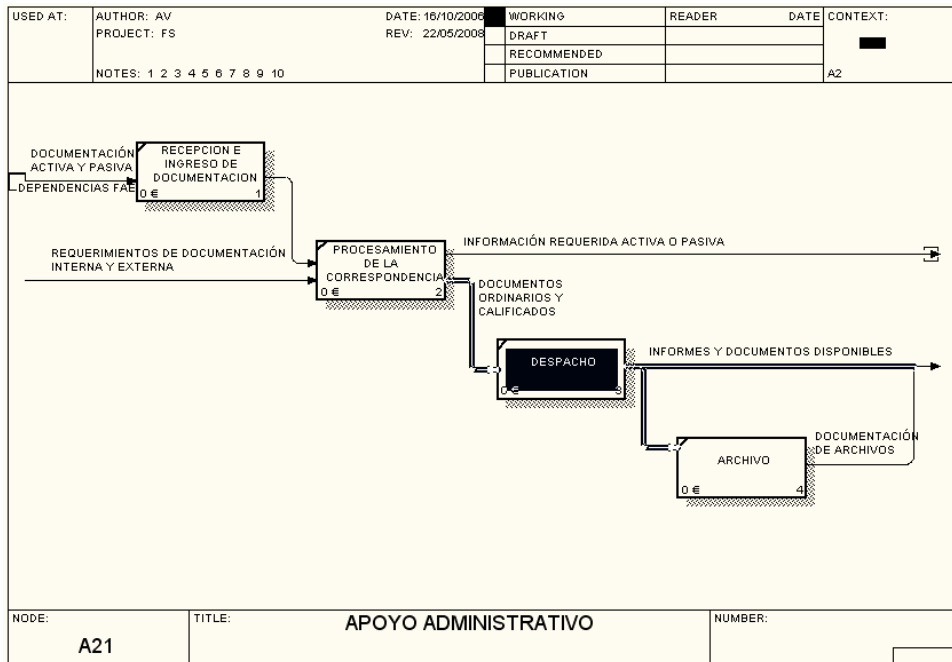


Grafico 4.37: Despacho

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado por: Samuel Caicedo B.

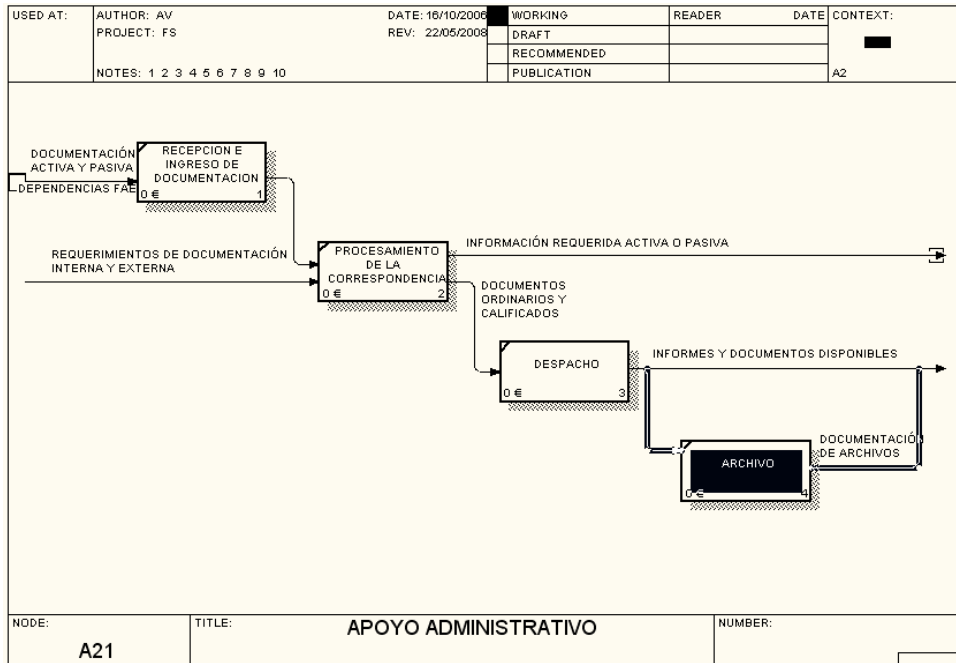


Grafico 4.38: Archivo

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado por: Samuel Caicedo B.

4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS

El Departamento de Transportes de La fuerza Aérea, tiene la necesidad de seleccionar los procesos, para ello es necesario evaluarlos; razón por la cual, se hace necesario establecer las siguientes preguntas, las mismas que permitirán determinar los procesos adecuados de acuerdo a las respuestas que se obtengan

Cada una de estas preguntas se valorará de acuerdo al siguiente esquema:

- ❖ (1) si la respuesta es **afirmativa**
- ❖ (0) si la respuesta es **negativa**

Los procesos se los valorará de la siguiente manera:

- ❖ **G** **Gobernantes**
- ❖ **O** **Operativos**
- ❖ **H** **Habilitantes**

Preguntas:

- ❖ ¿Si se mejora este proceso el mantenimiento de productos en el exterior fluirá en el menor tiempo posible?
- ❖ ¿Si se mejora este proceso los productos exportados e importados llegarán en el tiempo previsto?
- ❖ ¿Si se mejora este proceso los Centros de Abastecimientos podrán ejecutar sus trabajos de acuerdo a lo planificado con anterioridad?
- ❖ ¿Si se mejora este proceso la entrega del servicio a los clientes estarán acorde a lo establecido en los contratos?
- ❖ ¿Si se mejora este proceso se logrará mantener clientes satisfechos?

4.4.1 SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para realizar la selección de procesos se calificará a cada uno relacionando con las preguntas claves, posteriormente se los clasificará en gobernantes, claves y habilitantes.

Nota: Los procesos que obtengan mayor puntaje serán los seleccionados.

Cuadro 4.2: Selección de Procesos

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL	G	O	H
MATRIZ DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES									
Coordinar reuniones, administrativas	1	1	1	1	1	5	X		
Seguridad interna y externa de la empresa	0	1	1	0	1	3			X
Ejecución de trabajos de transporte a realizarse de acuerdo a cronogramas.	1	1	1	1	1	5		X	
Control del material a transportar	1	0	1	1	1	4			X
Desaduanización de los bienes transportados	1	1	1	1	1	5		X	
Provisión de material y equipo para los trabajos a realizarse	1	1	1	1	1	5			X
Emisión de fondos para adquisición de material y equipo a utilizarse	1	1	1	1	1	4			X
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE									
Servicio pre y post venta	1	0	1	0	1	3			X
Realización de labores administrativas	1	0	1	1	1	4			X
Acercamiento a los clientes para la elaboración y aceptación de propuestas de trabajo.	1	1	1	0	1	4		X	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B.

4.4.2 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

El Mapa de Procesos seleccionados se muestra a través del siguiente gráfico

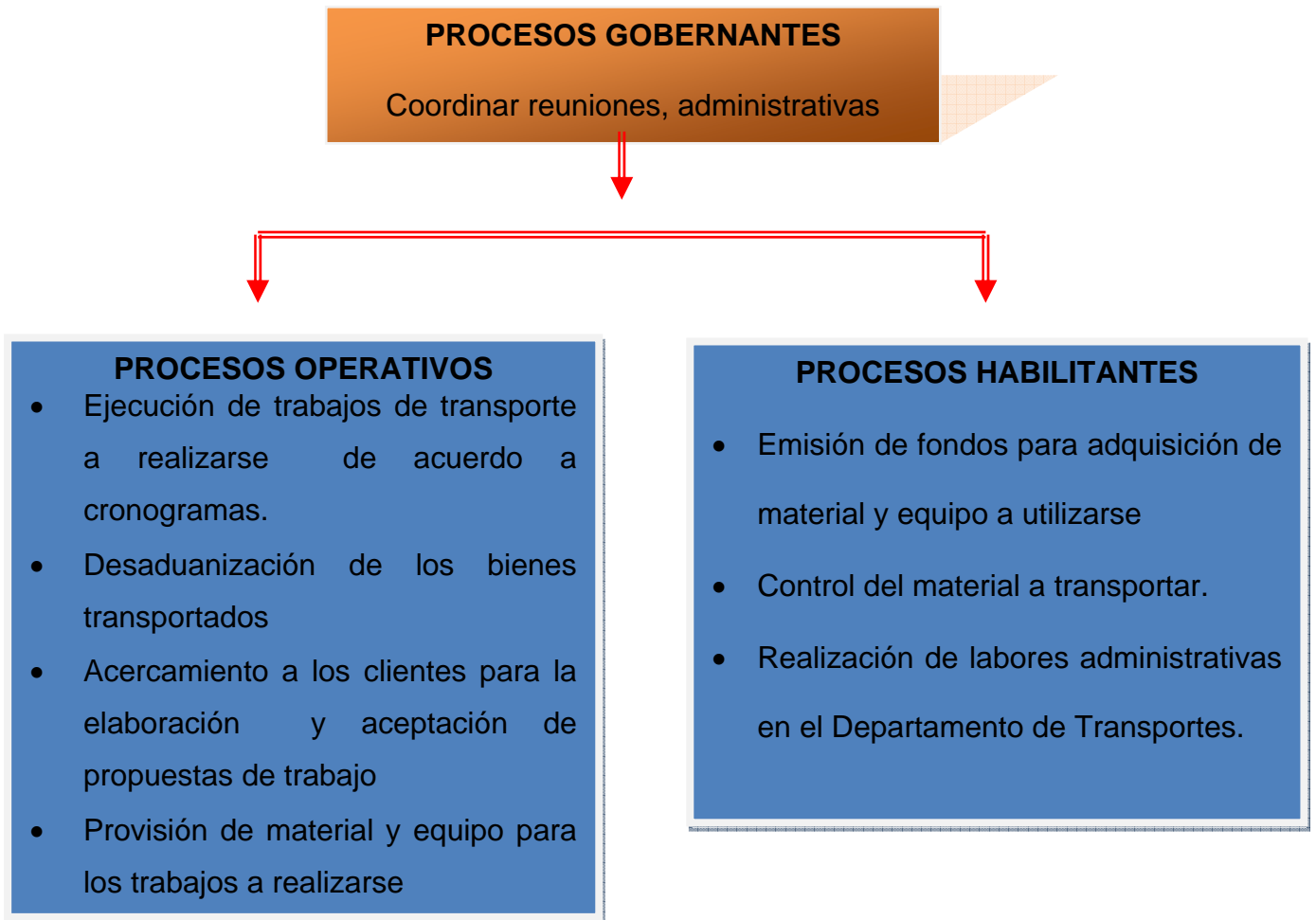


Grafico 4.38: Mapa de Procesos Seleccionados

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B.

4.5 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

El objetivo del análisis de los procesos es determinar el nivel de eficiencia en cada uno de los procesos seleccionados para luego poder proponer mejoras que conlleven a optimizar los recursos disponibles.

4.5.1 Hoja De Costos De (Personal Y De Operación)

El Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea presenta los costos en los que incurre anualmente, los costos lo podemos determinar de dos clases en costos de operación de la empresa y los costos del personal que labora en la empresa.

A continuación se desarrollan las hojas de costos respectivas cada una de ellas reflejan los costos en los que incurre la empresa y el valor al que ascienden cada uno de ellos.

4.5.2 Hoja de Costos de Personal

El departamento de Transportes, cancela a sus empleados sus haberes de acuerdo al Régimen Salarial vigente en la institución, éste se caracteriza por ser un departamento que se encuentra dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no genera sus propios recursos, los empleados civiles y personal militar reciben sus haberes correspondientes de parte de la Fuerza Aérea.

Para la realización de la hoja de costos del personal se toman datos del Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura Financiera de la institución.

En la hoja de costos se contempla:

Sueldos básicos, décimo 13, décimo 14, vacaciones, fondos de reserva y 12,15% de aporte patronal. Mediante los datos anteriormente mencionados se

realiza el cálculo del sueldo por minuto de cada cargo, teniendo como referencia que se trabaja doce meses al año, treinta días, ocho horas y sesenta minutos.

$$\text{Sueldo por min} = \frac{\text{Sueldo Anual}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 8 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$

Cuadro 4.3: SUELDOS DEL PERSONAL

CARGO	SUELDO MENSUAL
General	\$ 2.970,22 USD
Mayor	\$ 1.740,40 USD
Teniente	\$ 1.420,52 USD
Asesor Jurídico	\$ 1.849,76 USD
Asesor Institucional	\$ 1.367,52 USD
Secretaria Ejecutiva	\$ 770,88 USD

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

4.5.3 Hoja de Costos de Operación

Para la realización de la hoja de costos de operación del departamento, se toma en cuenta los pagos en los que incurre la institución para su normal y correcto funcionamiento, se aplica la siguiente fórmula.

$$\text{Costo de Operación por min} = \frac{\text{Costo Total}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 24 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$

Las hojas de costos según datos y cálculos nos muestran el sueldo por minuto de cada cargo y el costo de operación por minuto de manera anual y mensual. Por lo tanto el resultado de estas operaciones nos da EL COSTO DE OPERACIÓN TOTAL POR MINUTO.

$$\text{Costo de Operación Total} = \text{Sueldo por Min} + \text{Costo de Operación por Min}$$

A través de la siguiente hoja de costos de Personal se obtendrá el valor de operación del Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea.

Cuadro 4.4: Hoja de Costos de Personal

TRANSPORTE	COMPONENTE	GASTOS	ANUAL
	A.- IMPORTACION Y EXPORTACION MATERIAL DE AVIACION	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	\$ 1.000,00
		Pago Impuesto Aduanas	\$ 37.250,00
	B.- COMISIONES EXTERIOR	Tasas Portuarias	\$ 500,00
		Fletes	\$ 40.000,00
		Embalaje Envases	
		PASAJES AL EXTERIOR	
	C.- COMISIONES INTERIOR	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	
		Tasas Portuarias	\$ 300,00
	D.- MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	\$ 2.000,00
		Mantenimiento Equipos de Apoyo	\$ 30.000,00
		Llantas Equipos Especiales	
		Mantenimiento Maquinaria y equipos	\$ 5.000,00
		Adquisición partes y repuestos	\$ 20.000,00
		Mantenimiento Vehículos	\$ 20.000,00
		Equipo de seguridad de vehículos	\$ 6.000,00
		Otros Servicios Generales - Gastos Alojamiento	
	E.- Barreras contencion	Gastos no clasificados en los items anteriores	
		Mantenimiento Maquinaria y equipos	\$ 60.000,00
		Adquisición partes y repuestos	
	F - MOBILIARIO DE OFICINA	MOBILIARIO	\$ 2.500,00
	G.- MATERIALES DE OFICINA	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE - MATERIALES DE OFICINA	\$ 750,00
	H.- SERVICIOS BÁSICOS	Agua potable	\$4000,00
		Energía eléctrica	
		Teléfono	
	I.- GASTOS INFORMÁTICOS	Servicios de internet	\$ 960,00
	Subtotal:		\$ 230.260,00

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

4.5.4 DIAGRAMA DE PROCESOS.


4.5.4.1 SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS


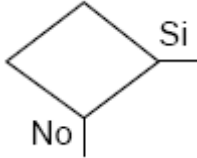

En el diagrama de procesos se utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

Son modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de la programación lineal.

En la diagramación de los procesos seleccionados se empleará la siguiente simbología que se muestra en la tabla.

Cuadro 4.5: Simbología de procesos

Símbolo	Descripción	Valor
	Indica el inicio y el final de nuestro Diagrama de flujo.	No agrega valor
	Indica la entrada y salida de datos.	No agrega valor
	Símbolo de proceso y nos indica la asignación de un valor en la memoria y/o la ejecución de una operación aritmética.	Agrega valor
	Indica la salida de información por impresora.	No agrega valor
	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la Misma página.	No agrega valor
	Conector fuera de página. Representa la	No agrega valor

	Continuidad del diagrama en otra página.	
	Indica la salida de información en la Pantalla o monitor.	No agrega valor
	Símbolo de decisión. Indica la realización de una comparación de valores.	No agrega valor
	Transporte o movimiento	No agrega valor

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B.

El Departamento de Transportes, determina los procesos en los que se contemplan los costos y los tiempos correspondientes a cada actividad del proceso.

Al proceder a la diagramación de procesos se tiene que determinan los tiempos y costos de cada actividad que envuelve a un proceso, en consecuencia de ello se viene a determinar los diferentes porcentajes de eficiencias expresados en valores porcentuales. Para este cálculo se procede aplicar las siguientes formulas:

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Tiempo}{\sum\ Tiempo\ Total}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Costo}{\sum\ Costo\ Total}$$

A continuación se presenta el análisis realizado a los procesos que fueron seleccionados.

4.5.4.2 DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

INGRESA: Recepción de documentos								Tiempo total: 1316				Frecuencia: 17	
RESULTADO: Controles Ejecutados								Costo total: 1,695				Volumen: 2 contratos	
NRO	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Recepción documentos	X						5		0,23			
2	Revisión documentación						X		180		0,112		Mucha demora en la revisión
3	Elaboración de documentos previos.		X					480		0,448			
4	Envío de controles para ser revisados por las autoridades.						X	480		0,112		15	
5	Recepción con las novedades		X						10		0,112		
6	Correcciones respectivas.		X					16		0,334			
7	Ejecución controles finales			X				10		0,123		10	
8	Entrega de copia del control cliente			X					120		0,112		
9	Archivo documento soporte Asesoría Jurídica				X			15		0,112		5	
TOTALES:								1006	310	1,359	0,336	30	
EFICIENCIA EN TIEMPO:		76,44%											
EFICIENCIA EN COSTO:		80,18%											

AV: AGREGA VALOR
NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.39: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO:CONTROL DEL MATERIAL A TRANSPORTAR.

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Recepción requerimiento cliente							Tiempo total: 3720				Frecuencia: 28		
RESULTADO: Término trabajo solicitado por el cliente							Costo total: 8,787				Volumen: 1 avión mes		
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Recepción requerimiento cliente		X					960		0,095			Clientes del exterior se hace difícil acceder al requerimiento en menor tiempo
2	Establecimiento propuesta		X					480		0,501			
3	Elaborar propuesta técnica		X						960		0,501		
4	Revisión propuesta		X					120		0,484			
5	Aceptación propuesta						X		30		0,126		Las propuestas no son aceptadas en su totalidad
6	Elaboración contrato por parte Asesoría Jurídica		X					960		0,252		20	
7	Aceptación contrato						X	60					
8	Elaboración orden de trabajo		X					120		0,378			
9	Control de producción		X					-	-	0,58		50	Se dificulta el control en caso de demora de entrega de materiales
10	Término del trabajo		X					-	-	5,31			
11	Acta Entrega Recepción		X						15	0,448			
12	Archivo documento soporte Gerencia Producción				X				15		0,112	3	
TOTALES:								2700	1020	8,048	0,739	73	
EFICIENCIA EN TIEMPO:		72,58%											
EFICIENCIA EN COSTO:		91,59%											

AV: AGREGA VALOR
NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.40: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: EJECUCIÓN DE TRABAJOS DE TRANSPORTE A REALIZARSE DE ACUERDO A CRONOGRAMAS

Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Acercamiento con el cliente							Tiempo total: 3570				Frecuencia: 12		
RESULTADO: Facturación y entrega del servicio							Costo total: 9,1737				Volumen: 7 clientes atendidos		
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Contacto con el cliente	X						15		0,756			Cientes del exterior se hace difícil realizar el contacto
2	Aceptación de la propuesta						X	480			0,11		
3	Elaboración del contrato por parte de Asesoría Jurídica		X					960		0,246		20	
4	Legalización del contrato por parte del cliente y el Director Ejecutivo		X					30		0,11		10	
5	Orden de trabajo		X						60		0,256	3	
6	Proceso de Logística		X					960		0,792		10	
7	Proceso de Producción		X					480		5,664		3	Existe retrasos en la entrega de los materiales por lo que los contratos no siempre son cumplidos a tiempo
8	Envío de Informes					X			480		0,51		
9	Liquidación		X						60		0,224		
10	Facturación de servicios prestados a clientes		X					15		0,1667			
11	Acta Entrega Recepción		X					15		0,224			Los Centros de Mantenimiento emiten la aceptación de las Actas desde Latacunga y Guayaquil
12	Archivo documento soporte Gerencia Comercial				X				15		0,115	3	
TOTALES:								2955	615	7,9587	1,215	49	
EFICIENCIA EN TIEMPO:		82,77%											
EFICIENCIA EN COSTO:		86,76%											

AV: AGREGA VALOR
NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.41: DIAGRAMA DEL ANALISIS DE PROCESO: ACERCAMIENTO A LOS CLIENTES







Fuente: Departamento de Transportes
Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Solicitud de pedidos para iniciar los trabajos							Tiempo total: 4897				Frecuencia: 188		
RESULTADO: Entrega de materiales							Costo total: 3,146				Volumen: 3 bodegas		
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Mantenimiento	X						1440		0,44			Los pedidos no se los realiza a tiempo ni en las especificaciones adecuadas
2	Autorización Director Ejecutivo						X	10		0		15	
3	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.		X					480		0,428			Las cotizaciones exterior se hacen vía email
4	Fornulación del memo de pago con los documentos respectivos		X						15		0,22		
5	Aprobación del Gerente orden de pago						X		10		0,11	5	
6	Proceso de importación		X					960		0,338			
7	Proceso de desaduanización		X					960		0,326			Este proceso se lo hace en la CAE
8	Verficiación del material		X						30		0,428		
9	Traslado de material a las bodegas y Centros de Mantenimiento			X				360		0,321			No existe un vehículo adecuado para el traslado del material al centro de mantenimiento LTGA.
10	Legalización facturas		X						960		0,345		
11	Archivo documento soporte Gerencia Logística								12		0,19	5	
TOTALES:								3870	1027	1,853	1,293	25	
EFICIENCIA EN TIEMPO:		79,03%											
EFICIENCIA EN COSTO:		58,90%											

AV: AGREGA VALOR
 NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.42: DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: PROVISION DE MATERIAL Y EQUIPO PARA LOS TRABAJOS A REALIZARSE







Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Solicitud de la Certificación de Fondos							Tiempo total: 2503				Frecuencia: 311	
RESULTADO: Pago respectivo							Costo total: 1,567				Volumen: 60 cheques	
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerencias solicitan certificación fondos		X				480		0,108		15	
2	Certificación fondos Si o No					X	15		0,115		6	
3	Envío respuesta a la Gerencia solicitante			X				15		0,278	15	
4	Gerencias y Centros generan requerimientos		X				180		0,108		15	
5	Envío a la Dirección Ejecutiva			X				600		0,115		
6	Aprobación del Director Ejecutivo					X	180		0,11		10	
7	Verificación presupuesto					X	16		0,115		6	
8	Trámite respectivo		X					960		0,115		
9	Emisión de cheques y retenciones		X				12		0,278		5	
10	Sumilla y control interno			X				20		0,11		
11	Firma de cheques y documentos			X			15		0		15	Retrasos en la firma por ausencia de los involucrados
12	Archivo documento soporte Jefatura Financiera				X			10		0,115	5	
TOTALES:							898	1605	0,834	0,733	92	
EFICIENCIA EN TIEMPO:							35,88%					
EFICIENCIA EN COSTO:							53,22%					

AV: AGREGA VALOR
 NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.43: DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: EMISION DE FONDOS PARA ADQUISICION DE MATERIAL Y EQUIPO A UTILIZARSE

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Internación material								Tiempo total: 1720				Frecuencia: 100	
RESULTADO: Salida material a bodegas y Centros de Mantenimiento								Costo total: 1,707				Volumen: 3 bodegas	
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Agente de aduanas conoce que el material se encuentra internado	X						5		0,11			
2	Pago de gastos administrativos que realiza la Cía Aérea			X					15		0,11		Trámites que se realizan fuera de la empresa
3	Retirar guía aérea		X					5		0,188			
4	Oficio firma Cdte.General desaduanización						X		480		0,322		Existen demoras por que el Cdte.Gral., no se encuentra en la Comandancia
5	Elabora la providencia		X					45		0,119			
6	Trámite de desaduanización		X					960		0,326			
7	Preliquidación pago IVA		X					120		0,23			
8	Verificación carga bodegas EMSA		X						60		0,11		
9	Despacho de material			X				30		0,192			
TOTALES:								1165	555	1,165	0,542		
EFICIENCIA EN TIEMPO:		67,73%											
EFICIENCIA EN COSTO:		68,25%											

AV: AGREGA VALOR
 NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.44: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE LOS BIENES TRANSPORTADOS

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

INGRESA: Recepción documentos administrativos								Tiempo total: 385			Frecuenci 171		
RESULTADO: Emisión documentos a las Gerencias respectivas								Costo total: 1,175			Volumen: 300 Documentos		
NRO.	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo en minutos		Costo \$.		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	D	◆	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Recepción de documentos administrativos	X						5		0,11		20	
2	Revisión, Análisis y firma de responsabilidad		X					45		0,322			
3	Envío de documentos a la persona encargada del proceso			X				5		0,188			
4	Ejecución de las disposiciones emitidas por las Gerencias	X						240		0,326		10	
5	Poner en conocimiento a las Gerencias las acciones tomadas		X					60		0,119		15	
6	Archivo de documentación				X				30	0,11			
TOTALES:								345	40	0,767	0,408	45	
EFICIENCIA EN TIEMPO:		89,61%											
EFICIENCIA EN COSTO:		65,28%											

AV: AGREGA VALOR
 NAV: NO AGREGA VALOR

Grafico 4.45: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE LABORES ADMINISTRATIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES.

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

4.5.5 PRESENTACIÓN DE REPORTES DE LOS PROCESOS

Los diagramas de procesos muestran los siguientes reportes:

Cuadro 4.6: Reporte Control del material a transportar

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Control del material a transportar
DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	17
Volumen:	20 controles realizados del material a transportar
Tiempo:	1316 minutos
Costo:	Usd. \$1,6950.
Eficiencia Tiempo:	76,44%
Eficiencia Costo:	80,18%
Novedades Cualitativas	
Existe demasiada demora en la revisión de la documentación	
Algunas ocasiones se cometen errores en el control	

de materiales por el Departamento de Transportes.
Las autorizaciones por parte del Mayo. Téc. Avc son demoradas.
Atentamente,
Samuel Caicedo B.

Fuente: Departamento de Transportes
 Elaborado: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.7: Reporte Ejecución de trabajos de transporte a realizarse de acuerdo a cronogramas.

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Ejecución de trabajos de transporte a realizarse de acuerdo a cronogramas
DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	28
Volumen:	1 avión por mes
Tiempo:	3720 minutos
Costo:	Usd 8.787
Eficiencia Tiempo:	72,58%

Eficiencia Costo:	91,59%
Novedades Cualitativas	
Clientes preferenciales se hace difícil acceder al requerimiento en menor tiempo	
Las propuestas no son aceptadas en su totalidad	
Se dificulta el control de la transportación en caso de demora de entrega de materiales	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.8: Reporte Acercamiento a los clientes para la elaboración y aceptación de propuestas de trabajo

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Acercamiento a los clientes para la elaboración y aceptación de propuestas de trabajo
DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	12
Volumen:	7 clientes atendidos al mes

Tiempo:	3570 minutos
Costo:	9.1737
Eficiencia Tiempo:	82,77%
Eficiencia Costo:	86.76
Novedades Cualitativas	
Existen retrasos en la entrega de material por lo que no se pueden entregar los contratos a tiempo	
Los centros de mantenimiento emiten la aceptación de las actas de entrega recepción con los clientes	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente:Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.9: Reporte Proceso de provisión de material y equipo para los trabajos a realizarse

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Proceso de provisión de material y equipo para los trabajos a realizarse
DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	

Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	188
Volumen:	3 bodegas rotadas en un mes
Tiempo:	4897 minutos
Costo:	3.146
Eficiencia Tiempo:	79,03%
Eficiencia Costo:	58.90
Novedades Cualitativas	
Los pedidos no se los realiza a tiempo ni en las especificaciones adecuadas	
Las cotizaciones exterior se hacen vía email	
El proceso de desaduanización se lo hace en la CAE	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.10: Reporte Emisión de fondos para adquisición de material y equipo a utilizarse

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Emisión de fondos para adquisición de material y equipo a utilizarse

DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	311
Volumen:	60 cheques girados en un mes
Tiempo:	2503
Costo:	1.567
Eficiencia Tiempo:	35,88%
Eficiencia Costo:	53.22
Novedades Cualitativas	
Retrasos en la firma por ausencia de los involucrados	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.11: Reporte Proceso de desaduanización de los bienes transportados

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Proceso de desaduanización de los bienes transportados

DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	100
Volumen:	3 bodegas rotadas en un mes
Tiempo:	1720 minutos
Costo:	1.707
Eficiencia Tiempo:	67,73%
Eficiencia Costo:	68.25
Novedades Cualitativas	
Trámites que se realizan fuera del departamento	
Existen demoras por que el Mayo. Téc. Avc., no se encuentra en el Departamento para firmar el oficio para la desaduanización	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente:Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Cuadro 4.12: Reporte Realización de labores administrativas en el Departamento de Transportes

REPORTE:	OFICIO S/N.
PARA:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Cevallos Jhony.
ASUNTO:	Realización de labores administrativas en el Departamento de Transportes
DE:	Sr. Mayo. Téc. Avc. Caicedo Samuel.
FECHA:	01-JUL-08
De mis consideraciones: Luego de realizado el análisis del proceso se pueden destacar las siguientes novedades:	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	171
Volumen:	300 documentos tramitados por mes
Tiempo:	385
Costo:	\$1,175
Eficiencia Tiempo:	89,61%
Eficiencia Costo:	65,28%
Novedades Cualitativas	
Retraso en el envío de documentos por errores y repeticiones	
Atentamente,	
Samuel Caicedo B	

Fuente:Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

CUADRO 4.13: MATRIZ DE ANALISIS DE RENDIMIENTO

No.	PROCESO ANALIZADO	TIEMPO (minutos)				COSTO (dólares)				FRECUENCIA	VOLUMEN
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
1	Control del material	1006	310	1316	76,44%	1359	336	1695	80,18%	17 x mes	20 controles
2	Ejecución de trabajos	2700	1020	3720	72,58%	8048	739	8787	91,59%	28 x mes	1 avión
3	Acercamiento con los clientes	2955	615	3570	82,77%	79587	1215	91737	86,76%	12 x mes	7 client. Atend.
4	Provisión de material	3870	1027	4897	79,03%	1853	1293	3146	58,90%	188 x mes	3 bodegas
5	Emisión de fondos	898	1605	2503	35,88%	843	733	1567	53,22%	311 x mes	60 cheques
6	Desaduanización de material	1165	555	1720	67,73%	1665	542	1707	68,25%	100 x mes	3 bodegas
7	Labores administrativas	12320	25	12345	99,80%	56477	81	57287	98,59%	171 x mes	300 documentos
TOTALES O PROMEDIOS		249,14	51,56	300,71	73,46%	149,832	49,4	165,93	76,78%		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

CUADRO 4.14: OBSERVACIONES

No.	PROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
1	Control del material a transportar	Demora en revisión de documentos
		Errores en el control de materiales
		Demora en autorizaciones por autoridades
2	Ejecución de trabajos	Difícil atención a clientes del exterior
		Propuestas no son aceptadas en su totalidad
		Dificultad en control de producción por demoras
3	Acercamiento con los clientes	No cuenta con oficina de representación exter.
		Retrasos en la entrega de material
		Centros de Mantto. Emiten actas de entrega
4	Provisión de material	Pedidos a destiempo y sin especificación
		Cotizaciones en el exter. Via mail
		Proceso de desaduanización en la CAE
		No hay vehículo adecuado para el traslado
5	Emisión de fondos	Retrasos en las firmas por ausencia de involu.
6	Desaduanización de material	Tramites se realizan fuera de la empresa
		Demoras por falta de firma del señor Cmte. FAE
7	Labores administrativas	Retraso en envío de documentos por errores

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

CAPÍTULO

V

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves haciendo posible una gestión inter-funcional generadora de valor para el cliente y que; por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Para la construcción de la mejora de procesos es importante aplicar las acciones y herramientas de calidad; a través del análisis de un proceso que puede dar lugar a acciones de rediseño y mejora para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

El Capítulo IV, fue realizado en base a la situación actual en la que se encuentra el departamento de Transportes cuyo análisis de sus procesos han permitido determinar las falencias existentes, donde además se realizaron cálculos de costos, análisis de rendimientos, se calcularon porcentajes de eficiencias de tiempos y costos de cada uno de los procesos, determinando los problemas que se han presentado en los procesos.

Este Capítulo es de vital importancia, debido a que se deben solucionar los problemas encontrados en el desarrollo de los procesos en el Departamento de

Transportes de la Fuerza Aérea; razón por la cual, se pretende solucionar los problemas detectados a través de las siguientes acciones:

- ❖ **Eliminación:** consiste en eliminar pasos, actividades, procedimientos o procesos completos que no generan valor.
- ❖ **Fusión** de pasos, actividades o procesos, es de vital importancia la misma permitirá fusionar aquellos múltiples pasos en uno solo en caso de ser necesario.
- ❖ **Mejora** de los procesos mediante la reducción de tiempos y costos.
- ❖ **Creación** de pasos, actividades o procesos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, siempre y cuando estos sean necesarios.

Se pondrán en funcionamiento las acciones indicadas de acuerdo a los tiempos y costos obtenidos en la diagramación de procesos tomando en cuenta las posibles soluciones a los problemas reconocidos en cada uno de ellos.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Es necesario aplicar herramientas que nos permitan mejorar los procesos del departamento a fin de manejar y responder a los cambios del mercado, maximizando las oportunidades de negocio. Para que se cumpla tal efecto y con el fin de que se pueda reducir las ineficiencias y los errores causados por la redundancia de trabajo, también se puede:

- ❖ Documentar, analizar y modelar procesos críticos
- ❖ Agilizar el flujo de la información que conducen los procesos
- ❖ Incrementar la satisfacción de socios y clientes.

Para realizar las acciones para cada paso, actividad o proceso es necesario diseñar y aplicar herramientas que ayuden en la determinación de los procesos mejorados propuestos; por tal razón se determinan las siguientes herramientas:

- ❖ Hoja ISO
- ❖ Flujo Diagramación
- ❖ Hoja de Mejoramiento

5.1.1 HOJAS ISO

Se consideran como una herramienta que ayuda a determinar el objetivo y alcance de los procesos que son sometidos a una mejora o a su vez a su creación e implantación, dentro de esta herramienta de mejora de procesos, se determina claramente a las actividades a cumplir con su respectivo responsable que realiza la actividad dentro del proceso, obteniendo como resultado una disminución considerable de tiempos y costos.

La Hoja ISO está compuesta por el objetivo del proceso, el alcance del proceso, las actividades enumeradas y con su responsable, la relación entre procesos, los conceptos nuevos, los formatos a ser utilizados en el proceso y finalmente las firmas de las personas encargadas en elaborar, revisar y aprobar el mismo. Además se debe detallar el número de actividades eliminadas, fusionadas, mejoradas y creadas, y el código que lo identifica

Tabla 5.1: HOJA ISO 9001-2000

HOJA ISO 9001-2000			
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DE LA FUERZA AÉREA			
PROCESO:		CÓDIGO:	FECHA:
OBJETIVO:			
ALCANCE:			
NRO.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:			
FORMULARIOS:		TERMINOLOGÍA:	
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORA:			
FUSIÓN:			
ELIMINACIÓN:			
CREACIÓN:			

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado: Samuel Caicedo B

5.1.2 FLUJO DE DIAGRAMACION

5.1.2.1 Flujo de Diagramación

“El diagrama de flujo representa la forma más tradicional y duradera para especificar los detalles de un proceso. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

Son modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de la programación lineal.”⁸

“En la actualidad los flujo gramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de métodos y sistemas, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Así mismo, el diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración”⁹

5.1.2.2 Diagrama de Flujo de Datos

“El diagrama de flujo de datos (DFD), son un tipo de herramienta de modelado, que permiten modelar todo tipo de sistemas, concentrándose en las funciones que realiza, y los datos de entrada y salida de esas funciones. Es importante tener en mente: los DFD no sólo se pueden utilizar para modelar sistemas de sistemas de proceso de información, sino también como manera de modelar

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

⁹ http://www.wikilearning.com/monografia/diagramas_causa_efecto_pareto_y_flujogramas-diagrama_de_flujo/11178-4

organizaciones enteras, es decir, como una herramienta para la planeación estratégica y de negocios”¹⁰

5.1.2.2.1 Componentes de los DFD

- ❖ “PROCESOS (burbujas): representan la parte del sistema que transforma ciertas entradas en ciertas salidas.
- ❖ FLUJOS: representan los datos en movimiento. Pueden ser flujos de entrada o flujos de salida. Los flujos conectan procesos entre sí y también almacenes con procesos.
- ❖ ALMACENES: representan datos almacenados. Pueden ser una base de datos, un archivo físico, etc.
- ❖ TERMINADORES: representan entidades externas que se comunican con el sistema. Esas entidades pueden ser personas, organizaciones u otros sistemas, pero no pertenecen al sistema que se está modelando”¹¹

5.1.2.3 Conversiones (Símbolos)

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o de una parte del mismo. Los diagramas de flujo ayudan en la comprensión de la operación de las estructuras de control (*Si, Mientras*).

La ventaja de utilizar un algoritmo es que se lo puede construir independientemente de un lenguaje de programación, pues al momento de llevarlo a código se lo puede hacer en cualquier lenguaje.

Dichos diagramas se construyen utilizando ciertos símbolos de uso especial como son rectángulos, diamantes, óvalos, y pequeños círculos, estos símbolos están conectados entre sí por flechas, conocidas como *líneas de flujo*.

¹⁰ <http://www.alegsa.com.ar>

¹¹ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/diagrama%20de%20flujo%20de%20datos.php>

5.1.2.4 Características que deben poseer los Flujogramas:

- ❖ “Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- ❖ Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- ❖ De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales”¹²

Los diagramas de flujo son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación grafica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Los diagramas de flujo son importantes para el diseñador por que le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, le ayudara analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

¹² /www.monografias.com/trabajos53/diagrama-de-flujo/diagrama-de-flujo

Tabla 5.2: Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE FLUJO							
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DE LA FUERZA AÉREA							
DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO							
INGRESO:		TIEMPO TOTAL:		EFICIENCIA EN TIEMPO:		FRECUENCIA:	
RESULTADO:		COSTO TOTAL:		EFICIENCIA EN COSTO:		VOLUMEN:	
NR.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	TIEMPO MÍNIMO		COSTO \$.		DISTANCIA
			AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL:							
EFICIENCIA EN TIEMPO:							
EFICIENCIA EN COSTO:							

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

5.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

La hoja de mejoramiento permite establecer las diferencias existentes en tiempos, volúmenes, costos, eficiencias, de los procesos establecidos y los nuevos que se desarrollen, cuyo objetivo es obtener cambios y mejoras para los nuevos procesos, estos cambios deben ser cuantitativos y cualitativos logrando mejorar el proceso deseado o propuesto.

FORMATO DE HOJA DE MEJORAMIENTO

Cuadro 5.1: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	CÓDIGO:	FECHA:
OBJETIVO:		
ALCANCE:		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

B Situación Propuesta (Soluciones)

5.1.4 APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO

A continuación se presentan las siguientes tablas, donde se desarrollan las herramientas antes mencionadas para cada proceso a mejorar en el Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea, dentro de las macro áreas de Captación del cliente, Realización del Trabajo y Satisfacción del cliente.

Cuadro 5.2: Hoja ISO del proceso de acercamiento a los clientes y venta del servicio que ofrece el Departamento de Transportes

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: ACERCAMIENTO A LOS CLIENTES Y VENTA DEL SERVICIO		Código: PDT001	Fecha: Quito 04/08/2008
Objetivo: Realizar el acercamiento directo con los potenciales clientes del Departamento de Transportes desde el inicio del requerimiento hasta la entrega del servicio requerido			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Jefe Departamental	Contacto con el cliente	
2	Cliente	Aceptación de la propuesta	
3	Asesoría Jurídica	Elaboración del convenio	
4	Cliente y Jefe del Departamento	Legalización del convenio	
5	Sub departamento de Fletes	Orden de trabajo	
6	Sub departamento de Fletes	Proceso de Logística	
7	Sub departamento de Aduanas	Proceso de Revisión	
8	Sub departamento de Aduanas	Envío de Informes	
9	Gestión Financiera	Liquidación	
10	Gestión Financiera	Facturación de servicios prestados a clientes y acta de entrega recepción	
11	Secretaría	Archivo documento	
Relación con otros procesos: Control del material, Provisión de material, Certificación de fondos, Desaduanización de material, Ejecución de trabajos			
Formularios: Contratos		Terminología: Legalización	Verificadores: Contratos firmados, control producción
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 3	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc. OFICIAL FUERZA AÉREA	Jhony Cevallos	Eduardo Esparza
Fusión 1		Sr. Mayo. Téc. Avc	Brig
Eliminación 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	DIRECTOR GENERAL DE LOGÍSTICA
Creación 0		TO	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y VENTA DEL SERVICIO													
Ingresa: Requerimientos de servicio de transporte							Tiempo total:		3570		Frecuencia:		12
Resultado: Entrega del servicio							Costo total		9,173		Volumen:		clientes
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia metros	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV		
1	Contacto con el cliente							15		0,756			
2	Aceptación de la propuesta							480			0,11		
3	Elaboración del convenio							960		0,246		20	
4	Legalización del convenio							30		0,11		10	
5	Orden de trabajo								60		0,256	3	
6	Proceso de Logística							960		0,792		10	
7	Proceso de Revisión							480		5,664		3	
8	Envío de Informes								480		0,51		
9	Liquidación								60	0,106			
10	Facturación de servicios prestados a clientes							15		0,174			
11	Acta entrega recepción							15					
12	Archivo documento								15	0,115	0,224	3	
	TOTAL							2955	615	7,96	1,22	49	
	Eficiencia en tiempo							82,77%					
	Eficiencia en costo							86,76%					

Grafico 5.1: Flujo-grama del proceso actual

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y VENTA DEL SERVICIO													
Ingresa: Requerimientos de servicio de transporte								Tiempo total:		4790	Frecuencia:		12
Resultado: Entrega del servicio								Costo total		8,20	Volumen:		7 clientes
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia metros	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV		
1	Contacto con el cliente							75		0,756			
2	Aceptación de la propuesta							780			0,11		
3	Elaboración del convenio							960		0,246		20	
4	Legalización del convenio							550		0,11		10	
5	Orden de trabajo							50	60		0,256	3	
6	Proceso de Logística							1110		0,792		10	
7	Proceso de Revisión							850		5,03		3	
8	Envío de Informes								210		0,21		
9	Liquidación								60	0,1667			
10	Facturación y acta de entrega recepción							85		0,224			
11	Archivo documento									0,115	0,184	3	
TOTAL								4460	330	7,44	0,76	49	
Eficiencia en tiempo								93,11%					
Eficiencia en costo								90,71%					

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B.

Grafico 5.2: Flujograma del Proceso Mejorado

Cuadro 5.3: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ACERCAMIENTO A LOS CLIENTES Y VENTA DEL SERVICIO	CÓDIGO: PDT001	FECHA:04-Ago-08
OBJETIVO: Realizar el acercamiento directo con los potenciales clientes del Departamento de Transportes desde el inicio del requerimiento hasta la entrega del servicio requerido		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Dificultad en contactar con ciertos clientes de la Fuerza.
2. Retrasos en la entrega de materiales para la realización de los trabajos
3. Las órdenes de trabajo se las realiza con mucho tiempo de demora
4. La liquidación del trabajo se lo realiza con demora

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Realizar el acercamiento de los clientes de la Fuerza con algunos días de anticipación.
2. Mejora global del proceso de entrega de materiales al Departamento de Transporte.
3. Mejora en la eficacia y eficiencia de elaboración de las órdenes de trabajo
4. Mejora en el tiempo de realización de la liquidación del trabajo realizado

Tabla 5.3: Venta del Servicio

VENTA DEL SERVICIO							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	3570	TIEMPO TOTAL	4790	TIEMPO TOTAL	-1220	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 9,173	COSTO TOTAL	\$ 8,200	COSTO TOTAL	\$ 0,97	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	82,77%	EFICACIA TIEMPO	93,11%	EFICACIA TIEMPO	10,34%	-8540	\$ 6,79
EFICACIA COSTO	86,76%	EFICACIA COSTO	90,70%	EFICACIA COSTO	3,94%	ANUAL	
FRECUENCIA	12	FRECUENCIA	12	FRECUENCIA	12	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	7	VOLUMEN	7	VOLUMEN	7	-102480	\$ 81,48

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.4: Hoja ISO del proceso de Labores Administrativas del Departamento de Transportes

HOJA ISO " DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: CUMPLIMIENTO DE LABORES ADMINISTRATIVAS		Código: PDT002	Fecha: Quito 04/08/2008
Objetivo: Ejecutar todas la labores administrativas que realiza la empresa para su normal funcionamiento			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea.			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Secretaria	Recepción de documentos administrativos	
2	Jefe Departamental	Revisión, Análisis y firma de responsabilidad	
3	Secretaria	Envío de documentos a la persona encargada del proceso	
4	Secretaria	Ejecución de las disposiciones emitidas por la Jefatura	
5	Jefe Departamental	Poner en conocimiento a la Gerencia las acciones tomadas de acuerdo a las disposiciones	
6	Secretaria	Archivo de documentación	
Relación con otros procesos: Control del material, Ejecución de trabajos, Emisión de fondos, Provisión de material, Acercamiento clientes			
Formularios: Informes, memos, oficios		Terminología: Ninguna	Verificadores: Informes y reportes mensuales y anuales
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 2	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc. OFICIAL FUERZA AÉREA	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc JEFE DEL DEPARTAMENTO	Eduardo Esparza Brig. DIRECTOR GENRAL DE LOGÍSTICA
Fusión 0			
Eliminación 0			
Creación 0			

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B







FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: CUMPLIMIENTO LABORES ADMINISTRATIVAS								
Ingresa: Recepción documentos administrativos				Tiempo total:		12345	Frecuencia: 171	
Resultado: Emisión de documentpos				Costo total		57,29	Volumen: 300 doc.	
Nro.	Actividades	Responsables		tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Recepción de documentos administrativos				3		0,11	
2	Revisión, Análisis y firma de responsabilidad			12000		55,855		
3	Envío de documentos a la persona encargada del proceso			170		0,228		20
4	Ejecución de las disposiciones			85		0,11		10
5	Poner en conocimiento a la Jefatura las acciones tomadas				15		0,575	3
6	Archivo de documentación			50	2	0,11		10
	TOTAL			12305	20	56,303	0,685	45
	Eficiencia en tiempo	99,80%						
	Eficiencia en costo	98,59%						

Grafico 5.3: Flujo-grama del proceso actual

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B







FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: CUMPLIMIENTO LABORES ADMINISTRATIVAS								
Ingresa: Recepción documentos administrativos				Tiempo total:		4790	Frecuencia: 171	
Resultado: Emisión de documentpos				Costo total		8,203	Volumen: 300 doc.	
Nro.	Actividades	Responsables		tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Recepción de documentos administrativos				60		0,205	
2	Revisión, Análisis y firma de responsabilidad			880		6,045		
3	Envío de documentos a la persona encargada del proceso			1560		0,246		20
4	Ejecución de las disposiciones			460		0,36		10
5	Poner en conocimiento a la Jefatura las acciones tomadas				270		0,555	3
6	Archivo de documentación			1560		0,792		10
	TOTAL			4460	330	7,44	0,76	45
	Eficiencia en tiempo	99,89%						
	Eficiencia en costo	98,59%						

Grafico 5.4: Flujo-grama del proceso mejorado

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.5 : HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: LABORES ADMINISTRATIVAS	CÓDIGO: PDT002	FECHA: 04-Ago-08
OBJETIVO: Ejecutar todas las labores administrativas que realiza el Departamento de Transportes para su normal funcionamiento.		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Retrasos en la entrega de documentos por errores y/o emisiones
2. Falta de supervisión de labores administrativas del personal
3. Presencia de tiempos muertos improductivos por parte del personal

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Mejorar la supervisión y revisión de los documentos que son procesados.
2. Eliminación de los tiempos muertos mediante la supervisión directa de los responsables
3. Mejora en la eficacia y eficiencia en la elaboración de documentos

Tabla 5.4: Labores Administrativas

LABORES ADMINISTRATIVAS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	12345	TIEMPO TOTAL	12329	TIEMPO TOTAL	16	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 57,29	COSTO TOTAL	\$ 57,287	COSTO TOTAL	\$ 0,00	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	99,80%	EFICACIA TIEMPO	99,89%	EFICACIA TIEMPO	0,09%	4800	\$ -
EFICACIA COSTO	98,59%	EFICACIA COSTO	98,59%	EFICACIA COSTO	0,00%	ANUAL	
FRECUENCIA	171	FRECUENCIA	171	FRECUENCIA	171	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	300	VOLUMEN	300	VOLUMEN	300	57600	\$ -

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.6: Hoja ISO del proceso de Ejecución del trabajo del Departamento de Transportes

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: EJECUCIÓN DE TRABAJOS DE ACUERDO A CRONOGRAMAS		Código: PDT003	Fecha: Quito 04/08/2008
Objetivo: Ejecución de trabajos a realizarse de acuerdo a lo establecido a los cronogramas			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Secretaria	Recepción requerimiento del cliente	
2	Cliente	Establecimiento de propuesta	
3	Asesoría Jurídica	Revisión propuesta	
4	Cliente y Jefe del Departamento	Aceptación propuesta	
5	Sub departamento de Fletes	Elaboración de convenio	
6	Sub departamento de Fletes	Aceptación del convenio	
7	Sub departamento de Aduanas	Elaboración de orden de trabajo	
8	Sub departamento de Aduanas	Control del material y termino de trabajo	
9	Secretaria	Acta entrega recepción	
10	Secretaria	Archivo documento	
Relación con otros procesos: Control del material, Provisión de material, Certificación de fondos, Desaduanización de material, Ejecución de trabajos			
Formularios: Contratos		Terminología: Legalización	Verificadores: Contratos firmados, control producción
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 3	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc. OFICIAL FUERZA AÉREA	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc JEFE DEL DEPARTAMENTO	Eduardo Esparza Brig. DIRECTOR GENRAL DE LOGÍSTICA
Fusión 1			
Eliminación 0			
Creación 0			

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: EJECUCIÓN DE TRABAJOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE														
Ingresa: Recepción de los requerimientos del cliente en términos de calidad, cantidad y tiempo							Tiempo total:		3720		Frecuencia:		28	
Resultado: Término de los trabajos solicitados por el cliente							Costo total		8,787		Volumen:		1 avión	
Nro.	Actividades	Responsables					tiempo min.		Costo \$		Distancia			
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros			
1	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Distribución						15		0,74					
2	Autorización de Jefe Departamental						480			0,11				
3	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.						560		0,746			20		
4	Revisiones						89							
5	Formulación del memo de pago con los documentos respectivos						101		0,11			10		
6	Autorización de pago							60		0,12		3		
7	Proceso de importación y desaduanización						960		0,79			10		
8	Verificación del material						480		5,664			3		
9	Traslado de material a las bodegas y Centros de Distribución							960			0,51			
10	Acta entrega recepción y archivo del documento						15							
TOTAL							2700	1020	8,05	0,74		73		
Eficiencia en tiempo											72,58%			
Eficiencia en costo											91,59%			

Grafico 5.5: Flujo-grama del proceso actual de la ejecución del trabajo

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: EJECUCIÓN DE TRABAJOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE												
Ingresa: Recepción de los requerimientos del cliente en términos de calidad, cantidad y tiempo							Tiempo total:		2360		Frecuencia:	28
Resultado: Término de los trabajos solicitados por el cliente							Costo total		3,93		Volumen:	1 avión
Nro.	Actividades	Responsables					tiempo min.		Costo \$		Distancia	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Distribución						15		0,56			
2	Autorización de Jefe Departamental						280		0,67			
3	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.						60		0,246		20	
4	Revisiones						89					
5	Formulación del memo de pago con los documentos respectivos						30		0,11		10	
6	Autorización de pago							60		0,17	3	
7	Proceso de importación y desaduanización						960		0,792		10	
8	Verificación del material						451		0,78		3	
9	Traslado de material a las bodegas y Centros de Distribución							400		0,24		
10	Acta entrega recepción y archivo del documento						15		0,362			
TOTAL							1900	460	3,52	0,41	73	
Eficiencia en tiempo		80,51%										
Eficiencia en costo		89,69%										

Grafico 5.6: Flujo-grama del proceso mejorado de la ejecución del trabajo

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.7: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: EJECUCIÓN DEL TRABAJO	CÓDIGO: PDT003	FECHA: 04-Ago-08
OBJETIVO: Ejecución de trabajos a realizarse de acuerdo a lo establecido en los convenios en el plazo y calidad acordados		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Se hace difícil el contacto con ciertos clientes internos.
2. Las propuestas hechas a los clientes no son aceptadas en su totalidad
3. Los trabajos son retrasados por la falta de entrega de los materiales por parte de la Gerencia Logística
4. El control de producción se dificulta al momento de existir retrasos en los trabajos

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Canalizar la relación directa con el cliente a través de visitas comerciales a fin de afianzar la propuesta al cliente
2. Mejorar la relación cliente - departamento a través de la implantación de un sistema de servicios personalizados de pre y post venta a cargo del departamento de marketing.
3. Mejorar los canales de distribución para la entrega de los materiales a los centros de distribución.

Cuadro 5.8: Ejecución del trabajo

EJECUCIÓN DEL TRABAJO							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	3720	TIEMPO TOTAL	2360	TIEMPO TOTAL	1360	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 8,787	COSTO TOTAL	\$ 3,929	COSTO TOTAL	4,858	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	72,58%	EFICACIA TIEMPO	80,51%	EFICACIA TIEMPO	7,93%	1360	\$ 4,86
EFICACIA COSTO	91,59%	EFICACIA COSTO	89,69%	EFICACIA COSTO	-1,90%	ANUAL	
FRECUENCIA	28	FRECUENCIA	28	FRECUENCIA	28	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	16320	\$ 58,30

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.9: Hoja ISO del proceso de Provisión de Material

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: PROVISIÓN DE MATERIAL		Código: PDT004	Fecha: Quito 17/02/2008
Objetivo: Proveer de todos los insumos materiales y técnicos necesarios para cumplir con los contratos firmados en la cantidad, calidad y tiempos óptimos			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Sub Departamento de Fletes	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Distribución	
2	Jefe Departamental	Autorización de Jefe Departamental	
3	Sub Departamento de Aduanas	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.	
4	Gestión Financiera	Formulación del memo de pago con los documentos respectivos	
5	Jefe Departamental	Autorización de pago	
6	Sub Departamento de Aduanas	Proceso de importación y desaduanización	
7	Sub Departamento de Aduanas	Verificación del material	
8	Sub Departamento de Aduanas	Traslado de material a las bodegas y Centros de Distribución	
9	Sub Departamento de Aduanas	Legalización facturas	
10	Secretaria	Archivo documento soporte Gerencia Logística	
Relación con otros procesos: Control del material, Certificación de fondos, Desaduanización de material, Ejecución de trabajos			
Formularios: Memos, Cotizaciones		Terminología: AOP	Verificadores: Guías de desaduanización, Guías de envió
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 3	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc. OFICIAL FUERZA AÉREA	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc JEFE DEL DEPARTAMENTO	Eduardo Esparza Brig. DIRECTOR GENERAL DE LOGÍSTICA
Fusión 1			
Eliminación 0			
Creación 0			

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: PROVISIÓN DE MATERIAL Y EQUIPO											
Ingresa: Solicitud de pedidos para iniciar trabajos							Tiempo total:		4897	Frecuencia: 188	
Resultado: Entrega del servicio de transporte							Costo total		3,14	Volumen: 3 bodeg.	
Nro.	Actividades	Responsables					tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Distribución	↓					15		0,5		
2	Autorización de Jefe Departamental	◇					480			0,3	
3	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.		→	↓			1800		0,246		20
4	Revisiones				↓		89				
5	Formulación del memo de pago con los documentos respectivos	←					30		0,11		10
6	Autorización de pago		→					50		0,256	3
7	Proceso de importación y desaduanización		↓				960		0,792		10
8	Verificación del material				→		480		0,202		3
9	Traslado de material a las bodegas y Centros de Distribución				→			480		0,51	
10	Acta entrega recepción				→	↓	16				
11	Archivo documento					↓		497		0,224	3
	TOTAL						3870	1027	1,85	1,29	25
	Eficiencia en tiempo						73,03%				
	Eficiencia en costo						58,90%				

Grafico 5.7: Flujo-grama del proceso actual de la provisión de material

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: PROVISIÓN DE MATERIAL Y EQUIPO											
Ingresa: Solicitud de pedidos para iniciar trabajos							Tiempo total:		4897	Frecuencia: 188	
Resultado: Entrega del servicio de transporte							Costo total		3146	Volumen: 3 bodeg.	
Nro.	Actividades	Responsables					tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Envío de pedidos de material por parte de los Centros de Distribución						15				
2	Autorización de Jefe Departamental						480			0,11	
3	Cotización de partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc.						60		0,246		20
4	Revisiones						60				
5	Formulación del memo de pago con los documentos respectivos						30		0,82		10
6	Autorización de pago							205		0,12	3
7	Proceso de importación y desaduanización						760		0,79		10
8	Verificación del material						480		1,664		3
9	Traslado de material a las bodegas y Centros de Distribución							250		0,18	
10	Acta entrega recepción y archivo del documento						15	5			
	TOTAL						1900	460	3,52	0,41	73
	Eficiencia en tiempo						80,51%				
	Eficiencia en costo						89,69%				

Grafico 5.8: Flujo-grama del proceso mejorado de la provisión de material

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.10: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: PROVISIÓN DE MATERIAL	CÓDIGO: PDT004	FECHA:04-Ago-08
OBJETIVO: Proveer de todos los insumos materiales y técnicos necesarios para cumplir con los contratos firmados en la cantidad, calidad y tiempo óptimos		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Los pedidos por parte de los centros de distribución no se los realiza a tiempo.
2. Los proveedores no remiten el material en el tiempo previsto
3. Las solicitudes de los pedidos no siempre son las requeridas para el trabajo a ejecutarse

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Proponer una mejora en los procesos utilizados en la central de pedidos de los centros de producción.
2. Utilizar adecuadamente el sistema que mantiene la gerencia logística a fin de que los pedidos solicitados sean remitidos de acuerdo a la necesidad
3. El departamento encargado de los registros de saldos existentes debe llevar el control diario de material

Cuadro 5.11: Provisión de Material

PROVISIÓN DE MATERIAL							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	4897	TIEMPO TOTAL	4325	TIEMPO TOTAL	572	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 3,146	COSTO TOTAL	\$ 2,142	COSTO TOTAL	1,004	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	73,03%	EFICACIA TIEMPO	89,48%	EFICACIA TIEMPO	16,45%	1716	\$ 3,01
EFICACIA COSTO	58,90%	EFICACIA COSTO	76,52%	EFICACIA COSTO	17,62%	ANUAL	
FRECUENCIA	188	FRECUENCIA	188	FRECUENCIA	188	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	3	VOLUMEN	3	VOLUMEN	3	20592	\$ 36,14

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.12: Proceso de Emisión de fondos Hoja ISO del proceso de Desaduanización de material

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL A UTILIZARSE		Código: PDT005	Fecha: Quito 04/08/2008
Objetivo: Ejecutar los procedimientos de desaduanización de material solicitados por los Centros de Distribución en los trabajos contratados			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea.			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Agente de aduanas	Agente de aduanas conoce que el material se encuentra internado	
2	Compañía aérea	Pago de gastos administrativos que realiza la Cía. Aérea	
3	Encargado de la desaduanización	Retirar guía aérea	
4	Jefe Departamental	Oficio firma Director Ejecutivo	
5	Sub Departamento de Aduanas	Elabora la providencia	
6	Sub Departamento de Aduanas	Trámite de desaduanización	
7	Gestión de Finanzas	Pre-liquidación pago IVA	
8	Sub Departamento de Aduanas	Verificación carga bodegas	
9	Sub Departamento de Aduanas	Despacho de material	
Relación con otros procesos: Control del material, Ejecución de trabajos, Emisión de fondos, Provisión de material, Acercamiento clientes			
Formularios: Guías de importación DUI,		Terminología: Importación, Desaforo, Guías	Verificadores:
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc.	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc	Eduardo Esparza Brig.
Fusión 0	OFICIAL FUERZA AÉREA	JEFE DEL DEPARTAMENTO	DIRECTOR GENRAL DE LOGÍSTICA

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: DESADUANIZACIÓN DEL MATERIAL												
Ingresa: Interacción del material							Tiempo total:		1720	Frecuencia:		100
Resultado: Salida del material a los Centros de Distribución							Costo total		1,707	Volumen:		3 bod.
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia metros
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de aduanas conoce que el material se encuentra internado	■						15				
2	Pago de gastos administrativos que realiza la Cia. Aérea	◆						385			0,11	
3	Retirar guía aérea			■				90		0,256		
4	Oficio firma Director Ejecutivo	■						30		0,1		
5	Elabora la providencia		■						15		0,232	
6	Trámite de desaduanización		■					460		0,539		
7	Pre-liquidación pago IVA					■		180				
8	Verificación carga bodegas				■				480		0,2	
9	Despacho de material								60	0,16		
TOTAL								1160	555	1,055	0,542	
Eficiencia en tiempo								67,73%				
Eficiencia en costo								68,25%				

Grafico 5.9: Flujo-grama del proceso actual de desaduanización de material

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: DESADUANIZACIÓN DEL MATERIAL													
Ingresa: Interacción del material							Tiempo total:		1300		Frecuencia:		100
Resultado: Salida del material a los Centros de Distribución							Costo total		1,163		Volumen:		3 bod.
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia metros	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV		
1	Agente de aduanas conoce que el material se encuentra internado	■						15					
2	Pago de gastos administrativos que realiza la Cia. Aérea	◆						385			0,11		
3	Retirar guía aérea			■				90		0,24			
4	Oficio firma Director Ejecutivo	■						30		0,11			
5	Elabora la providencia		■						60		0,1		
6	Trámite de desaduanización		■					460		0,39			
7	Pre-liquidación pago IVA					■		185		0,06			
8	Verificación carga bodegas				■				15				
9	Despacho de material								60	0,16			
TOTAL								1165	135	0,96	0,21		
Eficiencia en tiempo								89,62%					
Eficiencia en costo								82,37%					

Grafico 5.10: Flujo-grama del proceso mejorado de la Desaduanización de Material

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.13: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL	CÓDIGO: PDT005	FECHA: 04-Ago-08
OBJETIVO: Ejecutar los procedimientos de desaduanización de material a utilizarse en los trabajos		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. La providencia es firmada por el Señor Jefe del Departamento

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Realizar las coordinaciones para proponer que el Jefe Departamental dé la autorización ante la CAE para que el Director Ejecutivo pueda firmar las providencias para el retiro del material importado.

Cuadro 5.14: Desaduanización de material

DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	1720	TIEMPO TOTAL	1300	TIEMPO TOTAL	420	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 1,707	COSTO TOTAL	\$ 1,163	COSTO TOTAL	0,544	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	67,73%	EFICACIA TIEMPO	89,62%	EFICACIA TIEMPO	21,89%	1260	\$ 1,63
EFICACIA COSTO	68,25%	EFICACIA COSTO	82,37%	EFICACIA COSTO	14,12%	ANUAL	
FRECUENCIA	100	FRECUENCIA	100	FRECUENCIA	100	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	3	VOLUMEN	3	VOLUMEN	3	15120	\$ 19,58

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES "			
Proceso: EMISIÓN DE FONDOS		Código: PDT006	Fecha: Quito 04/08/2008
Objetivo: Proveer los fondos necesarios para el cumplimiento de los trabajos a realizarse			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea.			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Jefe Departamental	Solicitud de Certificación de fondos	
2	Gestión Financiera	Certificación de fondos	
3	Secretaría	Envío de respuesta a la Gerencia solicitante	
4	Jefe Departamental	Gerencias y Centros generan requerimientos	
5	Secretaría	Envío a la dirección ejecutiva	
6	Director Logística	Aprobación del Director	
7	Gestión Financiera	Verificación de presupuesto	
8	Gestión Financiera	Trámite respectivo	
9	Secretaria	Emisión de cheques y retenciones	
10	Gestión Financiera	Sumilla y Control interno	
11	Director Logística	Firma de cheques y documentos	
12	Secretaría	Archivo documento	
Relación con otros procesos: Control del material, Ejecución de trabajos			
Formularios: Solicitud presupuestaria		Terminología: Liquidaciones, Presupuesto	Verificadores: Orden de pago, Facturas
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras	4 Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc.	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc	Eduardo Esparza Brig.
Fusión	0 OFICIAL FUERZA AÉREA	JEFE DEL DEPARTAMENTO	DIRECTOR GENERAL DE LOGÍSTICA

Gráfico 5.11: Flujo-grama del proceso actual del proceso de Emisión de Fondos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: EMISIÓN DE FONDOS													
Ingresa: Solicitud de la certificación de fondos							Tiempo total:		2503		Frecuencia:		311
Resultado: Pago requerido							Costo total		1,56		Volumen:		60 cheques
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Solicitud de Certificación de fondos	█						15				15	
2	Certificación de fondos	◆						180			0,25	6	
3	Envío de respuesta a la Gerencia solicitante			█				160				20	
4	Gerencias y Centros generan requerimientos	█						70				10	
5	Envío a la dirección ejecutiva		█						890	0,57	0,256	3	
6	Aprobación del Director		█					150				10	
7	Verificación de presupuesto				█			280				3	
8	Trámite respectivo				█				480				
9	Emisión de cheques y retenciones					█			235	0,16			
10	Sumilla y Control interno					█		28				5	
11	Firma de cheques y documentos							15				15	
12	Archivo documento									0,1	0,224	3	
TOTAL								898	1605	0,83	0,73	92	
Eficiencia en tiempo								35,88%					
Eficiencia en costo								53,22%					

Gráfico 5.12: Flujo-grama del proceso actual de la emisión de fondos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: EMISIÓN DE FONDOS												
Ingresa: Solicitud de la certificación de fondos							Tiempo total:		1188	Frecuencia:		311
Resultado: Pago requerido							Costo total		1,46	Volumen:		60 cheques
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Solicitud de Certificación de fondos	█						15		0,756		15
2	Certificación de fondos	◊								0,1	0,126	6
3	Envío de respuesta a la Gerencia solicitante		█					433				20
4	Gerencias y Centros generan requerimientos	█										10
5	Envío a la dirección ejecutiva		█						60			3
6	Aprobación de la Jefatura		█									10
7	Verificación de presupuesto			█				480				3
8	Trámite respectivo			█					50			
9	Emisión de cheques y retenciones				█				60			
10	Sumilla y Control interno					█		45		0,154		5
11	Firma de cheques y documentos						█	45				15
12	Archivo documento									0,1	0,224	3
	TOTAL							1018	170	1,11	0,35	92
	Eficiencia en tiempo	55,69%										
	Eficiencia en costo	56,06%										

Grafico 5.13: Flujo-grama del proceso mejorado de la emisión de fondos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.15: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: EMISIÓN DE FONDOS	CÓDIGO: PDT006	FECHA:04-Ago-08
OBJETIVO: Proveer los fondos necesarios para el cumplimiento de los trabajos a realizarse		
ALCANCE: Clientes internos, Gerencia Logística.		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Las gerencias no verifican la existencia de fondos previo a realizar los pedidos u órdenes de compra
2. No existe el personal necesario para la realización del trabajo
3. Existe tiempos muertos durante la emisión de cheques

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Las gerencias deben solicitar la certificación de fondos previo la realización de los pedidos
2. Mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades que se realizan en la emisión de fondos

Cuadro 5.16: Emisión de Fondos

EMISIÓN DE FONDOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	2503	TIEMPO TOTAL	1188	TIEMPO TOTAL	1315	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 1,567	COSTO TOTAL	\$ 1,462	COSTO TOTAL	\$ 0,11	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	35,88%	EFICACIA TIEMPO	55,69%	EFICACIA TIEMPO	19,81%	78900	\$ 6,30
EFICACIA COSTO	53,22%	EFICACIA COSTO	56,06%	EFICACIA COSTO	2,84%	ANUAL	
FRECUENCIA	311	FRECUENCIA	311	FRECUENCIA	311	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	60	VOLUMEN	60	VOLUMEN	60	946800	\$ 75,60

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.17: Hoja ISO del proceso de Control del material a transportar

HOJA ISO "DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES"			
Proceso: ELABORACIÓN DE CONTRATOS		Código: PDT007 Fecha: Quito 04/08/2008	
Objetivo: Revisión de los materiales a transportar por el Departamento			
Alcance: Clientes internos de la Fuerza Aérea.			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Sub Departamento de Fletes	Recepción de materiales	
2	Sub Departamento de Fletes	Revisión de materiales	
3	Sub Departamento de Fletes	Informe inicial de la revisión	
4	Secretaría	Envío de informes para su aprobación	
5	Secretaría	Recepción con las novedades	
6	Sub Departamento de Fletes	Correcciones respectivas	
7	Jefe Departamental	Aprobación del envía de materiales	
8	Secretaría	Entrega de una copia del informe al cliente	
9	Secretaría	Archivo documento	
Relación con otros procesos: Acercamiento con clientes, ejecución de trabajos, provisión de material. Certificación de fondos			
Formularios: Formulario estándar de contrato DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES		Terminología: Contratos.	Verificadores: Contratos firmados
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 2	Samuel Caicedo B. Sr. Mayo. Téc. Avc. OFICIAL FUERZA AÉREA	Jhony Cevallos Sr. Mayo. Téc. Avc JEFE DEL DEPARTAMENTO	Eduardo Esparza Brig. DIRECTOR GENRAL DE LOGÍSTICA
Fusión 0			
Creación 0			
Eliminación 0			

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: CONTROL DEL MATERIAL A TRANSPORTAR													
Ingres: Material a transportar							Tiempo total:		1316		Frecuencia:		17
Resultado: Informe favorable o desfavorable							Costo total		1,7		Volumen:		30 revisiones
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia	
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros	
1	Recepción de materiales	■						31		0,156			
2	Revisión de materiales	◊						180			0,11		
3	Informe inicial de la revisión			■				260		0,244			
4	Envío de informes para su aprobación	■						30		0,11		15	
5	Recepción con las novedades		■						160		0,12		
6	Correcciones respectivas		■					160		0,29			
7	Aprobación del envia de materiales					■		345		0,24			
8	Entrega de una copia del informe al cliente				■				30		0,11	10	
9	Archivo documento						■		120	0,32		5	
TOTAL								1006	310	1,36	0,34	30	
Eficiencia en tiempo								76,44%					
Eficiencia en costo								80,18%					

Grafico 5.14: Flujo-grama del proceso actual de material a transportar

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: CONTROL DEL MATERIAL A TRANSPORTAR												
Ingres: Material a transportar							Tiempo total:		1171	Frecuencia:		17
Resultado: Informe favorable o desfavorable							Costo total		1,688	Volumen:		30 revisiones
Nro.	Actividades	Responsables						tiempo min.		Costo \$		Distancia
		JEFE DEPARTAMENTAL	SUB DEP. FLETES	ASESOR JURÍDICO	SUB DEP. ADUANAS	GESTIÓN FINANCIERA	SECRETARIA	AV	NAV	AV	NAV	metros
1	Recepción de materiales	■						56		0,556		
2	Revisión de materiales	◊						480			0,11	
3	Informe inicial de la revisión			■				200		0,246		
4	Envío de informes para su aprobación	■						35		0,11		15
5	Recepción con las novedades		■						60		0,34	
6	Correcciones respectivas		■					160		0,182		
7	Aprobación del envia de materiales				■			80				
8	Entrega de una copia del informe al cliente				■				40		0,91	10
9	Archivo documento					■			60	0,266		5
TOTAL								1011	160	1,36	1,36	30
Eficiencia en tiempo								83,34%				
Eficiencia en costo								80,70%				

Grafico 5.15: Flujo-grama del proceso mejorado de material a transportar

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.18: HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS	CÓDIGO: ELC001	FECHA: 18-Feb-08
OBJETIVO: Elaboración, revisión, y emisión de contratos realizados entre clientes y el Departamento de Transporte para la elaboración de trabajos		
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.		

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

A Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Los Sub Departamentos no verifican la existencia de fondos previo a realizar los pedidos u órdenes de compra
2. No existe el personal necesario para la realización del trabajo
3. Existe tiempos muertos durante la emisión de cheques

B Situación Propuesta (Soluciones)

1. Las gerencias deben solicitar la certificación de fondos previo la realización de los pedidos
2. Mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades que se realizan en la emisión de fondos

Cuadro 5.19: Elaboración de contratos

ELABORACIÓN DE CONTRATOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	1316	TIEMPO TOTAL	1171	TIEMPO TOTAL	145	MENSUAL	
COSTO TOTAL	\$ 1,695	COSTO TOTAL	\$ 1,688	COSTO TOTAL	0,007	TIEMPO	COSTO
EFICACIA TIEMPO	76,44%	EFICACIA TIEMPO	86,34%	EFICACIA TIEMPO	9,90%	290	\$ 0,01
EFICACIA COSTO	80,18%	EFICACIA COSTO	80,70%	EFICACIA COSTO	0,52%	ANUAL	
FRECUENCIA	17	FRECUENCIA	17	FRECUENCIA	17	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	30	VOLUMEN	30	VOLUMEN	0	3480	\$ 0,17

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS MEJORADOS

Tiene como finalidad darle a la empresa un instrumento dinámico que le permita seguir sus procedimientos en base a las actividades que el Departamento de Transportes desarrolla. La propuesta del manual se fundamenta en que cada actividad listada de la organización estará totalmente ligada, sincronizada y relacionada con los puestos, políticas, equipos y sistemas.

5.2.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita desarrollar correctamente la actividad propuesta.

¿Por que es importante crear el manual de procesos?

El Manual de Procesos y Procedimientos es de vital importancia dentro de una organización porque documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias

y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- ❖ El establecimiento de objetivos
- ❖ La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- ❖ La evaluación del sistema de organización.
- ❖ Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Las normas de protección y utilización de recursos.
- ❖ La generación de recomendaciones.
- ❖ La creación de sistemas de información eficaces.
- ❖ La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- ❖ El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal¹³.

5.2.1.1 Contenido del Manual

El manual de procedimientos debe poseer en su contenido, los conceptos claros de: Misión, visión, estrategia, políticas, valores, principios, objetivos, funciones, productos o servicios.

5.2.1.2 Características del Manual

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita

¹³ http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm

flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del sistema de Control interno, por lo cuál, deben ser plasmados en e manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los empleados del Departamento de Transportes, permitiéndoles un mayor desarrollo en búsqueda de autocontrol

El manual de procesos y procedimientos define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas de la empresa dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción del Manual que se está estableciendo como son:

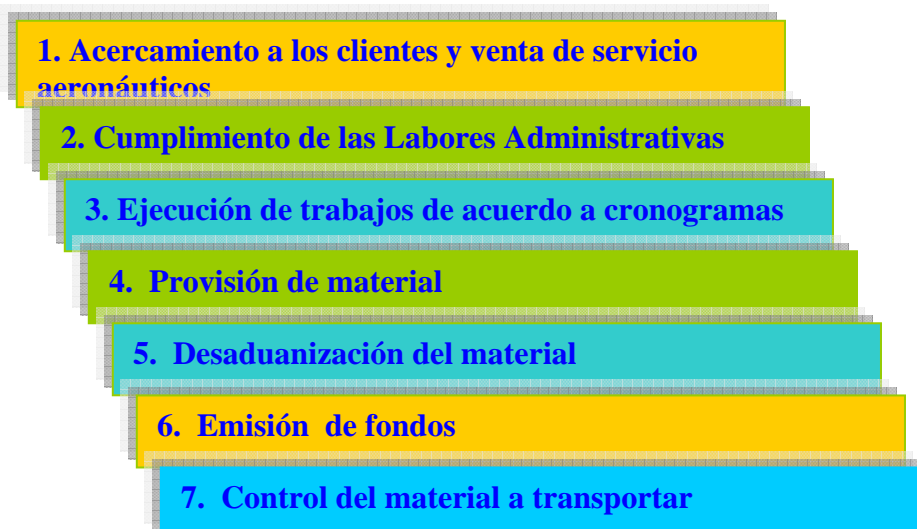


Grafico 5.16: Procesos del Dpto. de Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables para atender a los requerimientos de la empresa, con el fin de verificar los parámetros claves de la empresa, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

Este Manual, hace parte integral de la documentación total, que debe ser implementada por la actual administración.

5.2.1.3 Objetivos del Manual

El Manual de procesos y procedimientos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del autocontrol y del mismo sistema de control interno.

5.2.1.4 En el Manual se debe considerar los siguientes puntos

Los procesos que se dan a conocer, debe contar con los siguientes puntos que son importantes para el desarrollo del Manual que son:

- a. Contar con la estructura,
- b. Base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte de la empresa.

Con el fin de dotar a la entidad de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el plan estratégico.

5.2.1.5 A quién va dirigido la elaboración del Manual

El Manual de procesos y procedimientos está dirigido a todas las personas bajo cualquier modalidad, que se encuentren vinculadas al Departamento de Transportes y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento

de la responsabilidad es asignadas y para coadyuvar conjuntamente con el control interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

Este documento describe los procesos administrativos y expone en una secuencia ordena las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento y la manera de realizarlo, contiene además, diagramas de flujo que expresan la trayectoria de las distintas operaciones e incluye las operaciones.

5.2.1.6 Justificación de la Elaboración del Manual en el Departamento de Transportes

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y el mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, donde es de vital importancia el cambio de actitud de todas las personas que laboran en la empresa.

Este Manual, es una herramienta que permitirá al Departamento de Transportes, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo administrativo y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

5.3 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cuadro 5.20: Acercamiento a los clientes y venta de Servicios

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	CODIGO: PDT001
	FECHA: 04-AGO-08
PROCESO: Captación del Cliente	
SUB-PROCESO: Acercamiento a los clientes y venta de Servicios	
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.	

OPERACIÓN:

Procedimientos para que el Departamento realice el acercamiento directo con los clientes del mismo, desde el inicio del requerimiento hasta la entrega del servicio requerido

1. El Departamento posee una lista de sus clientes fijos y se realiza el contacto con los mismos.
2. El cliente recibe la propuesta de la empresa en base a sus requerimientos y necesidades.
3. Si éste está de acuerdo acepta la propuesta.
4. Se procede a realizar la elaboración de la orden en base a la propuesta presentada y aceptada por el cliente.
5. Se realiza la revisión del documento por parte de la empresa y del cliente a fin de que sea aceptada por ambas partes
6. Se da la disposición al Sub Departamento de Fletes para que éste coordine con el centro de Distribución respectivo para que elabore la orden de trabajo y proceder a la ejecución del mismo.
7. La Dirección de Abastecimientos procederá a realizar las adquisiciones de materiales y requerimientos del exterior de acuerdo a las órdenes de compra solicitadas por el Centro de Distribución.
8. El Departamento debe realizar el seguimiento del proceso a fin de evitar inconvenientes y en caso de existir resolverlos para que la ejecución del trabajo se cumpla en el tiempo establecido de acuerdo a lo convenido.
9. El Sub Departamento de Aduanas remite los informes respectivos al Jefe Departamental indicando el cumplimiento de lo acordado a fin de que se proceda a realizar el trámite pertinente.
10. Con el informe del Sub Departamento de Aduanas y la aceptación del Jefe del Departamento, Gestión Financiera procede a realizar la liquidación respectiva junto con un delegado de la empresa.
11. Se procede a facturar en base a la liquidación y a la firma del acta entrega recepción entrega por la Gestión Financiera.
12. La Secretaría realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.21: Cumplimiento de las labores administrativas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	CODIGO: PDT002
	FECHA: 04- AGO-08
PROCESO: Captación del Cliente	
SUB-PROCESO: Cumplimiento de las labores administrativas	
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.	
OPERACIÓN: Procedimientos para que la Departamento pueda cumplir con su normal funcionamiento administrativo que demanda la ejecución de éste proceso.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La secretaria recepta los requerimientos administrativos de los Sub Departamentos. 2. Realiza, la revisión, análisis de los documentos y el Jefe Departamental firma los documentos dependiendo de las solicitudes requeridas. 3. La secretaria remite la documentación a la persona encargada del proceso con las disposiciones respectivas. 4. La secretaria ejecuta las disposiciones emitidas por la Jefatura. 5. Se pone en conocimiento de la Jefatura las acciones tomadas por el requerimiento solicitado. 6. La secretaria realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.22: Ejecución de trabajos de acuerdo a cronogramas

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES</p>	<p>CODIGO: PDT003</p>
	<p>FECHA: 04- AGO-08</p>
<p>PROCESO: Realización del Trabajo</p>	
<p>SUB-PROCESO: Ejecución de trabajos de acuerdo a cronogramas</p>	
<p>ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.</p>	
<p>OPERACIÓN:</p> <p>Procedimientos para que el Departamento ejecute los trabajos de acuerdo a lo convenido en el plazo y calidad acordados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Jefatura receipta los requerimientos de cada uno de sus clientes. 2. La Jefatura coordina con el Sub Departamento de Fletes para la realización del servicio. 3. La propuesta es puesta en consideración del cliente a fin de que la revise y haga las correcciones necesarias si en caso las hubiere, caso contrario, 4. El cliente acepta la propuesta de acuerdo a lo establecido por el departamento. 5. Se procede a realizar la elaboración de los formalismos por la propuesta presentada y aceptada por el cliente. 6. Se realiza la revisión del documento por parte de la empresa y del cliente a fin de que sea aceptada y legalizada por ambas partes. 7. La Jefatura debe coordinar con el Centro de Distribución respectivo para que elabore la orden de trabajo y proceder a la ejecución del mismo. 8. La Jefatura debe realizar el seguimiento del proceso a fin de evitar inconvenientes y en caso de existir resolverlos hasta el término de los trabajos contratados. 9. La Jefatura realiza el acta entrega recepción respectiva con la firma de aceptación por parte del cliente. 10. La Jefatura realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.23: Provisión de Material

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	CODIGO: PDT004
	FECHA: 04- AGO-08
PROCESO: Captación del Cliente	
SUB-PROCESO: Provisión de Material	
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.	
<p>OPERACIÓN:</p> <p>Procedimientos para que el Departamento de Transportes provea de todos los servicios para cumplir con lo convenios firmados en la cantidad, calidad y tiempo óptimo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Sub Departamento de Fletes envía las solicitudes de requerimientos de insumos, materiales o técnicos a los Centros de Distribución a fin de que sus pedidos sean autorizados. 2. El Jefe Departamental aprueba y autoriza los requerimientos de los Centros y remite el trámite respectivo a la Gerencia Logística. 3. El Sub Departamento de Aduanas, es la encargada de cotizar las partes, repuestos, materiales, calibraciones, etc., requeridos por los Centros 4. La Gestión Financiera junto con los documentos elaborados por Logística elabora el memo de pago con los documentos de respaldo respectivo. 5. Se remite al Jefe Departamental para su autorización de pago. 6. El Sub Departamento de Aduanas procede a realizar el proceso de importación y desaduanización. 7. Procede a la verificación del material de acuerdo a las guías de embarque para proceder a retirar el material, después de haber realizado los trámites respectivos. 8. El Sub Departamento de Fletes procede a realizar el traslado del material a los Centros de Distribución. 9. El Sub Departamento de Fletes procede a la entrega de las facturas a la Gestión Financiera para que ésta se encargue de realizar el trámite de legalización respectiva. 10. La Secretaría realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.24: Desaduanización del material

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	CODIGO: PDT005
	FECHA: 04- AGO-08
PROCESO: Ejecución del Trabajo	
SUB-PROCESO: Desaduanización del material	
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.	
OPERACIÓN: Procedimientos para que el Sub Departamento de Aduanas realice la desaduanización de material a utilizarse en los trabajos contratados	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Sub Departamento de Aduanas a través del trámite respectivo conoce que el material se encuentra internado. 2. El Sub Departamento Aduanas dispone un rubro para realizar los pagos administrativos a la Cía. Aérea. 3. La persona encargada de desaduanizar el material realiza el retiro de la guía aérea. 4. El encargado de desaduanizar el material procede a realizar la providencia respectiva, para poder retirar el material de la CAE. 5. El Jefe Departamental procede a la firma de dicho documento que es elaborado por la secretaria. 6. Se procede a realizar el trámite de desaduanización respectivo. 7. Mientras que la Gestión de Finanzas elabora la liquidación del IVA de acuerdo a lo establecido en los documentos. 8. El encargo de desaduanización se dirige a EMSA, a realizar los trámites de bodegaje pertinentes para su cancelación a fin de que el material pueda ser liberado por la bodega. 9. Una vez realizado todos los trámites respectivos, el encargado de desaduanización, procede al retiro del material del exterior. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.25: Emisión de Fondos

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES</p>	<p>CODIGO:</p> <p>PDT006</p>
	<p>FECHA: 04-</p> <p>AGO-08</p>
<p>PROCESO: Ejecución de Trabajo</p>	
<p>SUB-PROCESO: Emisión de Fondos</p>	
<p>ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.</p>	
<p>OPERACIÓN:</p> <p>Procedimientos para que la Gestión Financiera provea los fondos necesarios para el cumplimiento de los trabajos a realizarse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los Sub Departamentos generan las solicitudes para que la Gestión Financiera les emita el documento respectivo, certificando los fondos de acuerdo a los requerimientos. 2. La Gestión Financiera genera el documento de acuerdo a la disponibilidad económica. 3. La secretaría realiza el documento respectivo, informando la existencia de los fondos, ya sea a la Jefatura o al Centro solicitante. 4. Con ese documento los Centros, generan los requerimientos de acuerdo a las necesidades. 5. Remiten sus solicitudes al Jefe Departamental para su conocimiento. 6. Procede a aprobar la solicitud generada. 7. La Gestión Financiera procede a realizar la verificación de la partida presupuestaria respectiva. 8. Realiza el trámite pertinente para que se genere el cheque. 9. El Departamento de Transportes, procede a realizar el cheque respectivo para el pago de acuerdo a lo solicitado. 10. La Gestión Financiera procede a realizar el control y sumillar los documentos. 11. El Director ejecutivo y el Jefe Financiero proceden a firmar el cheque y documentos respectivos. 12. La Secretaría realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 5.26: Control del Material a transportar

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES	CODIGO: PDT007
	FECHA: 04- AGO-08
PROCESO: Ejecución de Trabajo	
SUB-PROCESO: Control del Material a transportar	
ALCANCE: Clientes internos de la Fuerza Aérea.	
<p>OPERACIÓN:</p> <p>Procedimientos para que el Sub Departamento de Fletes realice la revisión y emisión del material a transportarse por el Departamento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Secretaría receipta todos los documentos de soporte necesarios para proceder a la elaboración de la revisión. 2. Realiza la revisión de dicha documentación, para seguir con el trámite respectivo. 3. El Asesor Jurídico y realizan los procedimientos para la revisión. 4. La secretaria remite el convenio de revisión para su aprobación a los entes respectivos. 5. Receipta todas las novedades existentes. 6. El Asesor Jurídico y realiza los cambios o modificaciones solicitadas en el documento. 7. Se procede a la presentación del documento para la firma de las partes (cliente y Jefe Departamental). 8. La secretaria realiza la entrega de una copia del informe al cliente. 9. La Secretaría realiza el archivo de los todos los documentos que intervinieron en el proceso. 	

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

CAPÍTULO

IV

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se realiza la propuesta para efectuar el mejoramiento del Departamento de Transportes, considerando el análisis de cada uno de los capítulos desarrollados en ésta tesis. Para el desarrollo del mejoramiento de la propuesta se tomará en cuenta las siguientes herramientas, que constituyen parte fundamental para el desarrollo de este capítulo:

1. Gestión de procesos
2. Cadena de valor empresarial mejorado
3. Los factores de éxito
4. Los indicadores de gestión
5. Indicadores de gestión y factores de éxito para cada proceso mejorado
6. IDEF-0 mejorado
7. Organización por procesos
8. Análisis de las normas ISO 9001-2000 para la propuesta de la implantación de estas normas en el Departamento de Transporte (Matriz)

6.1 GESTIÓN DE PROCESOS

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución, que añaden valor y que ofrecen un servicio al cliente, Este cliente podrá ser tanto un cliente interno como externo.

La gestión de procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los

procesos lo realizan las personas y los productos lo reciben personas; y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Para poder gestionar los procesos del Departamento de Transportes de modo eficiente es necesario determinar quién es el propietario de los procesos, éste propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y su mejora continua. Por ello debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El propietario podrá contar con la colaboración de un equipo de mejora del proceso, dicho equipo debe estar conformado por personas directamente implicadas en el proceso pertenecientes a todos los departamentos de la empresa o servicios afectados.

6.2 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL MEJORADO

La cadena de valor mejorada es resultado del análisis de las mejoras en los procesos realizados en el capítulo V, y principalmente incluye la mejora de la inclusión de los sub-procesos que intervienen en cada Macro proceso del Departamento de Transportes.

Cabe indicar que estas mejoras son propuestas y aún no están implementadas en la empresa, por lo que se considera a esta cadena de valor como la base para poder implementar los procedimientos desarrollados en este estudio.

Esta herramienta de gestión, al ser una base sólida para obtener ventajas competitivas sobre la competencia y acercarnos más al fin que persigue el departamento que es la satisfacción del cliente, constituye la principal herramienta para el cumplimiento de las normas internacionales ISO, que básicamente son normas que buscan alcanzar la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente, independientemente del tipo, tamaño y fin de la organización.

A continuación se presenta en un gráfico ilustrado, la cadena de valor desarrollada previo el análisis de los capítulos anteriormente desarrollados.

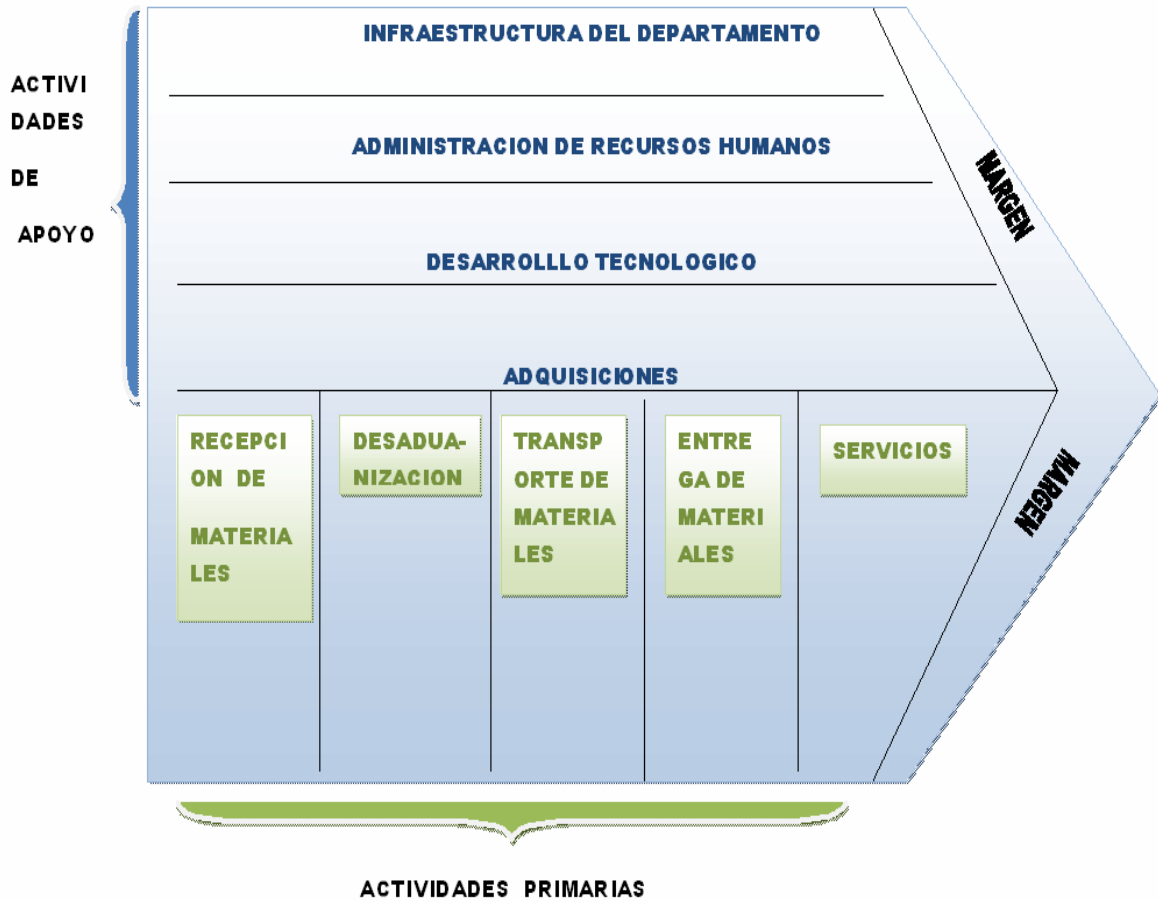


Grafico 6.1: CADENA DE VALOR MEJORADA DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

6.3 FACTORES DE 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 haciéndolo único.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su

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 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.

Otra 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.

Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, se hace necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

Los factores de éxito representan para la Departamento de Transporte una herramienta importante, pues su acción operativa constituye un factor importante para el poder de negociación con los clientes y proveedores de la empresa, La mirada en la que debe poner énfasis la empresa implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven, así como también cual será su futuro inmediato de acuerdo a los factores externos que gobiernan al mercado aeronáutico.

6.4 INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

“Los *índices de gestión* son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores pueden variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa o en este caso un departamento se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión.

6.4.1 Manejo de los Indicadores de Gestión

Los indicadores se refieren básicamente a procesos, programas, proyectos en fin a las organizaciones, pero nunca a las personas; estos indicadores, deben disponer de información adecuada los cuales deben encontrar siempre dos niveles adicionales de subprocesos con información para su manejo ya que son el día a día del trabajo diario”¹⁴

¹⁴http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm

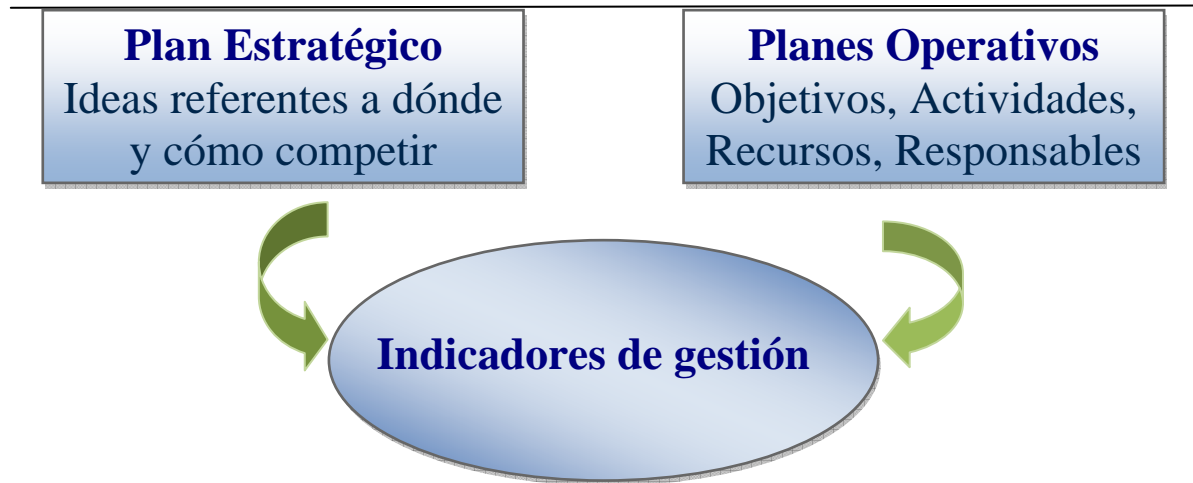


Grafico 6.2: Elementos claves de los Indicadores de Gestión

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

6.4.2 Indicadores de Resultados

“Los indicadores de resultado son aquellos con los que se puede medir directamente si se ha logrado o no la meta asociada con el objetivo. Un objetivo bien definido debe ser medible, esta medición puede ser discreta del tipo pasa o no pasa, fácilmente demostrable y observable.

Alternativamente puede ser continua y requerir un indicador si el objetivo es expandir los mercados mediante la internacionalización, tendremos una medición discreta, indicando cuales son los nuevos mercados geográficos a conquistar.

Por ejemplo: El Departamento de Transporte de la Fuerza Aérea dispone de un indicador continuo, que es: el porcentaje de participación que mantiene el departamento en el mercado regional, en donde se refleja el porcentaje de participación actual, así como el porcentaje de participación ambicioso al cierre de un período específico.

Un indicador de resultado es clave se mide directamente el logro de un objetivo estratégico, donde cada objetivo estratégico debe tener al menos un Indicador Clave de Resultado y no más de dos, con esto tendríamos entre 3 y 10 Indicadores Claves de Resultado para la estrategia de una empresa.

Los indicadores de resultados se pueden medir en ciclos largos y normalmente requieren de una consolidación o de un cierre y se caracteriza porque pueden ser actualizados en ciclos más cortos.

Por ejemplo si nuestro objetivo es la reducción de los costos de operación, debemos esperar la ejecución de todas las operaciones normales de un mes y luego consolidar la contribución de todos los departamentos para poder disponer de una lectura actualizada. Si se deja descansar la gestión de desempeño solo en indicadores de resultados estaremos distrayendo la atención de los procesos y su mejora continua”¹⁵

6.4.3 Indicadores de Procesos

“Es aquel que nos permite medir si un proceso está cumpliendo con su finalidad, para el seguimiento de una estrategia no nos interesa cualquier proceso, particularmente nos interesan aquellos procesos que son claves para la obtención de resultados; es decir, el logro de los objetivos.

Por ejemplo: si nuestro objetivo tiene que ver con la reducción de las pérdidas de energía eléctrica en el área de suelda de los aviones, notaremos que los procesos claves son los de inspección, normalización. Para cada uno de estos procesos debe definirse al menos un indicador de procesos.

Los indicadores de proceso se caracterizan porque pueden ser actualizados en ciclos más cortos que coinciden con el término de una transacción, el límite de hacer esto viene determinado por el grado de automatización que se le puede dar al indicador.

Dentro de los indicadores de procesos encontramos los siguientes ejemplos:

- ❖ Tiempo en que se demora la realización de propuestas
- ❖ Tiempo de espera del cliente
- ❖ Tiempo de que se demora la entrega del servicio

Sin duda alguna el Departamento de Transporte mide sus indicadores de gestión basándose en el cumplimiento de los parámetros previamente

¹⁵ <http://imaginetik.blogspot.com/2006/10/251-indicadores-de-gestin.html>

establecidos por la empresa, como son: la misión, objetivos y las metas institucionales planteadas.

Los indicadores de gestión van a permitir a la empresa medir el logro de los resultados propuestos basándose en costos, tiempo, calidad y cantidad, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, además permite conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Por tal razón el Departamento de Transporte debe determinar la eficiencia y eficacia de sus procesos”¹⁶

6.4.4 Indicadores de cumplimiento

“Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del proforma para realizar un trabajo o prestación de un servicio, etc.

6.4.5 Indicadores de eficiencia

La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de transportación de un material, etc.

6.4.6 Indicadores de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación al trabajo o servicio prestado.

¹⁶ www.monografias.com

6.4.7 Indicadores estratégicos

Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable, miden el cumplimiento de los objetivos en actividades, programas especiales y proyectos de inversión.

6.4.8 Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicio, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de proveedores y clientes, se emplean para implantación y mejoramiento, elevar la calidad de la atención a los clientes.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podemos comprobar en la mayoría de organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que en este caso vamos a definir e identificar los indicadores de gestión

1. Comunican la estrategia a la organización
2. Motivan a las unidades e individuos a alcanzar los objetivos
3. Influye en el establecimiento de un ambiente de mejora

6.4.9 Indicadores de tiempo

Este indicador mide principalmente el tiempo que se utiliza para realizar una actividad dentro de un proceso y la existencia o no de tiempos muertos, se la calcula dividiendo el tiempo utilizado en la actividad sobre el tiempo promedio de actividad por cien.

6.4.10 Indicadores de calidad

El resultado de este indicador muestra a la calidad de la actividad que se está realizando, mostrando en porcentaje si dicha actividad mantiene o no la calidad esperada, y se la calcula dividiendo el número total de actividades con error sobre el número total de actividades cumplidas¹⁷

¹⁷ Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56

6.5 INDICADORES DE GESTIÓN Y FACTORES DE ÉXITO DE CADA PROCESO MEJORADO

Tabla 6.1: PROCESO: ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y VENTA DEL SERVICIO

PROCESO: ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y VENTA DEL SERVICIO										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Propuestas emitidas al cliente	Mide el porcentaje de propuestas realizadas a los clientes	Eficiencia	$\frac{Total.propuestas.emitidas}{Total.propuest.aceptadas} * 100$	100%	$\frac{8}{15} = 53,33\%$		46,66%	Mensual	Dpto. Transportes
2	Propuestas aceptadas por los clientes	Mide el porcentaje de la aceptación de las propuestas emitidas	Servicio	$\frac{Total.propuestas.aceptadas}{Total.trabajos.realizados} * 100$	100%	$\frac{1}{8} = 12,05\%$		87,97%	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.1: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO VENTA DEL SERVICIO

Mejorar las condiciones de negociación para que los clientes tanto regionales como nacionales se sientan satisfechos con nuestros servicios.

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Tabla 6.2: PROCESO: LABORES ADMINISTRATIVAS

PROCESO: LABORES ADMINISTRATIVAS										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en los trámites realizados	Mide el porcentaje de eficiencia en las labores administrativas realizadas	Eficiencia	$\frac{\text{Numerodcts. emitidos}}{\text{NumerodeReceptados}} * 100$	100%	$\frac{317}{362} = 87,57\%$		12,43%	Mensual	Dpto. Transportes
2	Cumplimiento de las tareas	Número de trámites realizados	Cumplimiento	$\frac{\text{Total tramites. realizados}}{\text{Total tramites. programados}} * 100$	100%	$\frac{320}{350} = 91,42\%$		8,57%	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.2: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO LABORES ADMINISTRATIVAS

Mejorar el significativamente el trabajo realizado por el personal a fin de evitar repeticiones o devoluciones de los trámites

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

Planificar adecuadamente el desarrollo del trabajo diario, a fin de evitar desperdicio de los recursos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Tabla 6.3: PROCESO: EJECUCIÓN DEL TRABAJO

PROCESO: EJECUCIÓN DEL TRABAJO										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia de la ejecución de los trabajos	Grado de eficiencia en la ejecución de los trabajos	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.trabajos.realizados}}{\text{Numero.trabajos.programados}} * 100$	100%	$\frac{1,5}{1} = 150\%$	50%		Mensual	Dpto. Transportes
2	Cumplimiento de la órdenes de trabajo	Porcentaje de cumplimiento de las órdenes de trabajo	Productividad	$\frac{\text{Ordenes.de.trabajo.cumplidas}}{\text{Ordenes.de.trabajo.solicitadas}} * 100$	100%	$\frac{73}{80} = 91,25\%$		8,75	Mensual	Dpto. Transportes
3	Cumplimiento de las órdenes de trabajo	Porcentaje de número de trabajos	Calidad	$\frac{\text{Numero.de.trabajos.error}}{\text{Total.numero.de.trabajos}} * 100$	100%	$\frac{2}{30} = 6,66\%$		93,33%	Mensual	Dpto. Transportes
4	Servicio posventa	Porcentaje de seguimiento de los contratos	Servicio	$\frac{\text{Numero.contratos.atendidos.posventa}}{\text{Numero.de.contratos}} * 100$	100%	$\frac{1,5}{3} = 50\%$		50%	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.3: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Los trabajos se realizan optimizando los recursos humanos y materiales cumpliendo con los tiempos establecidos en el contrato con el cliente.

La disminución del error en el pedido de las órdenes de trabajo, han permitido mejorar la producción y alcanzar la ejecución de los trabajos en el tiempo establecido.

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

La mejora del servicio posventa, a través de la atención directa y personalizada con cada cliente a lo largo de la garantía del trabajo y después que ésta haya vencido.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Tabla 6.4: PROCESO: PROVISIÓN DE MATERIAL

PROCESO: PROVISIÓN DE MATERIAL										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de pedidos	Grado de eficiencia en la entrega de pedidos	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.de.pedidos.atendidas}}{\text{Numero.de.pedidos.emitidas}} * 100$	100%	$\frac{35}{45} = 77,77\%$		22,23	Mensual	Dpto. Transportes
2	Eficiencia en la entrega de guías	Porcentaje de guías recibidas	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.de.guias.recibidas}}{\text{Numero.de.guias.tramitadas}} * 100$	100%	$\frac{32}{35} = 91,42\%$		8,57	Mensual	Dpto. Transportes
3	Entrega de material	Porcentaje de entrega de material a tiempo	Servicio	$\frac{\text{Cantidad.material.entregado.a.tiempo}}{\text{Cantidad.de.material.pedido}} * 100$	100%	$\frac{17}{30} = 56,66\%$		43,34	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.4: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PROVISIÓN DE MATERIAL

Los pedidos realizados se entreguen con las características requeridas en el tiempo acordado.

Disminuir el número de guías no recibidas, mediante la aplicación correcta de los procesos a utilizarse.

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

La entrega de material a tiempo, a fin de evitar demoras en la ejecución de los trabajos que se encuentran ya planificados.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Tabla 6.5: PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL

PROCESO: DESADUANIZACIÓN DE MATERIAL										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la desaduanización	Grado de eficiencia en la desaduanización del material exterior	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.de.tramites.aduaneros. realizados}}{\text{Numero.de.tramites.aduaneros iniciados}} * 100$	100%	$\frac{32}{35} = 91,42\%$		8,57	Mensual	Dpto. Transportes
2	Eficiencia en tiempo de guías entregadas	Porcentaje de guías entregadas	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.de.guías.entregadas}}{\text{Numero.de.guías.tramitadas}} * 100$	100%	$\frac{32}{35} = 91,42\%$		8,57	Mensual	Dpto. Transportes
3	Entrega de providencias a tiempo	Porcentaje de providencias entregadas	Tiempo	$\frac{\text{Numero.de.providencias. entregadas}}{\text{Numero.de.providencias. ingresadas}} * 100$	100%	$\frac{17}{30} = 56,66\%$		43,34	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.5. FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO DESADUANIZACIÓN DEL MATERIAL

La desaduanización del material se realiza en tiempos óptimos, lo que viabiliza la entrega de material a tiempo, a fin de evitar demoras en la ejecución de los trabajos.

La cantidad de guías retiradas de la CAE permiten que el Sub Departamento de Fletes avancen con los envíos a los Centros de Distribución.

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

La entrega de providencias a tiempo, en la CAE permiten agilizar los trámites, logrando incluso a sacar los materiales hasta en un día.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Tabla 6.6: PROCESO: EMISIÓN DE FONDOS

PROCESO: EMISIÓN DE FONDOS										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Entrega de certificación de fondos	Tiempo de entrega del documento	Tiempo	Tiempo total en la ejecución de certificación de fondos	100%	3 horas		2h.30m.	Mensual	Dpto. Transportes
2	Certificación de fondos aprobados	El grado de eficiencia de Gerencia Financiera en aprobar los fondos	Eficiencia	$\frac{\text{Numero.de.certificac iones.aprobadas}}{\text{Numero.de.certificac iones.recibidas}} * 100$	100%	$\frac{6}{7} = 85.71\%$		14.29%	Mensual	Dpto. Transportes
3	Entrega de cheques	Porcentaje de cheques entregados a tiempo	Servicio	$\frac{\text{Cantidad .cheques .entregados .}}{\text{Cantidad .cheques .tramitados}} * 100$	100%	$\frac{32}{35} = 91,42\%$		8,57	Mensual	Dpto. Transportes

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.6 : FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO EMISIÓN DE FONDOS

Mejorar el significativamente el tiempo de entrega de la certificación de fondos a los Sub Departamentos, pues la demora en la entrega de este documento genera problemas en trámite pertinente.

La certificación de fondos aprobados se las realiza en tiempos favorables, pero se debe lograr disminuir totalmente el porcentaje y cumplir con la entrega favorable o desfavorable del documento

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

Se debe planificar adecuadamente el desarrollo de los cheques y su entrega a fin de que los tiempos muertos sean recuperados en la prestación del servicio.

Tabla 6.7: PROCESO: REVISIÓN DEL MATERIAL

PROCESO: REVISIÓN DEL MATERIAL										
Nr.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia de revisiones realizadas	Porcentaje de los revisiones realizadas	Eficiencia	$\frac{\text{Numero..revisiones realizadas}}{\text{Numero.revisione sin gresadas}} * 100$	100%	$\frac{6}{7} = 85.71\%$		14.29%	Mensual	Reporte mensual
2	Calidad en las revisiones	Calidad del trabajo realizado en las revisiones	Calidad	$\frac{\text{Numero.de.revisionesconerror}}{\text{Numero.total.derevisiones}} * 100$	100%	$\frac{1}{6} = 16,66\%$		83,33	Mensual	Reporte mensual
3	Tiempo para realizar las revisiones	Cantidad de tiempo que se utiliza para la revisión de materiales	Tiempo	Tiempo total para realizar la revisión	100%	4 horas		1 horas	Mensual	Reporte mensual

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

Cuadro 6.7: FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE CONTRATOS

Mejorar los tiempos en que se desarrolla la revisión de los materiales a fin de agilizar los trámites respectivos.

Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.

Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica.

Se debe planificar adecuadamente el tiempo que se usa en la revisión de los materiales, pues es de vital importancia la reducción de tiempos a fin de lograr la eficiencia del proceso.

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

6.6 IDEF-0 MEJORADO

De acuerdo a los capítulos anteriores, se establece el nuevo diagrama de IDEF-0, en el cual se manifiestan cambios significativos en su estructura y forma, orientando el mismo a la consecución de los objetivos planteados al inicio de este estudio.

Dentro de los cambios, se puede anotar a los siguientes:

1. Inclusión de los subprocesos de cada macro proceso que forma parte de la estructura básica de la empresa
2. Información clara de ICOM del proceso, indicando las entradas, salidas, sus normativas y sus unidades de apoyo
3. Conectores de los macros procesos
4. Inicio y Fin del IDEF-0

El IDEF-0 muestra claramente al proceso en su forma global, de manera gráfica se explica cómo ingresan los requerimientos al proceso, cuales son las normas que rigen su funcionamiento, cuáles son sus elementos de apoyo, y después del valor agregado que se entrega dentro del proceso, se obtiene como resultado a la salida del proceso.

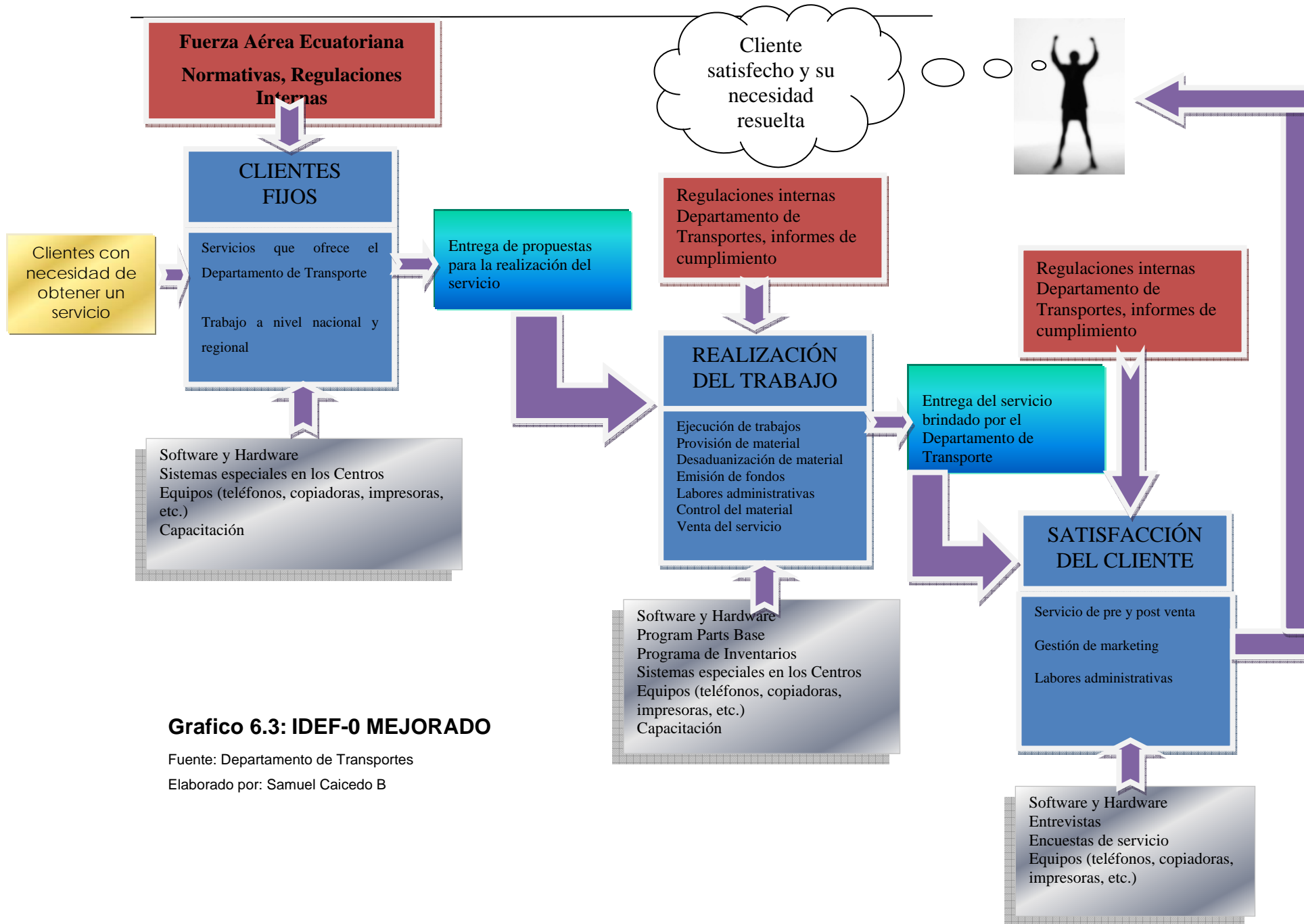


Grafico 6.3: IDEF-0 MEJORADO

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B



Grafico 6.4: Propuesta de Mejoramiento Estructural del Dpto. de Transportes por Procesos

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

6.7 PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001-2000 EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

Debido a que el Departamento de Transportes es una entidad adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, dentro de nuestras actividades administrativas se usan procedimientos acordes a la actividad que se desarrolla, como son la provisión de bienes y servicios aeronáuticos, a precios competitivos, a fin de satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional contribuyendo al desarrollo socio-económico del país. Por tal razón, es de vital importancia el mejoramiento de procesos en el Departamento de Transporte acorde a las normas ISO 9001-2000.

6.7.1 Norma ISO 9001-2000

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una Federación mundial de organismos nacionales de normalización. Las normas ISO 9001-2000 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Sistemas de Calidad.

La norma ISO 9001-2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación o con fines contractuales, se centra la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

6.7.2 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos

La Norma ISO 9001-2000 abarca ocho campos que se definen de la siguiente manera:

1. Objeto y Campo de aplicación, Generalidades
2. Referencias y Normativas
3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la calidad
5. Responsabilidad de la Dirección

6. Gestión de los Recursos
7. Realización del producto o servicio
8. Medición, análisis y mejora

Los tres primeros campos determina las generalidades de la Gestión de la Calidad, a continuación se resume cada uno de ellos, los cinco restantes determinan la aplicabilidad de la Norma como tal.

6.7.3 Objeto y campo de aplicación

Generalidades

Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad:

- a. Demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos de clientes y los reglamentos aplicables.
- b. Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluye procesos para la mejora continua y conformidad con los requisitos del cliente

Aplicación

Los requisitos de esta norma son genéricos y pretenden ser aplicados en todas las organizaciones sin importar tamaño, tipo o producto.

6.7.4. Referencias Normativas

Este documento contiene disposiciones que a través de referencias constituyen disposiciones de esta Norma Internacional.

ISO 9001-2000 Sistema de Gestión de la Calidad

Términos y Definiciones

Los términos utilizados en esta norma ISO 9001-2000 han sido modificados de la siguiente manera:



Grafico 6.5: Terminos y definiciones

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

El término “organización” reemplaza al término “proveedor”

El término “proveedor” reemplaza al término “subcontratista”

El término “producto” también puede significar “servicio”

Sistema de Gestión de la Calidad

Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia de los requisitos de esta Norma.

La organización debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b. Secuencia e interacción de los procesos.
- c. Determinar criterios y métodos para asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- e. Realizar seguimiento, medición y análisis de éstos procesos.
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificación y mejora continua de los procesos.

La organización debe gestionar los procesos de acuerdo a los requisitos de la Norma.

6.7.5 Requisitos de la documentación

Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a. Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b. Un manual de la calidad.
- c. Procedimientos documentados requeridos en esta Norma.
- d. Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.
- e. Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

Cuando aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a. Tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- b. La complejidad de los procesos y sus interacciones y
- c. La competencia del personal.

Manual de la Calidad

La organización debe contener un Manual de la Calidad que contenga:

- a. El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y justificación de cualquier exclusión
- b. Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia de los mismos; y
- c. Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario antes y aprobarlos nuevamente.
- c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f. Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución; y,
- g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Debe establecerse procedimientos documentados para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

6.7.6. Responsabilidad de la dirección

Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia.

- a. Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos.
- b. Estableciendo la política de la calidad.
- c. Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
- d. Llevando a cabo las revisiones por la dirección; y,
- e. Asegurando la disponibilidad de recursos.

Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción al cliente.

Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad

- a. Es adecuada al propósito de la organización.
- b. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos u de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c. Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d. Es comunicada y entendida dentro de la organización; y,
- e. Es revisada para su continua adecuación.

6.7.7 Planificación

Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir con los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad; y,
- b. Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

6.7.8 Responsabilidad, autoridad y comunicación

Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicados dentro de la organización.

Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

- b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora; y,
- c. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Nota: La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externa sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

6.7.9 Revisión de la dirección

Generalidades

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Debe mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4)

Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a. Resultados de auditorías.
- b. Retroalimentación del cliente.

- c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e. Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; y,
- g. Recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección debe incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a. La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b. La mejora del producto en relación con los requisito del cliente; y,
- c. Las necesidades de los recursos.

6.7.10 Gestión de los recursos

6.7.10.1 Provisión de los recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia; y,
- b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.7.10.2 Recursos humanos

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y,
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.7.10.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b. Equipo por los procesos, (tanto hardware como software; y,
- c. Servicios de apoyo tales como (transporte y comunicación)

6.7.10.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

6.7.11 Realización del producto

Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1)

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a. Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- b. La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- c. Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4)

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Nota 1. Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad.

Nota 2. La organización también puede aplicar los requisitos citados en 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a. Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b. Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sean conocido.
- c. Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto; y,
- d. Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de:

- a. Están definidos los requisitos del producto.
- b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente; y,
- c. La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Debe mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4)

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Nota 1. En algunas situaciones, tales como las ventas por Internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión

puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

- a. La información sobre el producto.
- b. Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones; y,
- c. La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Diseño y desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a. Las etapas del diseño y desarrollo
- b. La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo; y,
- c. Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4), estos elementos de entrada deben incluir:

- a. Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c. La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicables; y,
- d. Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a. Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b. Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y prestación del servicio.
- c. Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto; y,
- d. Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Revisión del diseño y desarrollo

Debe realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado:

- a. Evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos; e,
- b. Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo a lo planificado, para asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación de acuerdo a lo planificado, para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación.

Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse, y validarse, según sea apropiado y aprobarse antes de su implementación.

Compras

Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, el tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a. Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos
- b. Requisitos para la calificación del personal; y,
- c. Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Producción y prestación del servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

- a. La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c. El uso del equipo apropiado.
- d. La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- e. La implementación del seguimiento y de la medición; y,
- f. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable:

- a. Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b. La aprobación de equipos y calificación del personal.
- c. El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d. Los requisitos de los registros (véase 4.2.4); y,
- e. La revalidación.

Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. Cualquier bien de propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. La preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento necesario para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados

6.7.11 Medición, análisis y mejora

Generalidades

- a. Demostrar la conformidad del producto.
- b. Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad; y,
- c. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- d. Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización.

Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a. Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en la organización.
- b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Debe, definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar los resultados y para mantener los registros.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Cuando no se alcancen los resultados planificados, debe llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del producto.

Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Control de producto no conforme

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b. Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable por el cliente.
- c. Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos potenciales de la no conformidad.

Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a. La satisfacción del cliente.
- b. La conformidad con los requisitos del producto.
- c. Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas; y,
- d. Los proveedores.

Mejora

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

Acción correctiva

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir:

- a. Revisar las no conformidades (incluye quejas).

- b. Determinar las causas de las no conformidades.
- c. Evaluar las necesidades de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d. Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e. Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f. Revisar las acciones correctivas tomadas.

Acción preventiva

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- b. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c. Determinar e implementar las acciones necesarias
- d. Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e. Revisar las acciones preventivas tomadas

6.8. Análisis de la Norma y de la Aplicación de la Norma en el Departamento de Transporte

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de la organización, el diseño y su implementación en el Departamento de Transportes está influenciados por diferentes necesidades, entre las cuales tenemos los objetivos del departamento, los productos y servicios suministrados a los clientes, los procesos empleados dentro de la empresa así como su tamaño.

Esta Norma permitirá que la empresa desarrolle sus procedimientos tanto internos como externos con el fin de cumplir con la eficacia del sistema de gestión de la calidad así como también el cumplimiento a los requisitos del cliente.

Es importante que el departamento para proceder a desarrollar las Normas ISO 9001-2000, deba planificar los objetivos y procesos necesarios a fin de conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas del Departamento de Transporte.

Para que el Departamento de Transporte funcione de manera eficaz, tiene que identificar y desarrollar ciertas actividades relacionadas entre sí, que servirán para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, que de acuerdo al análisis realizado a las Normas ISO 9001-2000 se puede determinar claramente que es aplicable para la empresa independientemente de su actividad, tamaño, producto o servicio que presta la empresa y cuyo producto final de todo el proceso es el resultado en la satisfacción del cliente.

En el desarrollo del sistema de gestión de la calidad es de vital importancia considerar que el Departamento de Transportes de la Fuerza Aérea debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Organización enfocada al cliente

El Departamento de Transporte debe entender las necesidades actuales y futuras del cliente.

Debe considerar que el departamento depende exclusivamente sus clientes por más pequeños o grandes que éstos sean.

2. Liderazgo

La Jefatura debe asegurarse que las personas que trabajan para el Departamento de Transporte estén comprometidas para alcanzar los objetivos, creando el entorno para ello.

3. Compromiso

Sin duda alguna el éxito del departamento depende en gran parte de sus empleados, donde ellos deben sentirse involucrados con las actividades que desarrollan para la consecución de los objetivos

4. Enfoque basado en procesos

El desarrollo de los procesos que se plantean permitirá que el Departamento de Transporte logre los resultados esperados, tanto en eficiencia y eficacia, pues sus recursos y actividades a desarrollarse deben ser gestionados a través de los procesos

5. Sistemas orientados a la gestión

La eficiencia y eficacia de la empresa debe ser mejorada mediante la identificación, teniendo y gestionando un sistema de procesos interrelacionados para lograr los objetivos establecidos por el Departamento de Transporte.

6. Mejora continua

Este punto es de vital importancia dentro de la organización, pues debe ser ejecutado como un objetivo permanente del Departamento

7. Hechos orientados a la toma de decisiones

El Departamento de Transporte debe basarse en los hechos, datos, estadísticas e información que genera la empresa, cada uno de los hechos que se presentan deben servir para la toma de decisiones tanto a nivel ejecutivo como operativo.

8. Relación de beneficio mutuo con el proveedor

La habilidad de las organizaciones y sus proveedores para crear un valor es estimulado por una relación de beneficio mutuo.

Cuadro 6.8: Consideraciones para el Dpto. de transporte de la FAE

Fuente: Departamento de Transportes

Elaborado por: Samuel Caicedo B

El Departamento de Transportes, garantiza la satisfacción de sus clientes, asegurando que los productos y servicios que otorga cumplen totalmente con los requisitos de calidad exigidos por las normas aeronáuticas nacionales e internacionales o aquellas específicas establecidas directa y contractualmente con el cliente.

La empresa mantiene una constante preocupación por los procesos internos, los productos y los servicios que ofrece al mercado aeronáutico, razón por la cual se hace necesario implementar los procedimientos necesarios, base de este estudio a fin de que se aplique su sistema de gestión de la calidad y que permita a la empresa ser eficientes y eficaces en del desarrollo de sus procesos.

Ello se verá reflejado en los constantes reportes de cero no conformidades obtenidos en las diversas entregas de productos a sus clientes.

De esta forma, el Departamento de Transportes estará dimensionada para controlar el cumplimiento de los estándares citados anteriormente y buscar la mejora continua en beneficio de sus clientes para lo cual cuenta con infraestructura, recursos humanos y materiales que le permiten cumplir a cabalidad con los trabajos comprometidos.

CAPÍTULO

VII

CAPÍTULO VII

7.1 CONCLUSIONES

La presente Tesis se ha desarrollado con el fin de mejorar todas la actividades del Departamento de Transportes buscando en todo momento promover la eficiencia y eficacia en el manejo de los materiales y equipo para garantizar los medios que dispone la Fuerza Aérea y las Fuerzas Armadas en General.

- ❖ De acuerdo al análisis FODA realizado en el Departamento de Transportes se determina que la mejor estrategia para poder solventar con éxito las amenazas y mitigar de mejor manera las deficiencias del Departamento es mediante la mejora de procesos en el área administrativa principalmente.
- ❖ El diagnostico situacional, donde se logró identificar y entender las variables que apoyan y aquellas que interfieren en la consecución de los objetivos actuales y futuros de la organización a través del análisis externo e interno, permitió plantear las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades correspondientes, para generar la capacidad de acción y de participación en los desafíos a enfrentar en el cumplimiento de su gestión.
- ❖ La visión, misión, políticas, estrategias, principios y valores establecidos en el Departamento de Transportes, cumplen con todos los elementos claves, y requisitos para su aplicación y que los mismos que se encuentran planteados en el Mapa Estratégico del Departamento.
- ❖ Para el mejoramiento de los procesos se utilizó tres herramientas que principalmente se enfocan en la mejora, creación y fusión o eliminación de actividades de los procesos, dando como resultado a una mejora en los niveles de eficacia en tiempos y costos de los mismos.

- ❖ Se elaboró el manual de procesos mejorados que servirán de base para el mejoramiento continuo de la empresa, y para la consecución de los mismos.
- ❖ Se concluye que se debe establecer un modelo de organización por procesos, que permita al Departamento de Transportes determinar el tipo de sistema administrativo y operacional que deberá poseer para mejorar la competitividad, productividad, así como la determinación de actividades, funciones y el personal necesario.
- ❖ En la propuesta organizacional se establecieron indicadores que permitan alcanzar los objetivos, factores de éxito, estos indicadores son de vital importancia porque miden la eficacia y eficiencia de la organización.
- ❖ La estructura sólida a base de procesos origina las mejores funciones para cada una de las áreas poniendo de manifiesto indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar cada una de las actividades del Departamento de Transportes.
- ❖ En la propuesta de la presente Tesis queda desarrollado lo concerniente al Capítulo 4.1 de las Normas ISO 9001-2000, que tiene que ver con los requisitos generales de la organización.

7.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Poner en marcha la aplicación del presente trabajo, para lo cual se deberá incorporar en los programas de capacitación del personal del Departamento de Transportes.
- ❖ Aplicar las estrategias del análisis FODA para alcanzar los objetivos y la visión del direccionamiento estratégico para que las debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades, dando a conocer a todo el personal del Departamento de Transportes por medio

de la motivación con el propósito de crear lealtad y compromiso con la institución.

- ❖ Aplicar el mapa estratégico desarrollado y propuesto en el Direccionamiento Estratégico con la finalidad de cumplir con los objetivos a corto y a largo plazo con sus respectivas estrategias.
- ❖ El mejoramiento del sistema informático para optimizar los procesos reduciendo costos y tiempos que beneficien al cliente, al empleado y la institución.
- ❖ Aplicar el modelo de organización por procesos propuesto, evaluando y llevando un seguimiento continuo del mismo para obtener los resultados esperados en tiempo, costo, y objetivos institucionales.
- ❖ Desarrollar el Capítulo 5.1 de las Normas ISO 9001-2000 que tiene que ver con el Compromiso de la Dirección, en donde “La Alta Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia”.
- ❖ Integrar las fases y funciones Logísticas con el único fin de trabajar como un solo ente aprovechando los deseos institucionales por alcanzar una Fuerza Aérea mejor, más integrada y más capacitada.

ANEXOS

ANEXOS

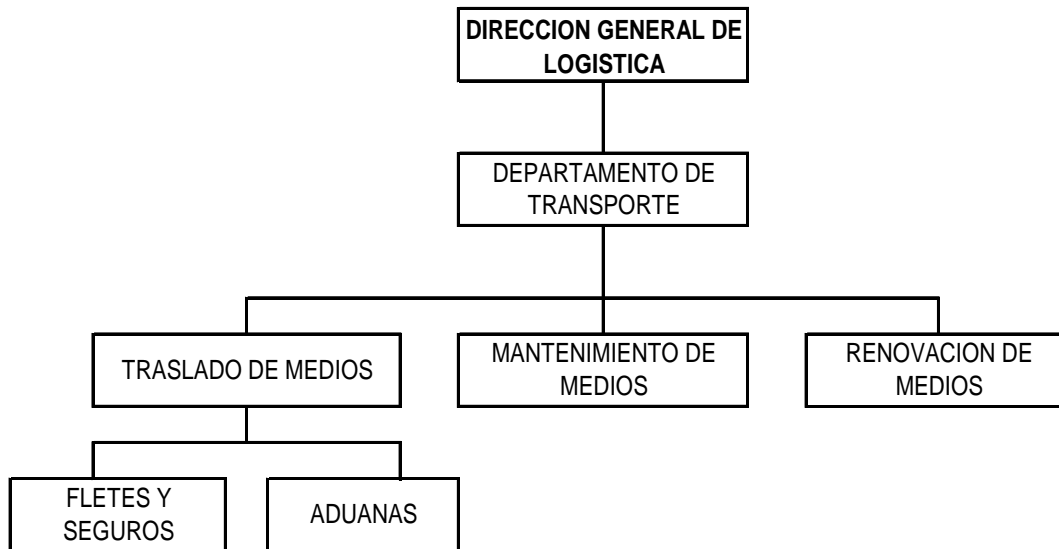
Anexo 1

Croquis del Departamento de Transportes de la FAE



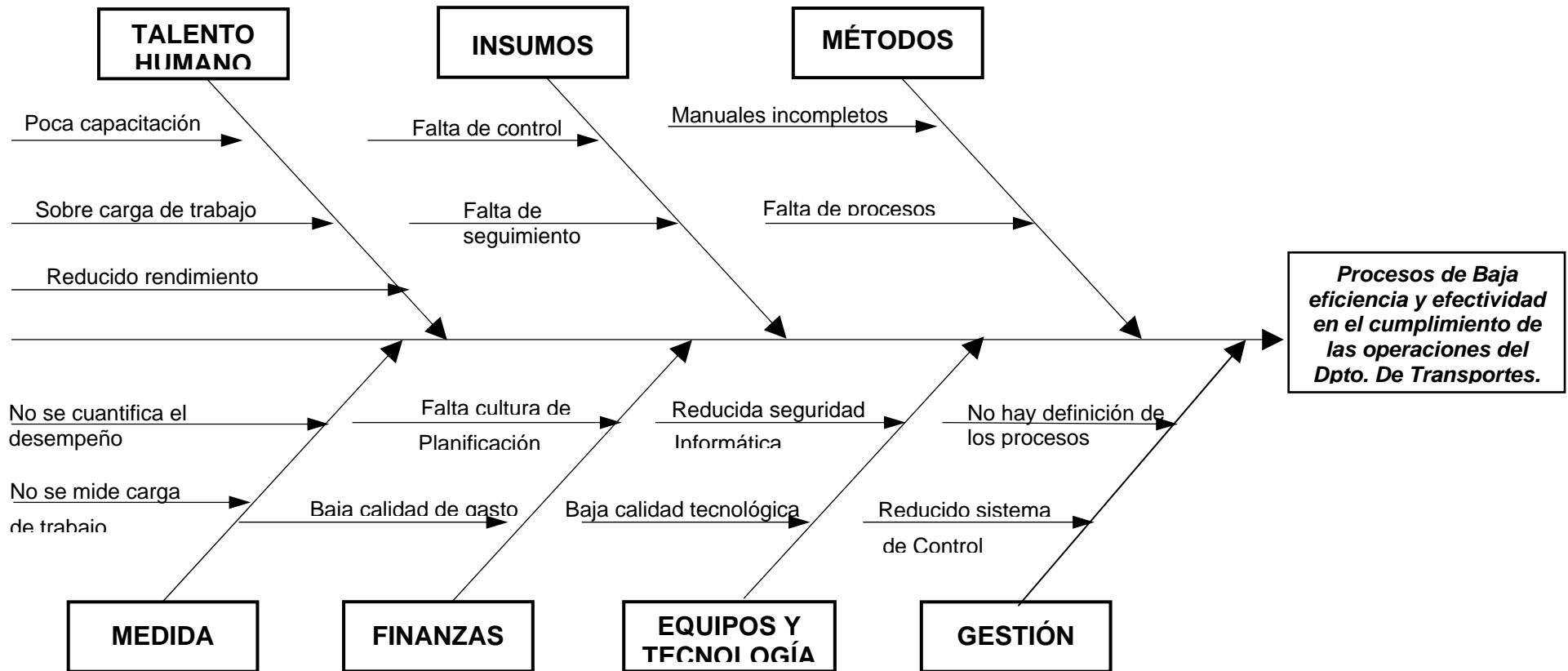
Anexo 2

Estructura actual de la Dirección de Logística de la FAE



Anexo 3

Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Transportes de la FAE



Anexo 4

Selección y Clasificación de los Procesos del Departamento de Transportes de la FAE

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL	G	O	H
MATRIZ DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES									
Coordinar reuniones, administrativas	1	1	1	1	1	5	X		
Seguridad interna y externa de la empresa	0	1	1	0	1	3			X
Ejecución de trabajos de transporte a realizarse de acuerdo a cronogramas.	1	1	1	1	1	5		X	
Control del material a transportar	1	0	1	1	1	4			X
Desaduanización de los bienes transportados	1	1	1	1	1	5		X	
Provisión de material y equipo para los trabajos a realizarse	1	1	1	1	1	5			X
Emisión de fondos para adquisición de material y equipo a utilizarse	1	1	1	1	1	4			X
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE									
Servicio pre y post venta	1	0	1	0	1	3			X
Realización de labores administrativas	1	0	1	1	1	4			X
Acercamiento a los clientes para la elaboración y aceptación de propuestas de trabajo.	1	1	1	0	1	4		X	

Anexo 5

Procedimiento de la exportación en el Proceso de Ejecución del Trabajo

OBJETIVO.-

Exportar los bienes materiales que requieren ser reparados fuera del territorio nacional.

ALCANCE.-

Desde la entrega del material a la empresa embarcadora, hasta el pago del transporte del material

RESPONSABILIDADES.-

- Director General de Logística.
- Director de Abastecimientos
- Jefes Departamentales
- Operativo de Aduanas
- Administrativo de aduanas.

1.

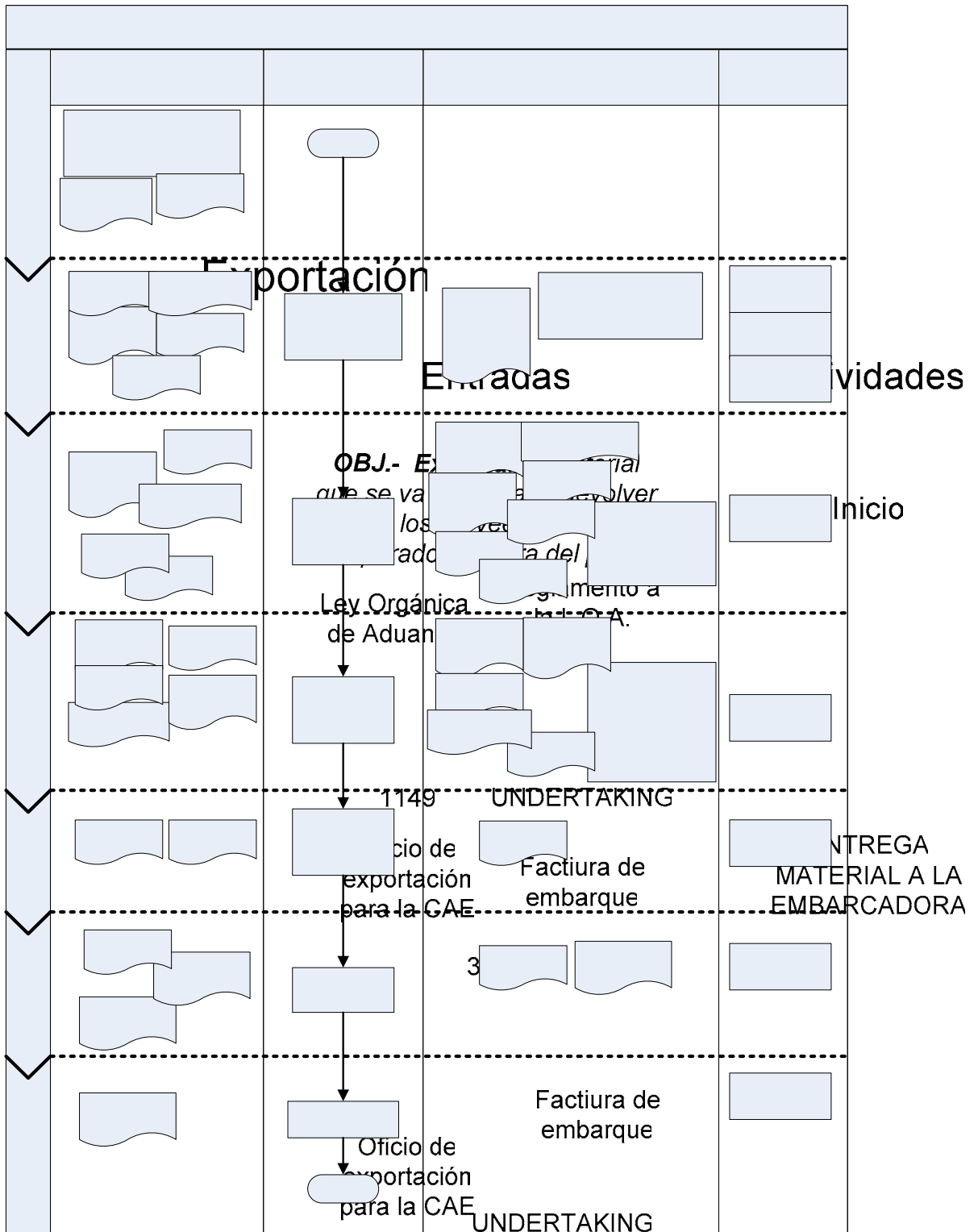
NORMAS GENERALES.-

- Se reciben de la Bodega de Tránsito de la FAE. Tres juegos de documentación de envío en originales del material a ser enviado.
- El Embarcador entrega los 3 juegos certificados más la factura por cancelar
- Se entrega las copias a la Bodega de Tránsito, al encargado del programa y una copia archivo del Adm. Exportaciones e importaciones

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PROCEDIMIENTO: Exportación					
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS	*EJECUTORES				
	Operativo de aduana	Adm. De aduana	Central Pedido	Embarcad	
ENTREGA MATERIAL A LA EMBARCADORA	X		X		
ENVÍO AL EXTERIOR				X	
DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	X				
TRÁMITES DE PAGO		X			
PAGO FLETE	X				
REGISTRO Y ARCHIVO		X			

DIAGRAMA DE FLUJO.-



1149

3311

Oficio de exportación para la CAE

Factiura de embarque

272

1149 (372)

Guía aérea

Formularios.-

1. Formato 1149

Shipping Container Tally-1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47

DOCUMENTO DE PEDIDO Y FACTURA DE EMBARQUE		Hoja No.	Hoja	5.- Fecha de pedido	6.- Documento No.
1.- Do	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DIRECCION DE MATERIALES FAE	1	1		
2.- Para	ECUADORIAN AIR FORCE			7.- Fecha requerese material	8.- Prioridad
3.- Embarque	ECUADORIAN AIR FORCE 1677 N.W. 79 AVE. MIAMI - FLORIDA 33126 PHONE: 305-5940019 FAX: 305-5940045 E-MAIL: kfir@bellsouth.net			9.- Autoridad o proposito	11.- a. No. Comprobante y Fecha
4.- Datos de Contabilidad y Caja	MATERIAL ENVIADO A REPARACIÓN PARA SER ENTREGADO A LA CIA. HELI SUPPORT INC. REF. DCTO. No. 20860006			10.- Firma	14.- No. del conocimiento del embarque
				12.- Fecha de Embarque	37260425
				13.- Forma del Embarque	AVION COMERCIAL

No. B.	Numero de Stock y Descripción del Material y/o Servicios	Unidad Entrega	Cant. Solicitada	Accion abastecim.	Cant. Recib.	Precio unitario	Curso Total
a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
1	P/N : ARTOUSTE III SA 316B DESC : MOTOR ARTOUSTE III B1 SERIE: 1354 X-X-X-X-X-X-X-X-X-X-X NOTA: ADJUNTO SEGURO DE TRANSPORTE, REPORTE DE DEFECTOS, INFORME TECNICO, LOG BOOK No. 1 Y No. 2 y LOG CARD EL CODIGO DEL ARTICULO(NUMERO-LISTA B) PARA EL MOTOR ES 8411.21.4010	EA		TR-01		USD 450.000,00	USD 450.000,00

THIS SHIPMENT IS BEING IMPORTED IN ACCORDANCE WITH AND UNDER THE AUTHORITY OF 22 GER 123.4 (a) (1).

Entregado por:	Total Em.	Tipo env.	Descripción	Cubo total	Envas. Recib.	Fecha	Firma
SGOP.TEC. AVC.					exce. Anot.		
Chequeado por:					Cant. Recib.	Fecha	
POLO OSCAR					Excep. Anot.		
Empleado por:					Anotado	Fecha	Firma
14-ago-06	← TOTAL →						

Recapitulacion del Embarque
D D Forma F A E 1149

2. UNDERTAKING



ECUADORIAN AIR FORCE

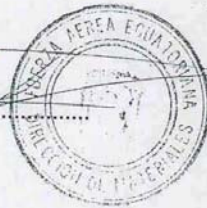
UNDERTAKING

ECUADORIAN AIR FORCE, POX 3143, QUITO, ECUADOR certify that We are sending the Engine Part Number ARTOUSTE III B-1 Serial Number 1354 to the Co. HELI SUPPORT INC., 120 N.E. Frontage Road, Fort Collins CO 80524, USA, Contact person: Kevin Shields Ph. 970-492-1029, for the overhaul and subsequent return.

This engine is a component for the maintenance and support of aircrafts of the government of THE ECUADORIAN AIR FORCE.

NOTE.- The article's code (number – list B) for the engine is 8411.21.4010 We attached: Workscope, Log Book and Defect Report.

Signed :



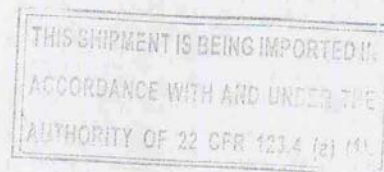
Name : Alonso Espinosa R.

Grade : Crnl. EMC. Avc.

Status : MATERIALS DIRECTOR OF THE ECUADORIAN AIR FORCE


Date : 31-julioY-2006

P. Prieto, - 310706



3. Oficio de despacho para la CAE

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



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Oficio No. 030-EJ-3cw-2-O-2006
Quito, DM.,

Señora
GERENTE DISTRITAL DE ADUANAS QUITO
Presente

ASUNTO: Despacho material bélico

La Fuerza Aérea Ecuatoriana para sus operaciones normales requiere realizar OVERHAUL a ciertos equipos y materiales, para lo cual, como usuario final, embarcará con destino a FORT COLLINS; USA. El artículo que a continuación detallo:

ITEM	PART No.	DESCRIPCION	SERIE	CANT.	U/E	DOC. ENVIO
1	ARTOUSTE III B-1	ENGINE	1354	1	EA	37260425



El código del artículo (numero - lista B) para el motor es 8411.21.4010

El material es aplicable al Helicóptero Alouette, y será embarcado a la Compañía HELI SUPPORT INC. en 120 N.E. Frontage Road; Fort Collins CO 80524; USA; Contact Person: Kevin Shields; Phone: 970-492-1029; y está bajo cobertura de la póliza FUERZAS ARMADAS /FAE.- CLAUSULA DE REPUESTOS de la compañía de Seguros y Reaseguros Interoceánica.

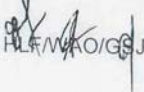
El equipo constituye material de guerra, calificado como bélico, para uso exclusivo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y su trámite es Reservado, por lo que solicito autorice el respectivo envío, sin embargo; solicitamos que el material sea sometido a todos los chequeos que sean necesarios, con la finalidad de evitar inconvenientes de cualquier índole.

Aprovecho la oportunidad para reiterar mis sentimientos de consideración y estima.

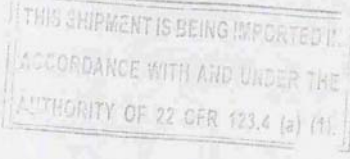
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD,



Alonso Espinosa R.
Cmfl. E.M.C. Avc.
DIRECTOR DE MATERIALES DE LA FUERZA AEREA



H. F. W. A. O. / G. S. J. / J. Prieto 310706



Calle Exposición No. 208. La Recoleta. Teléfono 2583007. Quito - Ecuador / E-mail: abasttos@fae.faa.mil.ec

4. Factura de embarque

FACTURA No. FAE- 003-06



ORDEN DE REPARACIÓN
FAE- 003-EJ-3cw-O-06
12-Noviembre-2006

FUERZA AEREA ECUATORIANA
FACTURA DE EMBARQUE

DESDE: SUBDIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS F.A.E.
CALLE EXPOSICIÓN 208, LA RECOLETA
PARA: FAE ECUADORIAN AIR FORCE LOGISTIC CENTER.
1677N.W. 79 AVE.
MIAMI FLORIDA 33126
PHONE : 305-5940019
FAX : 305-5940045
E-MAIL : kfir@bellsouth.net

ITEM	P/N	DESCRIPTION	QTY	SERIE No.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CIA. REPARADORA
1	622-3374-002	INDICATOR ATTITUDE	1	2002	108,963,00	108,963,00	DERCO REPAIR SERVICE

Valor total exhibido solo para propósito aduanero.

NOTA Este material se está enviando a FAE ECUADORIAN AIR FORCE LOGISTIC CENTER; para su reparacion en la CIA DERCO REPAIR SERVICES, INC. y subsiguiente retorno

FIRMA

Alonso Espinosa R.
CmI. E.M.C. Avc.
DIRECTOR DE MATERIALES DE LA FUERZA AÉREA


HLF/GSJ/16 V. Vásquez

5. Formato 3311

19 CFR		10.1 10.5 10.6 10.65 10.67 12.41 23.3 145.35		2002-EJ-30w-2-C-06	
1 PORT & DISTRICT QUITO IV DISTRITO ADUANERO		2 DATE 31-Jul-06		ENTRY NO & DATE 030-EJ-30w-2-C-06 31/07/06	
3 NAME OF MANUFACTURER CIA. TURBO MECA		CITY AND STATE OF MANUFACTURE TURBO MECA ; TARNOS, FRANCIA		U.S. DRAWDRAW PREVIOUSLY <input checked="" type="checkbox"/> CLAIMED UNCLAIMED	
6 REASON FOR RETURN ECUADORIAN AIR FORCE LOGISTIC CENTER 1677 N.W. 79 AVE. MIAMI FLORIDA 33126 PHONE : 305-5940019 FAX : 305-5940045 E-MAIL : kfir@bellsouth.net		PREVIOUSLY IMPORTED UNDER TSUSA 864052 <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
9 MARKS, NUMBERS AND DESCRIPTION OF ARTICLES RETURNED					
1	ARTOUSTE III B-1	MOTOR	01	EA	S/N: 1354
					10 VALUE
					S/.
					450.000,00
TOTAL					\$
					450.000,00

NOTA: El código del artículo (número - lista B) para el motor es 8411,21,4010

CIA. REPARADORA : HELI SUPPORT INC.
MATERIAL ENVIADO A REPARACION, LUEGO DE LO CUAL RETORNARA AL PAIS.



ALONSO ESPINOSA ROMERO
Cmt. E. M. C. Avc.
DIRECTOR DE MATERIALES DE LA FUERZA AEREA

THIS SHIPMENT IS BEING IMPORTED IN
ACCORDANCE WITH AND UNDER THE
AUTHORITY OF 22 CFR 123.4 (a) (1) (ii).

If the value of the articles is \$ 10,000 or more and the articles are not clearly marked with the name and address of U.S. Manufacturer, please attach copies of any documentation or other evidence that will support or substantiate your claim for duty free status as American Goods Returned.

I declare that the information given above is true and correct to the best of my knowledge and belief, that the articles described above are the growth, production and manufacture of the United States and are returned without having been advanced in value or improved in condition by any process of manufacture or other means, that no drawback bounty, or allowance has been paid or admitted thereon, or on any part thereof, and that if any notice (x) of articles with benefit of drawback was were filed upon exportation of the merchandise from the United States, such notice (x) have been abandoned

17 NAME OF DECLARANT _____ 18 TITLE OF DECLARANT _____ SIGNATURE (See note) _____

14 NAME OF CORPORATION OR PARTNERSHIP (if any) _____

19 SIGNATURE OF AUTHORIZING CUSTOMS OFFICER _____

NOTE: If the owner or ultimate consignee is a corporation, this form must be signed by the president, vice president, secretary, or treasurer of the corporation, or by any employee or agent of the corporation who has a power of attorney and a certificate by the corporation that such employee or agent has or will have knowledge of the pertinent facts. Notice required by Paperwork Reduction Act of 1995. This information is provided to ensure that Importers/Exporters are complying with U.S. customs laws, to allow us to compute and collect the right amount of money, to enforce other agency requirements, and to collect accurate statistical information on imports. Your response is mandatory. Statement required by ECFR 120.21. The estimated average burden associated with this collection of information is 6 minutes per respondent or recorder depending on individual circumstances. Comments concerning the accuracy of this burden estimate and suggestions for reducing this burden should be directed to U.S. Customs Service, Department Management Branch, Washington, DC 20220, and the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (1515-0042), Washington, DC 20503.

R. U. S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1999 543 0010 0908 Customs Form 3311 (031390)


6. Guía Aérea

045-26577773 045-26577773

SHIPPER'S NAME AND ADDRESS Nombre y Dirección del Expedidor MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DIRECCION DE MATERIALES FAE RUC: 1768017510001 CALLE EXPOSICION 208, LA RECOLETA PH: 593 2 2270-651 QUITO ECUADOR		SHIPPER'S ACCOUNT NUMBER Núm. de Cuenta del Expedidor 045-26577773		NOT NEGOTIABLE No Negociable AIR WAYBILL ISSUED BY Emisor por LAN LAN AIRLINES S.A. Avda. Marcos Sánchez International Airport, Santiago, Chile	
CONSIGNEE'S NAME AND ADDRESS Nombre y Dirección del Destinataro ECUADORIAN AIR FORCE 1677 N.W. 79 AVE. PH: 305 594 0019 FAX: 305 594 0045 MIAMI, FLORIDA 33126 U.S.A.		AIRWAYBILL NUMBER Núm. de Cuenta del Destinataro 045-26577773		COPIES 1, 2, AND 3 OF THIS AIR WAYBILL ARE ORIGINALS AND HAVE THE SAME VALIDITY. Las Copias 1, 2, y 3 de este documento son originales y tienen igual validez.	
AIR CARRIER'S NAME AND ADDRESS Nombre y Dirección del Transportador INTERNATIONAL SWIFT CARGO CIA. LTDA. CARLOS GUARDERAS N47-33 Y JORGE PAEZ QUITO-ECUADOR RUC: 1791354672001		FREIGHT INFORMATION / Información de Frecuencia FREIGHT PREPAID		SIGNATURE OF CONSIGNEE OR HIS AGENT / Firma de Destinataro o su Agente NAME COMPANY OF CONSIGNEE OR HIS AGENT / No. de Destinataro o su Agente DATE AND TIME OF WITHDRAWAL / Fecha y Hora de Retiro	
IMPORT OF DEPARTURE ADDRESS OF FIRST CARRIER Dirección de Salida del Primer Transportador MARACAYO SUCRE QUITO		REQUESTED ROUTING (AGREED STOPPING PLACES) Ruta Solicitada (Lugares Paradas)		FREIGHT PREPAID Designated Value for Carriage / Valor Designado para el Transporte USD PP P P N.V.D. N.C.V.	
AIR CARRIER Transportador MTA LANCHILE		TO/A BY/Por TO/A BY/Por MTA LANCHILE		AMOUNT OF INSURANCE Valor Asegurado USD	
AIRPORT OF DESTINATION / Aeropuerto de Destino MIAMI, FL		FLIGHT DATE / Fecha de Salida 06/16/06		FLIGHT DATE / Fecha de Retiro	
HANDLING INFORMATION (INCL. REFERENCE TO HOUSE AIR WAYBILLS, IF APPLICABLE) / Información de Manejo (incl. Referencias a Guías Aéreas / Hays o sus Hays) DOCUMENTS ATTACHED TO AWB. REF. 37260425 DANGEROUS GOODS AS PER ATTACHED SHIPPER'S DECLARATION					
NO. OF PROS. No. de Pros. 01		GROSS WEIGHT Peso Bruto 246		RATE CLASS Clase Tarifa K Q	
CHARGEABLE WEIGHT Peso Neto a Cargo 246		RATE Tarifa 1.10		TOTAL 270.60	
270.60		270.60		ENGINE UN 3166 SERIAL: 1354 (DANGEROUS GOODS) "HELICOPTER ENGINE" MEASURES: (183 x 91 x 73) Cm	
24.96		24.96		OTHER CHARGES / Otros Cargos FSC 123.00 + IVA 14.76 DGR 85.00 + IVA 10.20 MCA 60.00 CHA 65.00 PKA 50.00 PAK 150.00 PUA 55.00	
380.00		380.00		SHIPPER CERTIFIES THAT THE INFORMATION ON THE FACE HEREOF IS CORRECT AND THAT HE/SH/IT IS AN PART OF THE CONSIGNMENT CONTAINING DANGEROUS GOODS. SUCH PART IS PROPERLY PACKAGED, ELIMINATED TO BE PROPER CONTAINER FOR CARRIAGE OF AN ACCORDING TO THE APPLICABLE NATIONAL AND/OR INTERNATIONAL REGULATIONS. El expedidor certifica que los detalles del envío son correctos y, en la medida que dentro del empaque contiene mercancías peligrosas, éstas estarán está debidamente etiquetadas y/o en condiciones apropiadas para su transporte de acuerdo con las Reglamentaciones de Mercaderías Peligrosas aplicables.	
208.00		208.00		INTERNATIONAL SWIFT CARGO CIA. LTDA. Name and Company of Shipper or his Agent / Nombre de Expedidor o su Agente	
883.56		883.56		Signature of Shipper or his Agent / Firma del Expedidor o su Agente AUGUST 16th, 2006 Quito-Ecuador Raquel Flores	
EXECUTED ON DATE / En Fecha		AT PLACE / En Lugar		NAME AND SIGNATURE OF ISSUING CARRIER OR ITS AGENT / Nombre y Firma del Transportador Emisor o su Agente 045-26577773	

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPER)

7. Factura de flete

		INTERNATIONAL SWIFT CARGO Cía. Ltda.
R.U.C. 1791354672001		QUITO, 7 DE SEPTIEMBRE DEL 2006
SEÑORES CAJA CENTRAL FAE RUC: 1768017510001 QUITO-ECUADOR		
AUT. S.R.I. # 1103684992 FACTURA S001-001 N° 006928		
SERVICIO :	REEMBOLSO	
AWB/BL :	TRANSPORTE INTERNACIONAL	
FECHA :	6-sep-06	
REFERENCIA :		
GUIA AEREA NO.307 2005 6046	\$937,72	
NOVECIENTOS TREINTA Y SIETE DOLARES SON: _____ CON 72/100-----	SUB-TOTAL \$937,72 I.V.A. 0% \$0,00 I.V.A. % \$0,00 TOTAL USD <u>\$937,72</u>	
GRACIAS POR PREFERIRNOS		
CLIENTE _____ VALIDO PARA SU MISION HASTA ABRIL DEL 2007		
Dirección: Carlos Guarderas N47-33 y Jorge Páez Telefax: (593-2) 2249-253 / 2270-697 / 2270-651 / 2274-673 • e-mail: swift@interactive.net.ec Quito - Ecuador		
Original= Adquirente / Copia Celeste= Emisor / Copia Verde= Copia sin valor a crédito tributario		

Imprenta Solazar Compañía de Responsabilidad Limitada (S.A.) • R.U.C. 17900476500 • Tel.: 2251419 • N° Autorización: 1254 • Abril 28 del 2006 • N° Imp. 004151 al 007150

Anexo 6

Procedimiento de la importación en el Proceso de Ejecución del Trabajo

1. OBJETIVO.-

Desaduanizar los bienes que han sido adquiridos e importados desde fuera del territorio ecuatoriano, amparados bajo la Ley Orgánica de Aduanas, El Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas, El Arancel Integrado de Aduanas, El Decreto Ejecutivo 3384 y La Ley de Equidad tributaria.

2. ALCANCE.-

Desde la solicitud para asegurar el material por parte de la OLFAMIA o la Agregaduría hasta la entrega del material desaduanizado en la Central de Pedidos.

3. RESPONSABILIDADES.-

- Director General de. Logística.
- Dirección de Abastecimientos
- Jefe Departamento de Transportes
- Operativo de Aduanas
- Administrativo de aduanas.
- Administrador Centro de Recibo y Clasificación de Material.

2.

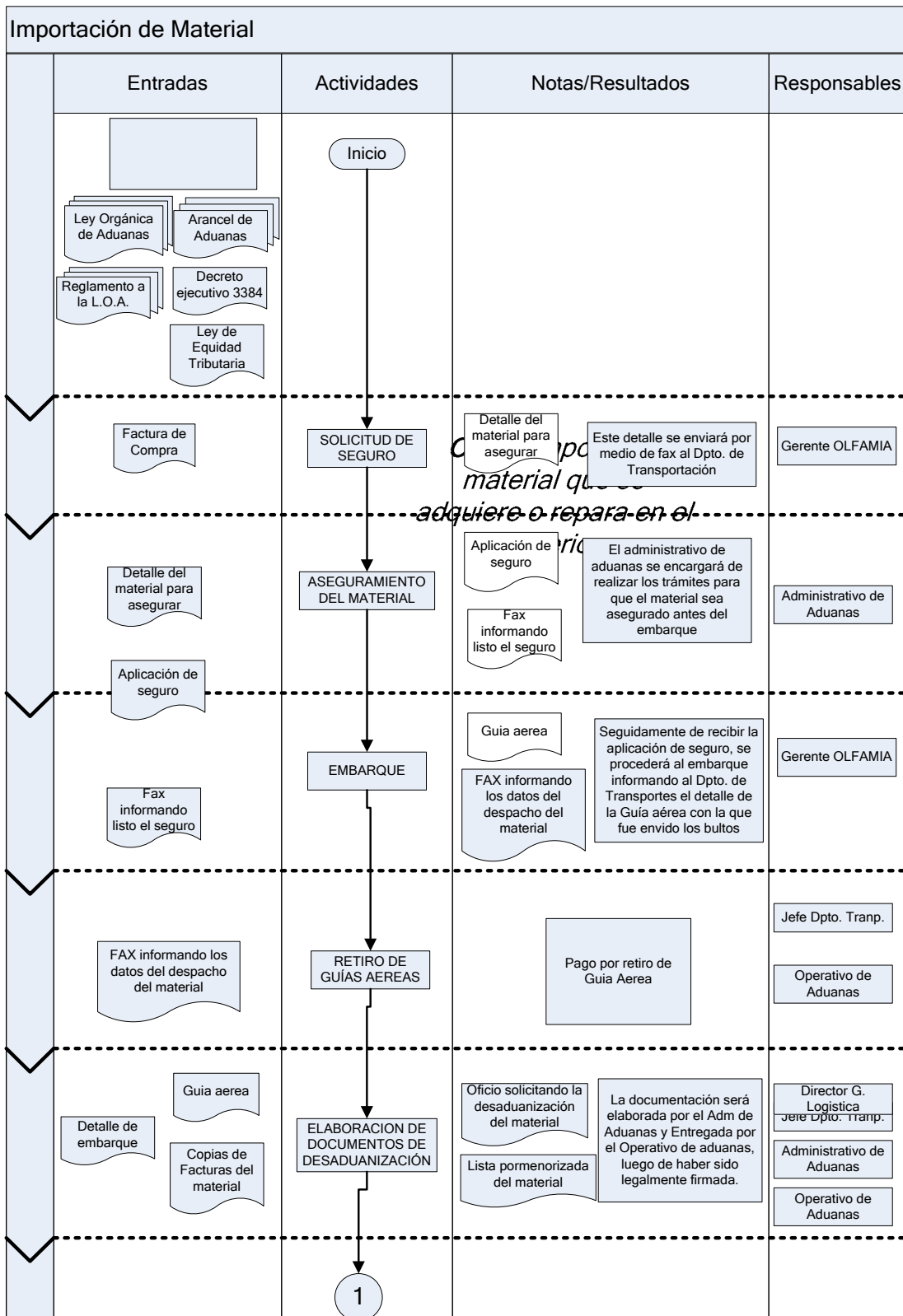
4. NORMAS GENERALES.-

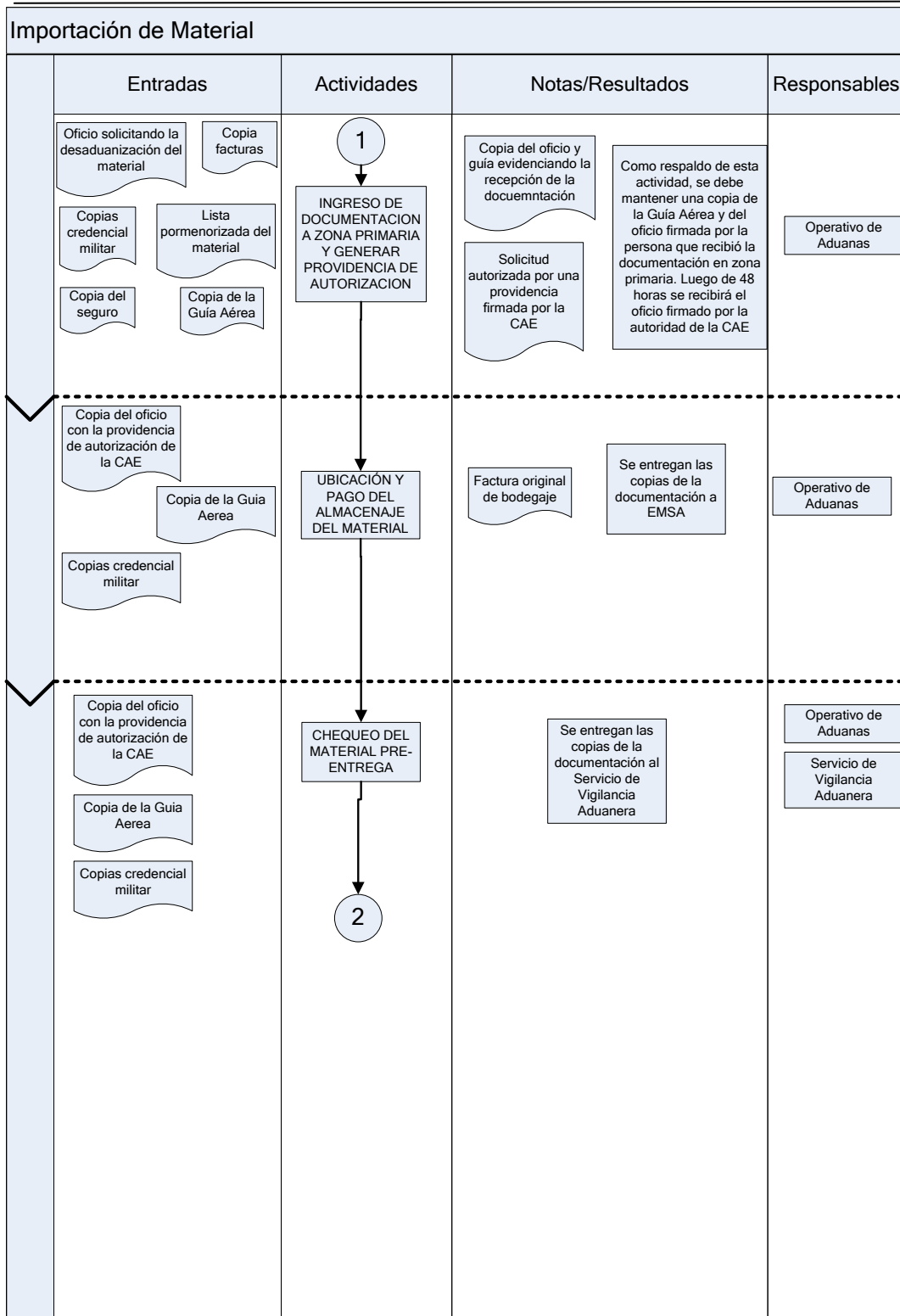
- El administrativo de aduanas se encargará de realizar los trámites para que el material sea asegurado antes del embarque
- Seguidamente de recibir la aplicación de seguro, se procederá al embarque informando a la Sección Aduanas de la Dirección General de Logística el detalle de la Guía aérea con la que fue enviado los bultos
- La documentación será elaborada por el Administrativo de Aduanas y Entregada por el Operativo de aduanas, luego de haber sido legalmente firmada.
- Se debe contar con 2 juegos de toda la documentación y 3 copias del oficio originales más 1 copia de la credencial del Operativo de Aduanas
- Como respaldo de esta actividad, se debe mantener una copia de la Guía Aérea y del oficio firmada por la persona que recibió la documentación en zona primaria. Luego de 48 horas se recibirá el oficio firmado por la autoridad de la CAE
- Se entregan las copias de la documentación a EMSA
- Se entregan las copias de la documentación al Servicio de Vigilancia Aduanera
- Se entrega los materiales retirados en el Centro de Recepción y Distribución de Material de la Dirección de Abastecimientos..

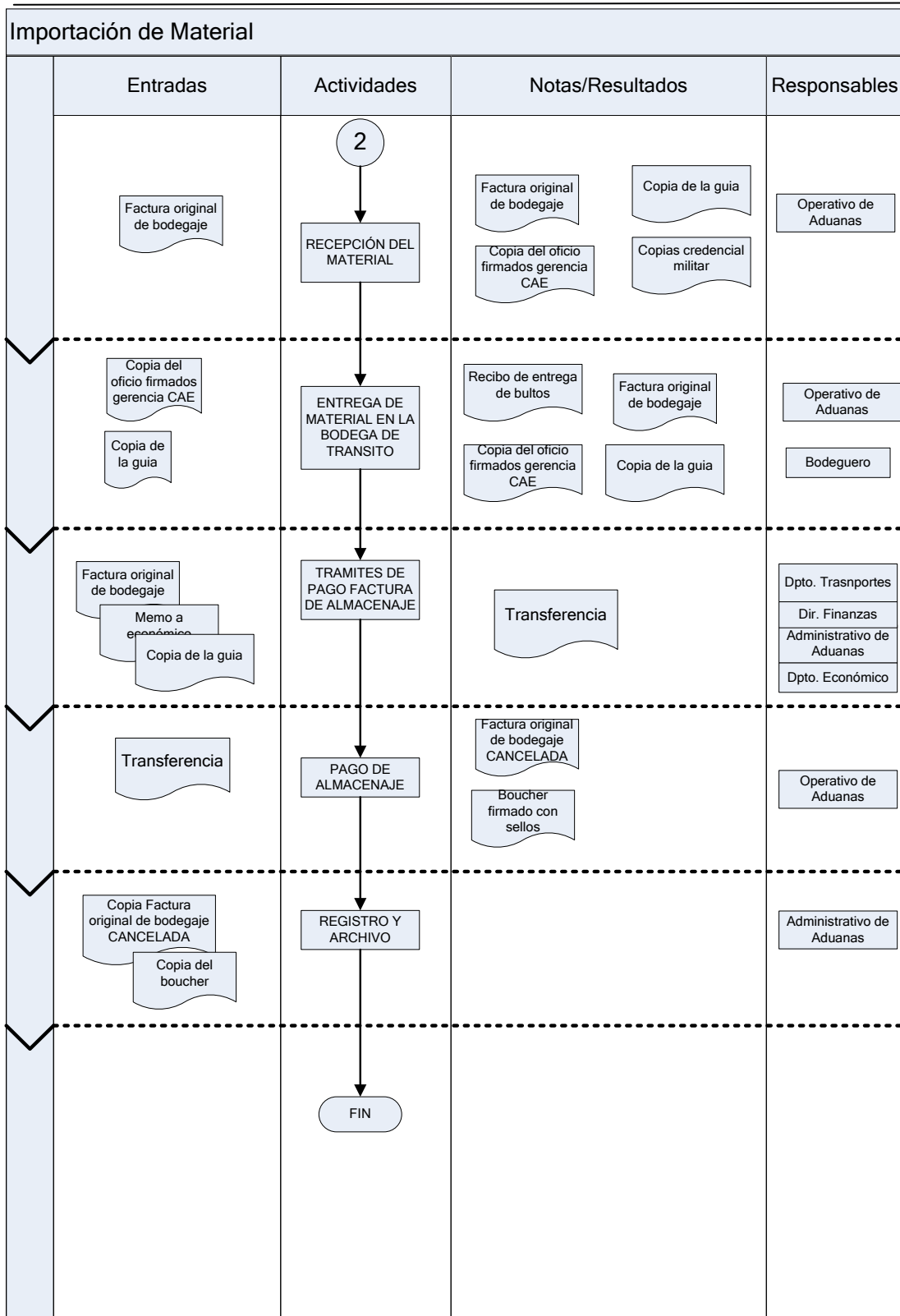
5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PROCEDIMIENTO: Importación							
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS	*EJECUTORES						
	Operativo de aduana	Adm. De aduana	OLFAMIA	CAE	FINANZAS		
SOLICITUD DE SEGURO			X				
ASEGURAMIENTO DEL MATERIAL		X					
EMBARQUE			X				
ELABORACION DE DOCUMENTOS DE DESADUANIZACIÓN	X	X					
CALCULO DE IVA				X			
TRAMITE DE PAGO DEL IVA						X	
LIQUIDACIÓN DEL IVA	X	X					
PAGO DEL IVA	X						
INGRESO DE DOCUMENTACIONA ZONA PRIMARIA	X						
UBICACIÓN Y PAGO DEL ALMACENAJE DEL MATERIAL	X						
CHEQUEO DEL MATERIAL PRE-ENTREGA	X						
RECEPCIÓN DEL MATERIAL	X						
ENTREGA DE MATERIAL EN LA BODEGA DE TRANSITO	X						
TRAMITES DE PAGO FACTURA DE ALMACENAJE		X				X	
PAGO DE ALMACENAJE	X						
REGISTRO Y ARCHIVO		X					

6. DIAGRAMA DE FLUJO.-







7. FORMULARIOS

8. DETALLE DEL MATERIAL PARA ASEGURAR (Packing List)

ECUADORIAN AIR FORCE LOGISTIC CENTER MIAMI									
Guía de embarque:			Método de envío:			Tipo de embarque:			
Fecha de envío:			Línea Aérea:			Peso en libras:			
Total de Items en este embarque:			Guía #:			Tipo de envío:			
Item	No Parte	No Serie	Empresa	No Orden	# Factura	Aplicación	Cant.	Unit.	Observaciones
Enviado por:									

9. APLICACIÓN DEL SEGURO



711

SECCION TRANSPORTES
SEGUROS Y REASEGUROS

POLIZA No. 11553 **APLICACION No.** 073
 La siguiente mercadería se declara en aplicación a la POLIZA FLOTANTE No. 11553 emitida a favor de MIAMI - USA
 hasta QUITO - ECUADOR para el viaje desde MIAMI - USA de PROVEX
 (Vapor, Camión, Avión) sobre el AVION (Bandera, Agencia, Cia.)
 Anunciado para el día FME Consignada a QUITO, RP-AGOSTO-2006
 Lugar y Fecha

Marca	Nos.	Peso Bruto Kígs.	Cantidad Bultos	CONTENIDO	Valor Asegurado \$.	%	Prima \$.	Observaciones
			- 2 - CAJAS	MAT. DE AVIACION: EMB. 392HZ, 2 11ET	4471.60	0.45%	0.68	

Embarcado por
 NOTA: De conformidad con las condiciones de la Póliza. Los Asegurados o sus Embarcadores, llenarán este formulario en duplicado y lo remitirán a la Compañía de Seguros en
 o a sus Agentes autorizados antes de efectuado el embarque o despacho. La Compañía o el Agente devolverá el duplicado debidamente sellado y firmado.
 El presente formulario es uniforme para todas las Compañías de Seguros que trabajen en el ramo de transportes y ha sido aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Resolución No. 69-28-S del 16 de Junio de 1.969

ASEGURADO

Aceptada por la Compañía

Firma Autorizada

10. FAX INFORMANDO QUE EL SEGURO SE ENCUENTRA LISTO


PR: CRNL. EMT. AVC. MARCELO RUBIO
GERENTE OLFAMIA

PERMITOME INFORMAR INTERMEDIO CIA. OLYMPUS SE ASEGURARON
SIGUIENTES DETALLES DE EMBARQUE:

EMBARQUE:	ITEMS:	VALOR:	APLIC.
389 EAS	7	US\$ 28.517,50	070
390	39	US\$ 192.805,90	071
391 HZ	3	US\$ 655,90	072
392 HZ	2	US\$ 471,60	073

SOLICITO DISPONER SE PROCEDA CON EL EMBARQUE RESPECTIVO
ADJUNTANDO A LA GUIA AEREA LAS RESPECTIVAS FACTURAS
COMERCIALES.

ATENTAMENTE,


EMC. CESAR CAÑAR V.
ENC. ADUANAS Y SEGUROS

11. GUÍA AÉREA

045 MIA 6296 5604 17-55 045 6296 5604

Shipper's Name and Address:
A&F FIELD SERVICE, INC.
2519 NW 38th Court,
MIAMI, FL 33142

Shipper's Account Number: 17-55

Issued by: LAN AIRLINES

Consignee's Name and Address:
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
FUERZA AEREA ECUATORIANA
QUITO, ECUADOR.

Consignee's Account Number:

Issuing Carrier's Agent Name and City:
TIC LOGISTICS
6970 NW 50 STREET,
MIAMI, FL 33166.

Agent's IATA Code: 404104MIA

Account No.: 404104MIA

Reference Number:

Optional Shipping Information:

Declared Value for Carriage: NVD

Declared Value for Customs: NVD

Amount of Insurance:

INSURANCE - If carrier offers insurance and such insurance is requested in accordance with conditions on reverse hereof indicates amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".

By First Carrier: LAN AIRLINES

Routing and Destination: UIO LAN AIRLINES

to: QUITO, ECUADOR

Flight/Date: 7807 JUN/16/06

Currency: USD

Declared Value for Carriage: NVD

Declared Value for Customs: NVD

Amount of Insurance:

Handling Information:
DANGEROUS GOODS AS PER ATTACHED SHIPPER'S DECLARATION

These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the export administration regulations. ECUADOR

Diversion contrary to U.S. law prohibited.

No. of Pieces RCP	Gross Weight	Rate Class	Chargeable Weight	Rate	Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
1	2040	K	2040	0.95		1938.00	SAID TO CONTAIN: AIRCRAFT PARTS Dangerous Goods UN3168 S.E.D. ATTACHED
1	2040.00	K				1938.00	

Prepaid: 1938.00

Weight Charge:

Collect:

Valuation Charge:

Tax:

Total other Charges Due Agent:

Total other Charges Due Carrier: 2013.00

Total prepaid: 3951.00

Total collect:

Currency Conversion Rates:

cc charges in Dest. Currency: Jun/15/2006 MIAMI

Signature of Shipper or his Agent: LRB

Signature of Issuing Carrier or its Agent: LRB

Executed on (Date) at (Place): Jun/15/2006 MIAMI

For Carriers Use only at Destination: Charge at Destination

Total collect Charges: 2013.00

045 6296 5604


ORIGINAL 2(FOR CONSIGNEE)


Currency Conversion Rates: Jun/13/2006 MIAMI

cc charges in Dest. Currency:


Signature of Issuing Carrier or its Agent: LRB

12. FAX INFORMANDO LOS DATOS DEL DESPACHO DEL MATERIAL

 <kfir@bellsouth.net> Para: "SORIA FAE" <msoria@fae.ffaa.mil.ec>
07/09/2005 09:51 a.m. cc:
Asunto: ENVIO DE MATERIALES # 728 KCC



FUERZA AEREA ECUATORIANA



OFICINA LOGISTICA DE LA FUERZA AEREA EN MIAMI

FECHA	: 09/07/05	MSGE.No	: 728A-CC-F-O-05
DE	: OLFAMIA	FAX	: 305-594-0045
PARA	: SR. DIRECTOR DE MATERIALES FAE	FAX	: 2580-588
PAIS	: ECUADOR	CIUDAD	: MIAMI
C.C.	: JEFE DEPTO. MATERIAL AERONAUTICO	EMAIL	:
PAIS	: ECUADOR	CIUDAD	: MIAMI
No. PAGINAS A TRANSMITIR		OFICINA	: OLFAMIA
ASUNTO	: ENVIO DE MATERIAL (KCC)		

MENSAJE:

PERMITOME INFORMAR A UD. MI BRIGADIER GENERAL, QUE CON FECHA 08/30/05 INTERMEDIO LAN CHILE CON GUIA # 045-7819-4163 QUE SE ADJUNTA, MARCADOS PARA LA FUERZA AEREA ECUATORIANA- DIRECCION DE MATERIALES- QUITO, SE REMITIO EL MATERIAL SEGÚN DETALLE ADJUNTO; SOLICITO SE DIGNE DISPONER A QUIEN CORRESPONDA, SE ACUSE RECIBO.

MARCELO RUBIO
CRNL. E.M.T. AVC.
GERENTE OLFAMIA

E-MAIL ENVIADO: 09/07/05

*Aplicación N: 226.
Prima Segura \$ 26,92.*

13. OFICIO AL GERENTE DE LA CAE SOLICITANDO LA DESADUANIZACIÓN DEL MATERIAL

- El Ecuador ha sido, es y será país amazónico -

RESERVADO

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Oficio No. **081-EJ-3cy-1-O-2006**
Quito, DM., **27 Julio 2006**

Señor
GERENTE DISTRITAL DE ADUANAS QUITO
Presente

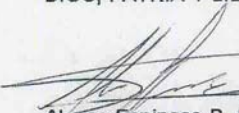
ASUNTO: Despacho material bélico

Agradeceré a usted señor Gerente Distrital, disponer la entrega del MATERIAL CALIFICADO COMO BELICO (Repuestos para aplicación en los aviones de la Fuerza Aérea Ecuatoriana), llegado en la Cia. LAN CARGO, con guía aérea No. 045- 62965604, 01 caja de 2.040,00 kilos de peso.


El Sgos. Avc. Eduardo Taco A., con cédula de Identidad No. 171085263-1, realizará los trámites de desaduanización.

Aprovecho la oportunidad para reiterar mis sentimientos de consideración y estima.

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD,


Alonso Espinosa R.
Cmnl. EMC. Avc.
DIRECTOR DE MATERIALES DE LA FUERZA AEREA





RESERVADO

Calle Exposición No. 208. La Recoleta. Teléfono 2683007. Quito - Ecuador / E-mail: abastona@faa.mil.ec

14. PROVIDENCIA DE AUTORIZACION FIRMADA POR LA CAE



RESERVADO
FUERZA AEREA ECUATORIANA

Oficio No. 074-EJ-2X-3-O-2008
Quito, DM
07 MAR 2008

No. GDQ - DOAQ - ZPRQ - PV- 000153

JEFATURA DE ZONA PRIMARIA QUITO,

Vistos: El oficio No. 074-EJ-2X-3-O-2008, de fecha 07 de marzo de 2008, suscrita por el señor Brigadier General Eduardo Esparza Paula, Director General de Logística, por medio de la cual solicita la entrega de material calificado como Bélico para uso militar exclusivo; al efecto y de conformidad con lo establecido en los Arts. 13 y 60 literal i) del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas, Decreto No.3384 publicado en el Registro Oficial No. 718 de Diciembre 4 de 2002, la Jefatura de la Zona Primaria Quito, **RESUELVE AUTORIZAR** el desaduanamiento Directo de material calificado como Bélico para uso exclusivo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, contenido en 03 bultos, con un peso de 349,08 kilos, guía aérea No. **233-60168813** de la compañía **TAMPA CARGO**. "De conformidad al Registro Oficial 242 Capítulo 2 REFORMAS RELATIVAS AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO del 29 de Diciembre del 2007, Art.109.- Al final del literal d) del numeral 9 Art. 55 de la Ley del Régimen Tributario Interno, elimínasela "Y" y la "...", y a continuación agréguese los siguientes numerales: 10. Los que adquieran las instituciones de Estado y Empresas Públicas que perciban ingresos exentos del impuesto a la renta". Para el cumplimiento del contenido de la presente Resolución pase a los Departamentos de Servicios de Vigilancia Aduanera, para los fines legales consiguientes se autoriza al Sr. Cbop. Tec. Avc.. Guido H. Velásquez T. C.I. 171340227-7 para que proceda con el trámite de desaduanamiento directo y retiro del citado material; **NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE.**

CAE
CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA
ZONA PRIMARIA
QUITO - ECUADOR C.
Sr. Patricio Casero C.
JEFE DE ZONA PRIMARIA QUITO
CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA

ELABORADO POR: Lcdo. Edwin Alemán
REVISADO POR: Ing. Eddy Suarez
FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2008

RESERVADO

15. LISTA PORMENORIZADA DEL MATERIAL

FUERZA AEREA ECUATORIANA

LISTA PORMENORIZADA DE MATERIAL CALIFICADO COMO BELICO ENVIADO POR LA CIA. "DUNLOP AIRCRAFT", AMPARADO EN LA GUIA AEREA No. 129- 51626912, DE LA CIA. MARTINAIR CARGO

ITEM	N/PARTE	DESCRIPCION	ORDEN	USO	CANT.	U/E
1	DR0628T	NEUMATICOS PARA AVIONES	038-EJ-3CV3-1-06	AVRO	20	EA
2	DR10728T	NEUMATICOS PARA AVIONES	040-EJ-3CV3-1-06	AVRO	18	EA

Jorge Moreno Artieda
Teniente General
COMANDANTE GENERAL DE LA FUERZA AEREA

16. FACTURA ORIGINAL DE ALMACENAJE

Economía Mixta
 Servicios Aeroportuarios del Ecuador
 Airport Services

R.U.C.: 1791282469001 R-PCJ07-10
FACTURA
 No. 001-002- 0180409
 AUTORIZACIÓN S.R.L.: 1103592147
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 00261 DEL 23 DE ENERO DE 1997

MSA | **GlobeGround**
 AIRPORT SERVICES | Ecuador

ATRIZ: Aeropuerto Mariscal Sucre
 UCURSAL: Av. de las Américas s/n (Aeropuerto Simón Bolívar) • Guayaquil

CAJA CENTRAL F.A.E.
 E2 LA EXPOSICIÓN 54-71
 QUITO ECUADOR
 RUC / C.I. 1788917810001

Ref. Nr	1200907200178	Fecha	05.07.2006	D.A.U.	
MAWB	045-82895804	HAWB	-	MN	LAN60274
Piezas	1				
Peso	2040 KG				
Vuelo	LAN653 / 16 JUN				

Ref	Descripción	Cantidad	IVA	Total en USD
L_BAS_01	1-BAS-TARIFA BASICA ALMACENAJE + 2040 KG - 2040 KG USD 120,00	2040 KG	12,00%	120,00
L_BAS_02	1-BAS-BODEGAJE ADICIONAL USD 0,065/Dias/KG x 13 Dias x 2040 KG = USD 132,80 (16-JUN-06 - 05-JUL-06)	13 Dias 2040 KG	12,00%	132,80
L_HAN_04	1-HAN-HANDLING FEE USD 0,0074/KG x 2040 KG = USD 15,10	2040 KG	12,00%	15,10
				287,70
+ 12,00 % IVA sobre 287,70 USD				32,12
				280,82

12180409 / CREDITO

EMSA UIO
CANCELADO
 FECHA: _____
 FIRMA: _____

OBSERVACIONES: Daremos por aceptada su conformidad con el detalle y valor de la factura a menos que dentro de 10 días contados a partir de la fecha de recepción, Ud. haga llegar por escrito su reclamo a la Gerencia de Carga.

LABORADO POR:	CANCELADO:	ENTREGADO:	RECIBI CONFORME
---------------	------------	------------	-----------------

Aeropuerto "Mariscal Sucre" Telf.: + 593 (2) 8302 233
 Aeropuerto "Simón Bolívar" Telf.: + 593 (4) 2288 202 Fax: + 593 (4) 2288 299
 Aeropuerto "Eloy Alfaro" Telf.: + 593 (5) 2629 533 Fax: + 593 (5) 2629 534

ORIGINAL: CLIENTE

17. RECIBO DE ENTREGA DE BULTOS

FUERZA AEREA ECUATORIANA


DIRECCION DE MATERIALES DPTO. MAT. AERONAUTICO

ENTREGA-RECEPCION DE MATERIALES RETIRADOS DE ADUANA

GUIA AEREA	PROCEDENCIA	BULTOS	PESO	CONTENIDO	OBSERVACIONES
045-62965609		01	2.040	MOTOR TAME	S/N


FECHA: 5-jul-06

ENTREGUE CONFORME



GRADO:
NOMBRE:

RECIBI CONFORME



GRADO:
NOMBRE: *Chap Valdesquez*





18. BOUCHER PAGO ALMACENAJE

16885 **COMPROBANTE No. 016885**

INCEPTO: BGR. CHEQUE 16885 PAGO BODEGAJE DE MATERIAL DE AMACION DIR. MATERIALES
QUITO, 25 DE JULIO 2006 O. PAG

CONTABILIDAD

OB. CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
21353 2138103	1791282469001 EMSA CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO CUENTAS POR PAGAR IVA 100%	584,78 ✓ 70,87 ✓	
1111501	BANCOS (BGR F-4) BGR. CHEQUE 16885 PAGO BODEGAJE DE MATERIAL DE AMACION DIR. MATERIALES		655,65 ✓
SUMAN		655,65	655,65

LABORADO POR 	CAJA CENTRAL  JEFE TESORERIA	DIRECTOR DE FINANZAS  DIRECTOR	CONTABILIDAD  CONTADOR GENERAL
---	---	---	---

REGISTRO UNICO DE CONFORME
REG. DE CONTRIBUYENT
EMSA Airport Services
AEROPUERTO QUITO
C.C. 1791282469001

***** Quito 2440077 - Quito 2445486 - Cuenca 2854780

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Marketing-XXI.com, de Rafael Muñoz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica.
- ❖ Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56.
- ❖ Planificación Estratégica Francis Salazar
- ❖ CEDATOS
- ❖ Banco Central del Ecuador
- ❖ KAPLAN, Robert, NORTON David Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000
- ❖ JURAN, J.M. Análisis y Planeación de la Calidad, Editorial McGraw Hill 1995
- ❖ Economía y Negocios Revista EKOS
- ❖ <http://www.fae.com>
- ❖ <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/planificacion/planificacion.htm>
<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- ❖ <http://www.cindoc.csic.es/isis/01-4-3.htm>
- ❖ <http://galeon.hispavista.com/aprenderaaprender/estrategias/estrategias.htm>
- ❖ <http://www.monografias.com>
- ❖ <http://www.cnep.com>
- ❖ <http://www.sbs.gov.ec>
- ❖ <http://www.noticiasecuador.com.ec>
- ❖ <http://www.ilteco.com>
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>.
- ❖ http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm
- ❖ <http://www.rincondelvago.com>
- ❖ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>
- ❖ <http://www.manage.com>
- ❖ www.symnetics.cl “Symnetics Chile”