



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ALMACENES Y
COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA –
ALCOFAES**

MARÍA LORENA MUNIVE BENITES

DIRECTOR: ING. JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR: ECON. GUILLERMO ROMO

SANGOLQUÍ, MARZO del 2008



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y las oportunidades para alcanzar mis sueños.

A mis padres por su tolerancia y por haberme dado, con su sacrificio y trabajo, la posibilidad de disponer del ocio necesario para estudiar y escribir; ellos con su esfuerzo, y apoyo han hecho posible que hoy culmine una etapa importante en mi vida.

A mi hermano y familiares por sus palabras de fe y sabios consejos; para ellos mi respeto y admiración.

A mis amigos, y profesores de la Escuela Politécnica del Ejército por los momentos inolvidables que hemos compartido durante los años de estudio.

Al director de tesis, señor ingeniero Jaime Chiriboga, al igual que al codirector, señor economista Guillermo Romo, por sus valiosos aportes y sus acertados consejos durante el desarrollo de este proyecto, debo reconocer y agradecer sus sugerencias, así como también sus críticas inquisitivas que han servido para que este estudio culmine con éxito.

Al personal militar y servidores públicos de la Gerencia General y Sucursal Quito de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, especialmente al señor Crnl. Ing. Jorge Angulo Martínez, Gerente General, por el acceso y disponibilidad amplia a la información necesaria; a ellos y a la Institución que pertenecen y representan agradezco todas las consideraciones que han tenido conmigo.



DEDICATORIA

A Dios, que me bendice cada día; a mis padres, a quienes amo y respeto profundamente; a mi hermano, compañero inseparable durante mi vida; y a mí, que tomando las palabras de Sócrates afirmo “yo contra el mundo y el mundo no tiene suficiente vitalidad como para quitarme el deseo de progresar”.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA LORENA MUNIVE BENITES

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA – ALCOFAES 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.

Quito, 11 de marzo del 2008.

María Lorena Munive Benites



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, MARIA LORENA MUNIVE BENITES autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA – ALCOFAES, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 11 de marzo del 2008.

María Lorena Munive Benites



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Señor Ing. Jaime Chiriboga. y señor Econ. Guillermo Romo

CERTIFICAN

Que la tesis titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA – ALCOFAES, realizada por la señorita MARIA LORENA MUNIVE BENITES, 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 de la autora, señorita MARIA LORENA MUNIVE BENITES para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de INGENIERÍA COMERCIAL.

Quito, 11 de marzo del 2008.

Ing. Jaime Chiriboga. M.S.C.

DIRECTOR

Econ. Guillermo Romo

CODIRECTOR



INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	xi
CAPITULO I	
GENERALIDADES	1
1._ LA EMPRESA:	1
1.1 Productos:	9
1.2 Servicios:	11
1.3 Clientes:	11
2._ PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.	12
3._ MARCO TEÓRICO:	18
El Supermercado	18
El Almacén	19
La Empresa Comercial	19
La Venta	20
Los Procesos	20
4._ MARCO CONCEPTUAL:	25
CAPITULO II	
DIAGNOSTICO SITUACIONAL y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	27
1._ ANALISIS EXTERNO	28
1.1._ Macro Ambiente	28
1.2._ Micro Ambiente	48
2._ ANALISIS INTERNO	62
2.1._ Capacidad administrativa	62
2.2._ Capacidad financiera	71
2.3._ Capacidad de comercialización	77
2.4._ Capacidad de talento humano	82
2.5._ Capacidad tecnológica	87
3._ ANALISIS DE MATRICES	91
3.1._ Matrices de impacto	91
3.2._ Matriz de vulnerabilidad	94
3.3._ Matriz de aprovechabilidad	96
4._ HOJA DE TRABAJO	98
5._ MATRIZ DE ESTRATEGIAS	99
6._ PRINCIPIOS Y VALORES	102
7._ MISION y VISION	103
8._ OBJETIVOS	105
9._ POLITICAS	107
10._ ESTRATEGIAS	108
CAPITULO III	
ANALISIS DE PROCESOS	113
1._ CADENA DE VALOR	113
2._ INVENTARIO DE PROCESOS.	115
3._ SELECCION DE PROCESOS CLAVE	117
4._ MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	119
5._ ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS	120
6._ DIAGRAMAS DE PROCESOS SELECCIONADOS	123
7._ MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN	147



CAPITULO IV	
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	149
1._ HERRAMIENTAS A UTILIZAR	149
1.1._ Hoja ISO	150
1.2._ Flujodiagramación	151
1.3._ Hoja de Mejoramiento	152
2._ MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS	153
3._ MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO	190
4._ DETERMINACION DEL BENEFICIO ESPERADO	193
CAPITULO V	
PROPUESTA ORGANIZACIONAL	194
1._ CADENA DE VALOR	194
2._ INDICADORES DE GESTION	197
3._ DISEÑO DE CADENAS DE VALOR E INDICADORES DE GESTION DE LOS MACROPROCESOS	198
4._ PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	220
5._ PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	221
6._ RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	222
7._ DESCRIPCION DE CARGOS	226
8._ PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	234
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	235
CONCLUSIONES	235
RECOMENDACIONES	238

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPITULO I	
1. Organización estructural Dirección de Bienestar Social	1
2. Organización estructural ALCOFAES	4
3. Distribución del personal de ALCOFAES	4
4. Diagrama de Causa-Efecto de los Almacenes y Comisariatos de la FAE	13
5. Esquema de un proceso	20
6. Elementos del proceso	21
7. Jerarquía de procesos	23
8. Interacciones de los elementos del proceso	24
CAPITULO II	
9. Análisis situacional	27
10. Distribución de la población	40
11. Cuadro de Mando Integral 2008-2012	110
12. Plan operativo anual ALCOFAES 2008	111
13. Mapa estratégico ALCOFAES 2008-2012	112
CAPITULO III	
14. Cadena de valor ALCOFAES	114
15. Mapa de procesos seleccionados	119
CAPITULO V	
16. Cadena de valor ALCOFAES	194
17. Organización por procesos propuesta	219
18. Organización estructural ALCOFAES propuesta	220



ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

CAPITULO I

1. Entrada principal	1
2. Sección electrónica	10
3. Sección ropa de mujer	10
4. Sección embutidos	10
5. Sección lácteos e islas promocionales	11

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO I

1. Valores proyectados y alcanzados en ventas	5
2. Valores proyectados y alcanzados en costo de ventas	6
3. Valores proyectados y ejecutados en gastos	7
4. Valores proyectados y alcanzados en utilidades	8

CAPITULO II

5. Producto interno bruto	29
6. Tasa de crecimiento del producto interno bruto	30
7. Producto interno bruto sectorial	31
8. Evolución de la inflación anual en el Ecuador	32
9. Inflación promedio anual	33
10. Inflación a final de año	34
11. Empleo	41
12. Subempleo	42
13. Desempleo	43
14. Remuneraciones	44
15. Participación del mercado de autoservicio	60
16. Matriz de impacto externo	91
17. Matriz de impacto interno	92
18. Matriz de vulnerabilidad	94
19. Matriz de aprovechabilidad	96
20. Matriz síntesis FODA	98
21. Matriz de estrategias	99
22. Matriz axiológica de principios	102
23. Matriz axiológica de valores	102

CAPITULO III

24. Selección de procesos	117
25. Costo por minuto	120
26. Matriz de resumen de procesos	146

CAPITULO IV

27. Matriz de análisis comparativo	189
------------------------------------	-----



ÍNDICE DE GRAFICOS

CAPITULO I

1. Ventas	5
2. Costo de ventas	6
3. Gastos	7
4. Utilidades	8
5. Valores alcanzados en ventas 2002-2006 y proyección 2007	9

CAPITULO II

6. Producto interno bruto	29
7. tasa de crecimiento del producto interno bruto	30
8. PIB sectorial	31
9. Evolución de la inflación anual en el Ecuador	33
10. Inflación promedio anual	33
11. Inflación al final del año	34
12. Tasas de interés referenciales	36
13. Empleo	41
14. Subempleo	42
15. Desempleo	44
16. Remuneraciones	45
17. – 26. Encuestas a proveedores	50-54
27. – 35. Encuestas a clientes	55-59
36. Participación del mercado de autoservicio	61
37. – 53. Encuestas a empleados capacidad administrativa	62-70
54. – 63. Encuestas a empleados capacidad financiera	71-76
64. – 71. Encuestas a empleados capacidad de comercialización	77-81
72. – 79. Encuestas a empleados capacidad de talento humano	82-86
80. – 85. Encuestas a empleados capacidad tecnológica	87-90

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

CAPITULO III

1. Planificación operativa anual	124
2. Calificación de proveedores	126
3. Consignación de mercadería	128
4. Compra de productos servicios	130
5. Control de stock	132
6. Venta	133
7. Recepción de reclamos y sugerencias	135
8. Administración del presupuesto	136
9. Facturación y registro de ingresos	138
10. Gestión de crédito y cobranza	141
11. Pago a proveedores	143



INTRODUCCION

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de mejorar los procesos existentes en los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para así optimizar la práctica administrativa y brindar un adecuado servicio a los clientes.

En el Capítulo I se indica la reseña histórica de la empresa y los productos, al igual que la problemática identificada mediante el diagrama causa-efecto, en el cual se mencionan todas las áreas y se identifican los problemas de cada una de estas que afectan el desarrollo de las actividades empresariales.

En el Capítulo II se desarrolla el diagnóstico situacional en base a un análisis del ambiente externo e interno resumido en la matriz FODA, la cual permite desplegar estrategias que ayuden a disminuir el impacto de las amenazas, afrontar las debilidades, aprovechar las oportunidades y explotar las fortalezas que tiene la empresa. Además, en el direccionamiento estratégico, se establecen los principios y valores de la empresa, las políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados, y la visión y misión como ejes de la actividad administrativa, reflejándose todo esto en el plan operativo anual y el mapa estratégico.

En el capítulo III por medio de un inventario y selección de los procesos se determinan los más importantes y los que requieren cambios, se realiza un análisis de cada uno de ellos a fin de determinar las actividades, los responsables, el tiempo y el costo que implican su ejecución. También se determinan los problemas que tiene cada actividad para luego de esto presentar una matriz de resumen que indica las eficiencias tanto en costo como en tiempo de los procesos seleccionados.

En el Capítulo IV se pone a consideración la propuesta de mejoramiento de aquellos procesos que fueron analizados anteriormente, utilizando las hojas ISO, de flujodiagramación y de mejoramiento. Además se incluye una matriz de análisis comparativo que indica el ahorro, tanto en tiempo como en costo, que otorga a la empresa la mejora de cada proceso y los posibles destinos de los fondos.



En el Capítulo V se realiza la cadena de valor para cada macroproceso, tomando en cuenta el proceso administrativo, con los respectivos indicadores de gestión para medir el desempeño de la empresa y de esta manera establecer criterios de evaluación que ayuden a tomar acciones correctivas. Adicionalmente se propone una organización por procesos, y un nuevo organigrama estructural con el consiguiente establecimiento del perfil requerido para cada cargo.

Finalmente, en el Capítulo VI se determinan las conclusiones y recomendaciones respectivas.



CAPITULO I

GENERALIDADES

En el presente capítulo se realiza 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, la venta, el surgimiento de almacenes y supermercados, los procesos y un glosario de términos empleados en el presente trabajo.

1._ LA EMPRESA:

Fotografía N° 1.

Entrada principal



Elaborado por: María Lorena Munive Benites

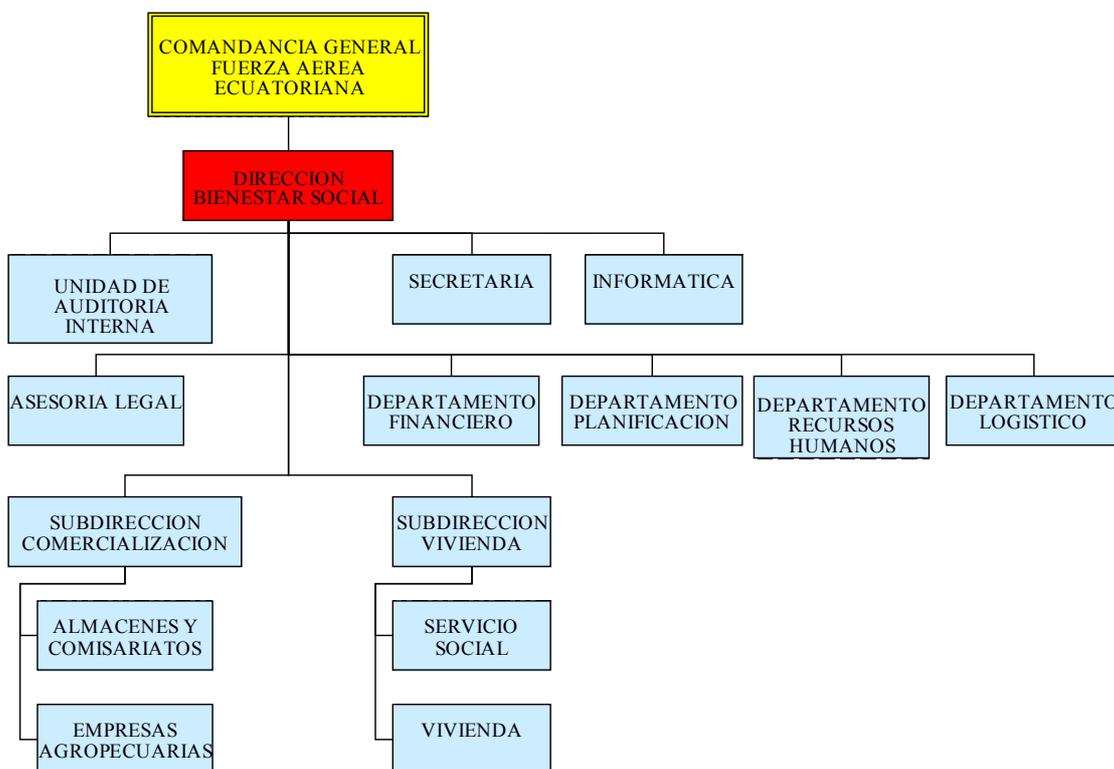
Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana – ALCOFAES remonta sus inicios a la presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra en cuya gestión mediante Decreto Ejecutivo número 114 del 30 de Enero de 1954 se crea, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional directamente dependiente de esta cartera de Estado, el Servicio Social de las Fuerzas Armadas con el propósito de atender al mejoramiento de la calidad de vida del personal militar.



Actualmente ALCOFAES consta en el Reglamento Orgánico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana como dependencia directa de la Dirección de Bienestar Social, como se puede visualizar a continuación:

Figura N° 1.

Organización estructural Dirección de Bienestar Social



Fuente: ALCOFAE.
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Desde sus inicios “Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” surgió como una empresa destinada a la atención de las necesidades del personal de FAE, nació con filosofía de servicio social y su crecimiento se ha basado en un trabajo perseverante, creyendo en la gente, y con un distintivo empresarial: calidad, precios bajos y buen servicio.

Convertida en una empresa comercial de servicio social, cada año los clientes han demostrado su confianza y fidelidad, hecho que ha permitido crecer atendiendo las necesidades del mercado, con la finalidad de mantener en alto la moral y mejorar la productividad de todos los miembros de FAE.



ALCOFAES es una dependencia de la Fuerza Aérea, que administra dos líneas de negocio: almacén y comisariato. En su gestión administrativa incluye la modalidad de mercadería en consignación para los artículos de expendio en el almacén.

ALCOFAES cuenta con sucursales en las ciudades donde la Fuerza Aérea tiene sus unidades militares, esto es Quito, Latacunga, Guayaquil, Taura, Salinas, Manta y Tena.

La misión es: “Comercializar productos y servicios de calidad, con precios económicos y atención personalizada, para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes; en el marco de una organización eficiente, innovadora y dinámica”.

La visión es: “Ser los almacenes y comisariatos más eficientes y eficaces en las zonas geográficas de influencia de la Fuerza Aérea”.

Los principios son:

- Calidad y confiabilidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Simplicidad y descentralización administrativa.
- Mejoramiento continuo.
- Compromiso con la institución y la familia aérea

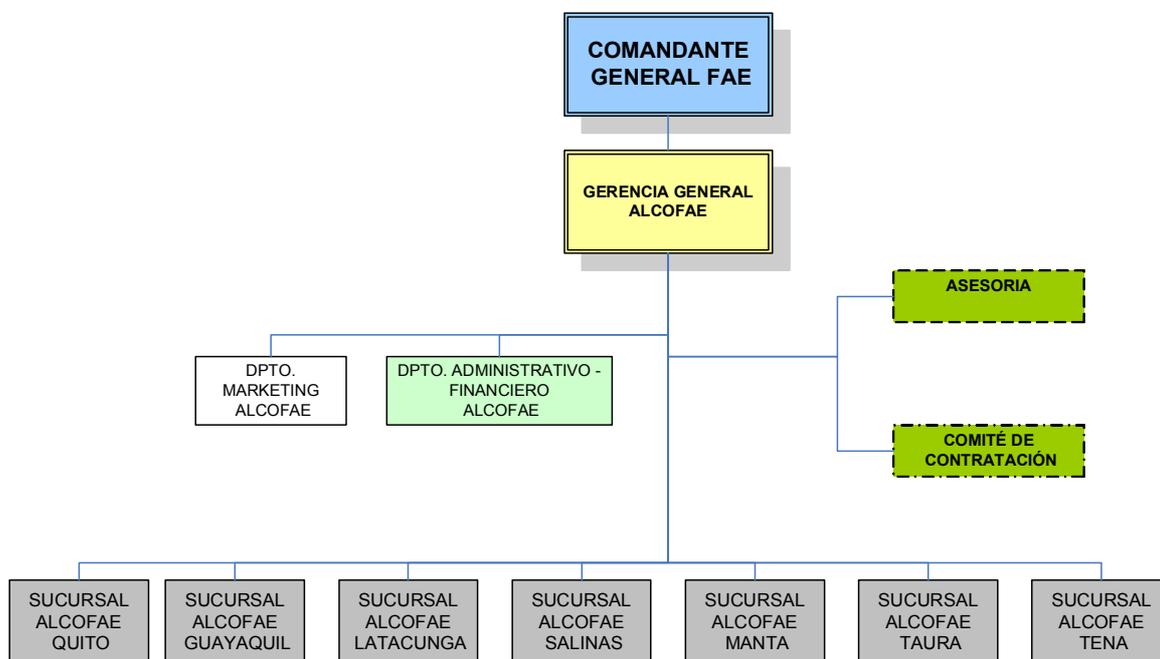
Los valores son:

- Disciplina
- Honor
- Integridad
- Servicio
- Valor



La estructura organizacional de ALCOFAES es la siguiente:

Figura N° 2.
Organización estructural ALCOFAES



Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Departamento Administrativo- Financiero

El personal de ALCOFAES está distribuido de la siguiente manera:

Figura N° 3.
Distribución del personal de ALCOFAES

TIPO	CLASIFICACION	NUMERICO
PERSONAL MILITAR	OFICIALES	12
	AEROTECNICOS	94
PERSONAL CIVIL	SERVIDORES PUBLICOS	167
	PERSONAL EXTERNO	87
TOTAL		360

Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: Departamento Administrativo- Financiero



Los resultados de gestión que se proyectaron para el periodo fiscal 2007 y los resultados alcanzados hasta el 30 de septiembre del presente año se detallan a continuación:

Tabla N° 1.

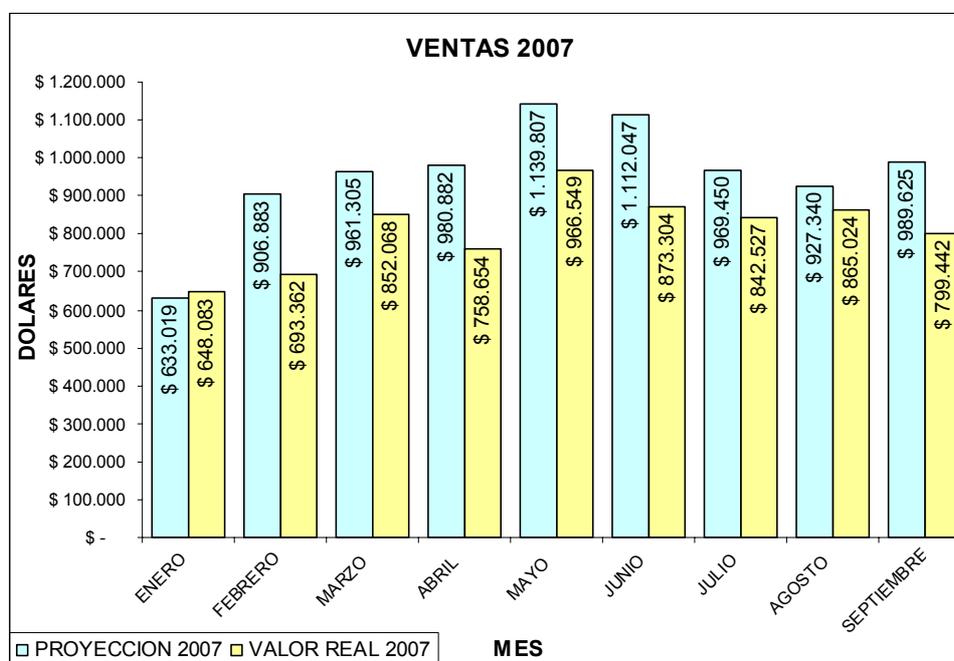
Valores proyectados y alcanzados en ventas

MES	VTAS PROY.	VTAS ALCN.
ENERO	\$ 633.019	\$ 648.083
FEBRERO	\$ 906.883	\$ 693.362
MARZO	\$ 961.305	\$ 852.068
ABRIL	\$ 980.882	\$ 758.654
MAYO	\$ 1.139.807	\$ 966.549
JUNIO	\$ 1.112.047	\$ 873.304
JULIO	\$ 969.450	\$ 842.527
AGOSTO	\$ 927.340	\$ 865.024
SEPTIEMBRE	\$ 989.625	\$ 799.442

Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 1.

Ventas



Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Tabla N° 2.

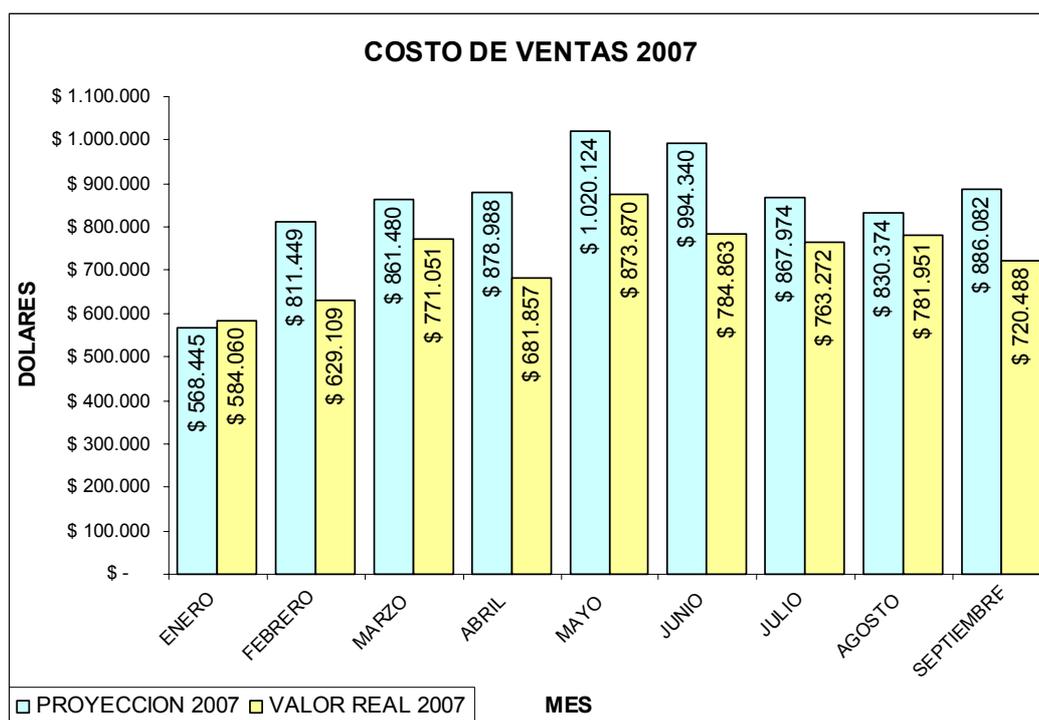
Valores proyectados y alcanzados en costo de ventas

MES	C. VTAS. PRO	C. VTAS. ALC.
ENERO	\$ 568.445	\$ 584.060
FEBRERO	\$ 811.449	\$ 629.109
MARZO	\$ 861.480	\$ 771.051
ABRIL	\$ 878.988	\$ 681.857
MAYO	\$ 1.020.124	\$ 873.870
JUNIO	\$ 994.340	\$ 784.863
JULIO	\$ 867.974	\$ 763.272
AGOSTO	\$ 830.374	\$ 781.951
SEPTIEMBRE	\$ 886.082	\$ 720.488

Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 2.

Costo de ventas



Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Tabla N° 3.

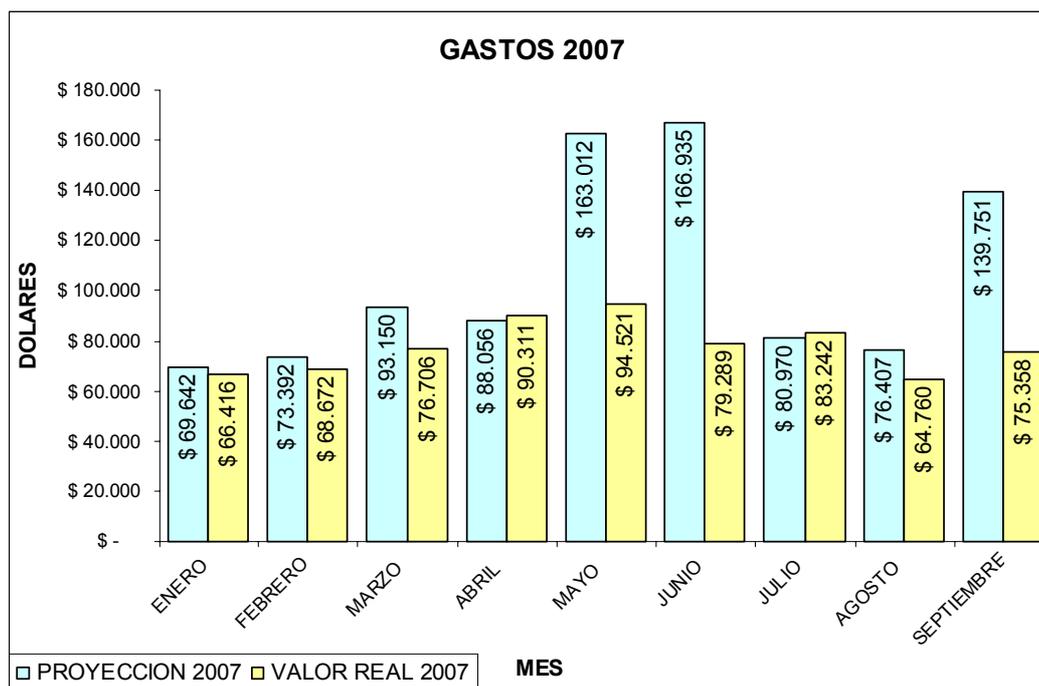
Valores proyectados y ejecutados en gastos

MES	GTO PROY.	GTO. EJEC.
ENERO	\$ 69.642	\$ 66.416
FEBRERO	\$ 73.392	\$ 68.672
MARZO	\$ 93.150	\$ 76.706
ABRIL	\$ 88.056	\$ 90.311
MAYO	\$ 163.012	\$ 94.521
JUNIO	\$ 166.935	\$ 79.289
JULIO	\$ 80.970	\$ 83.242
AGOSTO	\$ 76.407	\$ 64.760
SEPTIEMBRE	\$ 139.751	\$ 75.358

Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 3.

Gastos



Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Tabla N° 4.

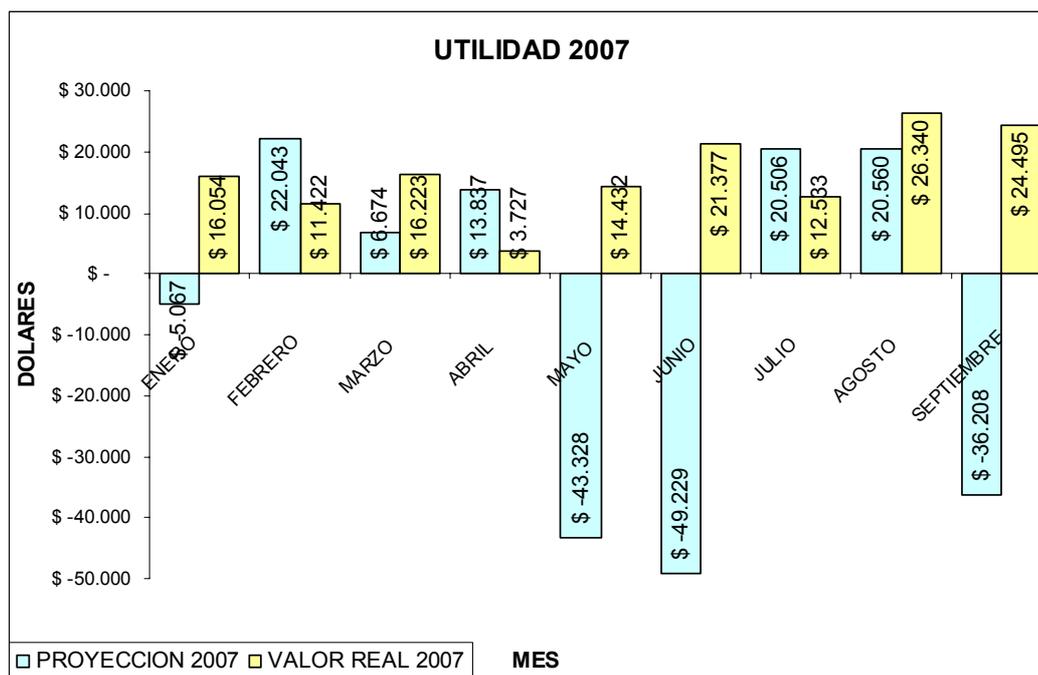
Valores proyectados y alcanzados en utilidades

MES	UTILIDAD P.	UTILIDAD AL.
ENERO	\$ -5.067	\$ 16.054
FEBRERO	\$ 22.043	\$ 11.422
MARZO	\$ 6.674	\$ 16.223
ABRIL	\$ 13.837	\$ 3.727
MAYO	\$ -43.328	\$ 14.432
JUNIO	\$ -49.229	\$ 21.377
JULIO	\$ 20.506	\$ 12.533
AGOSTO	\$ 20.560	\$ 26.340
SEPTIEMBRE	\$ -36.208	\$ 24.495

Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 4.

Utilidades



Fuente: ALCOFAE – Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

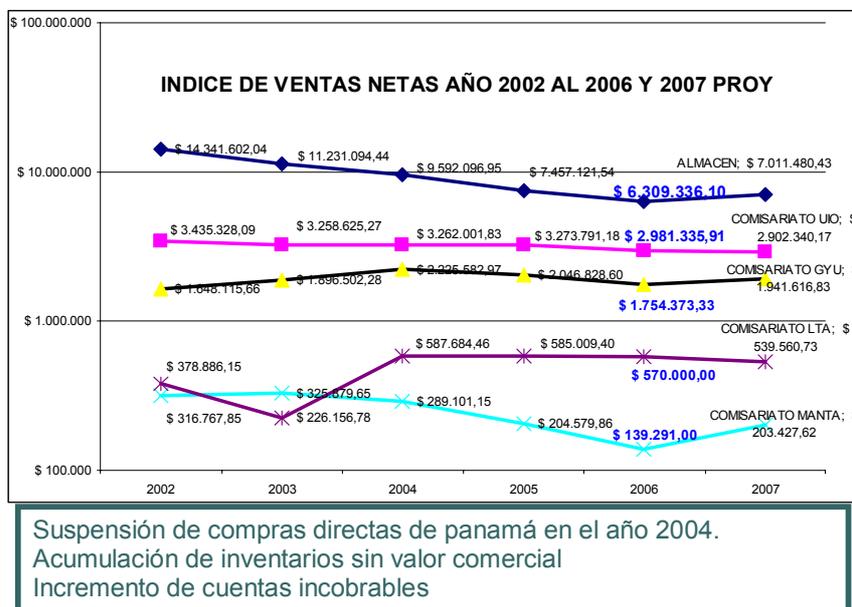
Conclusión: Como se puede apreciar aunque las ventas reales son menores a las ventas proyectadas, la utilidad obtenida es mayor que la utilidad que se proyectó. Esto es debido al control ejercido sobre los gastos los cuales han sido menores a los proyectados para el periodo 2007.



Los resultados obtenidos en el periodo 2002-2006 y proyección 2007 fueron:

Gráfico N° 5.

Valores alcanzados en ventas 2002-2006 y proyección 2007



Fuente: Reporte Anual ALCOFAE
Elaborado por: Departamento Administrativo- Financiero

Conclusión: se puede apreciar un descenso paulatino de las ventas debido a la pérdida de competitividad en precios por el cese de importaciones directas sin aranceles. Además el aumento de inventarios con baja rotación y poco valor, y la debilidad en el sistema de cobranzas ha incrementado los egresos imponiendo una carga financiera que merma la efectividad de la gestión empresarial.

1.1 Productos:

Los productos que se comercializa en el almacén y comisariato se clasifican de la siguiente manera:

Mercadería de almacén:

- Electrodomésticos
- Hogar
- Línea Blanca
- Prendas militares
- Electrónica
- Vestuario
- Perfumería
- Licores



Fotografía N° 2.
Sección electrónica



Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Fotografía N° 3.
Sección ropa de mujer



Elaborado por: Lorena Munive B.

Mercadería de supermercado:

- Artículos de primera necesidad,
- Artículos de segunda necesidad,

Fotografía N° 4.
Sección embutidos



Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Fotografía N° 5.

Sección lácteos e islas promocionales



Elaborado por: María Lorena Munive Benites

El margen de rentabilidad según los productos que se venden en ALCOFAES es:

MERCADERÍA	% de UTILIDAD
• Mercadería almacén	12% - 15%
• Primera necesidad	7% - 8%
• Segunda necesidad	9% - 10%
• Varios;	11% - 5%
• Licores	12% - 15%
• Prendas militares	15% - 16: %

1.2 Servicios:

- Atención al cliente
- Garantía del producto
- Entrega oportuna
- Crédito personal directo

1.3 Clientes:

Los clientes de ALCOFAE son:

- Fuerza Aérea
- Fuerza Naval
- Servidores públicos
- Público en general
- Fuerza Terrestre
- Policía Nacional
- Instituciones públicas y privadas carnetizadas



2._ PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.

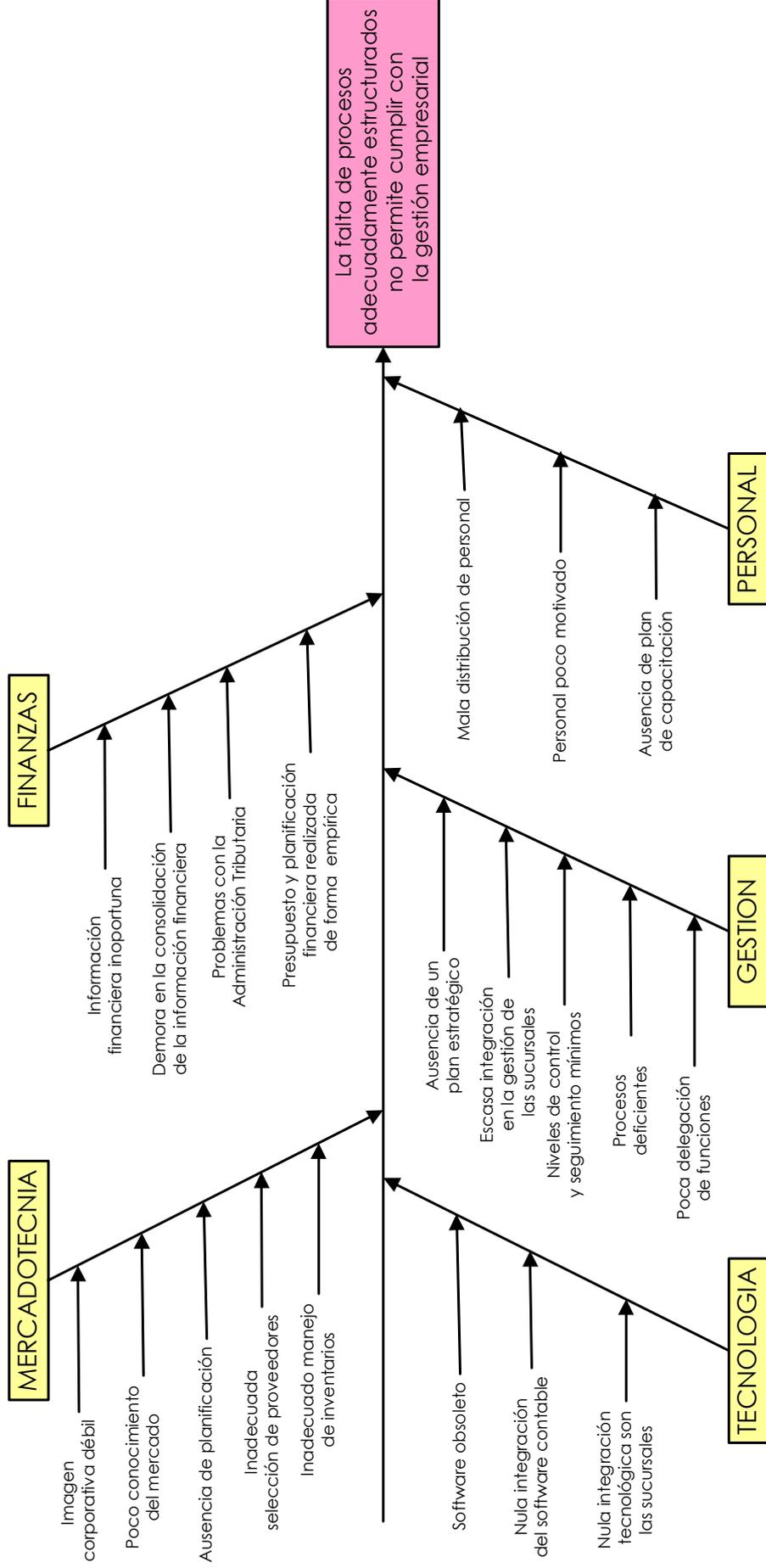
ALCOFAES es una empresa en la cual los procesos no están bien definidos y estructurados, aunque cuenta con la respectiva normativa documentada, lo que no permite realizarlos de modo efectivo y mejorarlos continuamente mediante la comparación con indicadores de gestión. Esto impide brindar el adecuado nivel de servicio y ofrecer los productos que los clientes demandan.

Es por esto que a continuación se expresa la problemática de la institución, bajo el modelo de Causa – Efecto desarrollado por Ishikawa.



Figura N° 4.

Diagrama de Causa-Efecto de los Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana



Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Mumive Benites



Análisis del Diagrama de Causa-Efecto de ALCOFAES:

Personal:

- **Capacitación:**

El personal tiene un mediano nivel de preparación, además la institución no cuenta con un plan anual de capacitación en destrezas, técnicas, y conocimientos necesarios para que los empleados puedan cumplir de manera eficiente con las tareas asignadas. Los programas de capacitación se estructuran en base a la disposición presupuestaria del momento y al criterio de las autoridades de turno, sin un sustento técnico basado en la investigación de las necesidades reales del personal. Además no existe el proceso de inducción necesario para los empleados nuevos.

- **Motivación y liderazgo:**

Al ser una institución militar el liderazgo es mantenido por el orden jerárquico de mando por lo que prevalece el poder en mayor grado que la autoridad en la dirección. El personal se encuentra poco motivado debido a la forma en la que se dirige y realiza el trabajo diario, y la escasa comunicación vertical en los distintos departamentos.

- **Distribución de personal:**

Existe sobre utilización del capital humano, ya que muchos empleados han salido de la institución pero no han sido reemplazados por lo que sus funciones recayeron en otras personas creando una sobrecarga en algunos puestos especialmente en los departamentos de contabilidad y finanzas. Existen áreas en donde el capital humano está desperdiciado puesto que hay más personas de las necesarias para realizar las tareas por lo que algunos cargos tienen poquísimas funciones en relación son otros que están saturados. Esta desigual distribución de personal impide el correcto desenvolvimiento de las actividades cotidianas generando retrasos en algunos casos y tiempo improductivo en otros, con los consiguientes costos operativos que esto conlleva.



Finanzas:

- **Presupuesto:**

El sistema de planificación, manejo y control del presupuesto es realizado de manera empírica, por lo que no se ha podido establecer los valores reales de ingreso y gasto para cada año, resultando esto en una gestión basada en la experiencia del jefe de departamento de turno y una estimación poco confiable de los valores para el año siguiente.

- **Información financiera:**

El registro contable es realizado de manera independiente tanto para las transacciones registradas en el almacén, en el comisariato, como para los créditos concedidos, lo que resulta en demoras en la consolidación de la información en Estados Financieros dando lugar a problemas con el Servicio de Rentas Internas. Además, la información financiera es inoportuna lo que no permite la toma de decisiones basadas en datos reales, ni el análisis de indicadores financieros para conocer la situación de la empresa.

Gestión:

- **Delegación de funciones:**

El gerente general tiene sobrecarga de responsabilidades puesto que la delegación es escasa ya que todo trámite necesita de su aprobación. Las funciones no están claramente definidas por lo que existe duplicidad de las mismas entre los diferentes cargos.

- **Procesos internos:**

La institución cuenta con un manual de procesos poco difundido entre el personal por lo que la forma de trabajo sigue siendo basada en la experiencia del mismo. No existen métodos de control ni evaluación del proceso ni indicadores de gestión por lo que no se puede establecer el nivel de cumplimiento de estándares.



- Planificación estratégica:

La ausencia de un plan estratégico dificulta la visualización del horizonte y el camino a seguir. Se realiza por requerimiento del mando superior una planificación operativa anual y de mercadotecnia pero sin los sustentos técnicos adecuados, por lo que las actividades se desarrollan basadas en las experiencias y acciones de años anteriores. No se cuenta con objetivos, políticas y planes de acción, donde se detallen los tiempos, costos y responsables de las actividades a ejecutarse en cada periodo. Además la ausencia de indicadores de gestión impide el seguimiento de los procesos y la medición de resultados.

- Integración:

La falta de planificación hace que las sucursales sean administradas de manera separada de la gerencia general, especialmente en lo concerniente a los comisariatos los mismos que son administrados por el comandante de la base militar en la que se encuentran en lugar de serlo por el jefe de cada una de las sucursales. Esta falta de integración hace que no se estandaricen las acciones y propuestas, sino que se desarrollen de manera aislada en cada sucursal lo que constituye una dispersión de esfuerzos que no agregan valor a la empresa.

Mercadotecnia:

- Planificación de mercadotecnia:

La falta de un plan de mercadotecnia no permite encaminar las actividades tendientes al fortalecimiento de la imagen externa a través de un adecuado manejo de las variables del mix de marketing.

- Mercado:

La investigación de mercados se limita al conocimiento numérico del mercado cautivo, que representa el personal de Fuerza Aérea, lo que no permite conocer a los clientes y sus necesidades para de esta forma diseñar estrategias que permitan cumplir con la misión de servicio social de la institución.



- Proveedores:

No existe una adecuada selección de los proveedores y de los productos que ellos ofrecen ya que algunas veces se realizan adquisiciones a proveedores basados en criterios subjetivos sin el proceso respectivo. La ausencia de una base de datos de proveedores no permite tener una gama de empresas calificadas a las que acudir en caso de necesidad, sino que se debe buscar un nuevo proveedor y realizar el proceso de calificación.

- Manejo de inventarios:

La nula integración de los sistemas informáticos no permite conocer los datos de los inventarios de la matriz y sucursales en tiempo real por lo que las decisiones acerca de compras, bajas, devoluciones y niveles de rotación se toman en base a datos del mes anterior o deben esperar hasta que se actualicen las bases de datos del sistema.

Tecnología:

- Software:

El sistema informático que se emplea tanto en la matriz de ALCOFAES como en las sucursales es obsoleto por lo que no se ajusta a las necesidades reales y actuales de la empresa. El sistema informático de contabilidad tiene módulos separados para registro de transacciones de los almacenes, de los comisariatos, y de los créditos concedidos a clientes lo que genera información financiera inadecuada para la toma de decisiones, además retrasos en la consolidación de los Estados Financieros e inconvenientes al momento de realizar las auditorías anuales. Además, no existe un sistema de información gerencial que apoye el proceso decisorio, un sistema de gestión de relaciones con el cliente, un sistema de monitoreo de procesos, ni una intranet que mantenga interconectados a todos los miembros de la empresa.

- Sistemas de comunicación e integración:

La comunicación con las sucursales se realiza mediante el sistema de telegrafía de la Fuerza Aérea y mensajería militar, debido a que los sistemas informáticos no están interconectados, registrándose demoras en la entrega de documentos e información contable de cada sucursal.



Problemática

La falta de procesos adecuadamente estructurados no permite cumplir la gestión empresarial.

3._ MARCO TEÓRICO:

El Supermercado

Un supermercado es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de ganancias con un alto volumen de ventas.

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones, estas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza. El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

Origen del supermercado

El supermercado fue patentado por Clarence Saunders (Estados Unidos, 1881-1953) quien lo ideó para facilitar el trabajo del vendedor, pues si el cliente toma él mismo los productos de los estantes, el vendedor sólo se tiene que encargar de cobrar y reponer los productos. La primera cadena de supermercados fue Piggly Wiggly (*cerdito ondulado* en español), que nació el 16 de septiembre de 1916. El 21 de octubre del mismo año patentó su idea, estableciendo que el cliente debe así examinar todos los productos del comercio antes de salir, evitando a este una gran parte de los gastos incidentales que se requieren para operarlo. En la actualidad, la cadena Piggly Wiggly sigue funcionando, con más de 600 tiendas repartidas sobre todo por el sur de Estados Unidos.



El Almacén

Los grandes almacenes o tiendas por departamentos son establecimientos de grandes dimensiones que ofertan una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: confección, menaje del hogar, decoración, etc.

Origen del almacén

Su origen se remonta al año 1852 en Francia en que se instaló La Maison du Bon Marché en la calle Sèvres de París. Su filosofía fue revolucionaria para la época: compitió con los establecimientos tradicionales con una política de bajo margen, dejó a la gente entrar y salir libremente y marcó los precios de los productos. Además, se podían cambiar o devolver productos sin penalización.

También hay quien afirma que fue la Hudson's Bay Company de Canadá la primera tienda con secciones. Esta compañía comenzó su actividad en 1670 pero no está totalmente claro cuándo pudo comenzar a considerarse un gran almacén. Al principio, las secciones eran alquiladas a comerciantes individuales pero a partir de 1900 las compañías más pequeñas fueron compradas o reemplazadas por la más grande.

La Empresa Comercial

La empresa es la persona jurídica cuya actividad consiste en la comercialización de bienes y prestación de servicios adjuntos destinados al mercado.

Pueden ser de tres tipos:

- Mayoristas.
- Minoristas.
- Comisionistas.



La Venta

Se define a la venta como un proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio.

Las ventas pueden realizarse de varias formas:

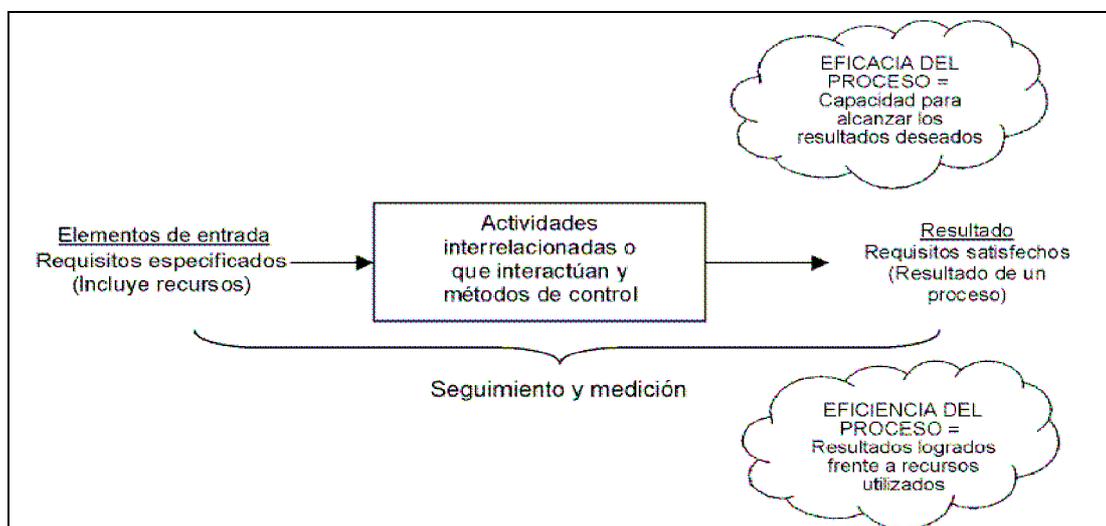
- Venta al contado.
- Venta a crédito.
- Venta en consignación.

Los Procesos

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Figura N° 5.

Esquema de un proceso



Fuente: Apuntes de clase de la materia Gestión de la Calidad y Productividad - ESPE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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*”¹.

¹ Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3



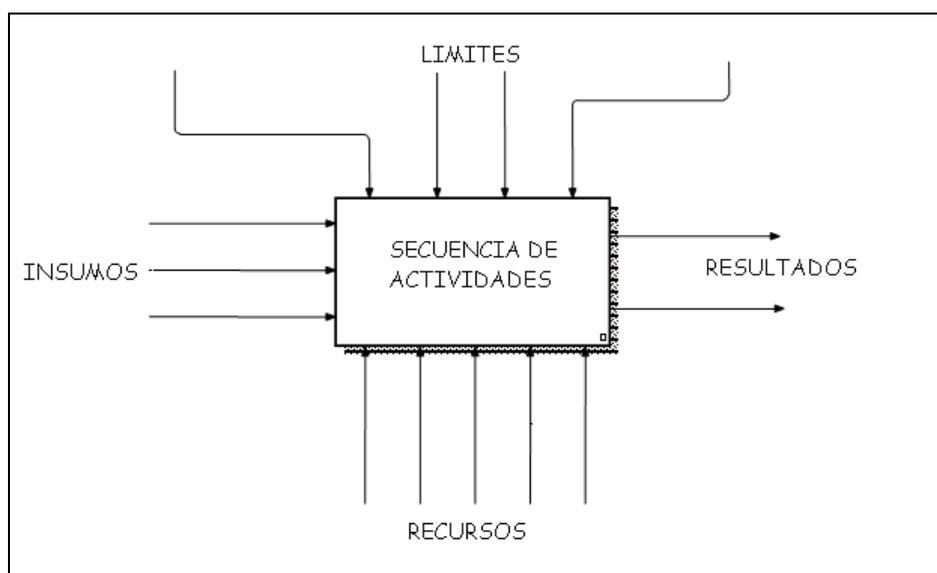
Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

- **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.

Figura N° 6.
Elementos del proceso



Fuente: ALCOFAE – Manual de Procesos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



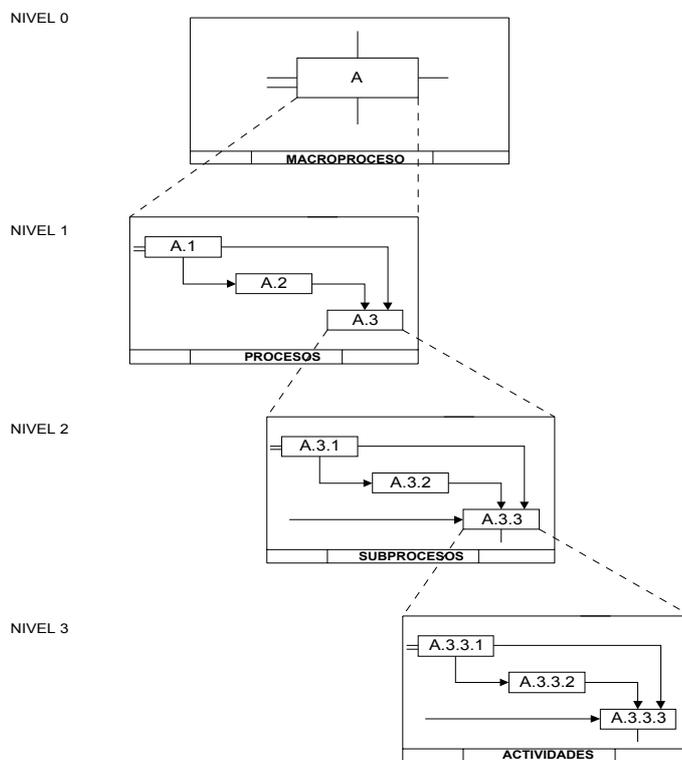
De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **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:

Figura N° 7.
Jerarquía de procesos



Fuente: Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión

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.

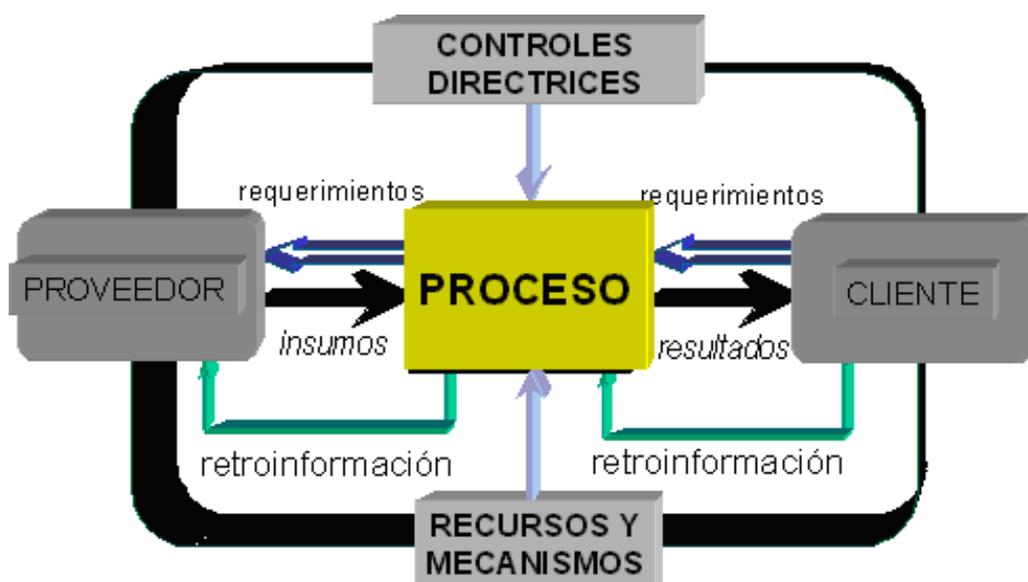


Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Además, introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques 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.

Figura N° 8.

Interacciones de los elementos del proceso



Fuente: ALCOFAE – Manual de Procesos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



4. _ MARCO CONCEPTUAL:

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?.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

y

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico situacional del entorno en el que Almacenes y Comisariatos 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 N° 9.

Análisis situacional



Fuente: Apuntes de clase de la materia Planificación Estratégica – ESPE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



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

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, así mismo 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 N° 5.

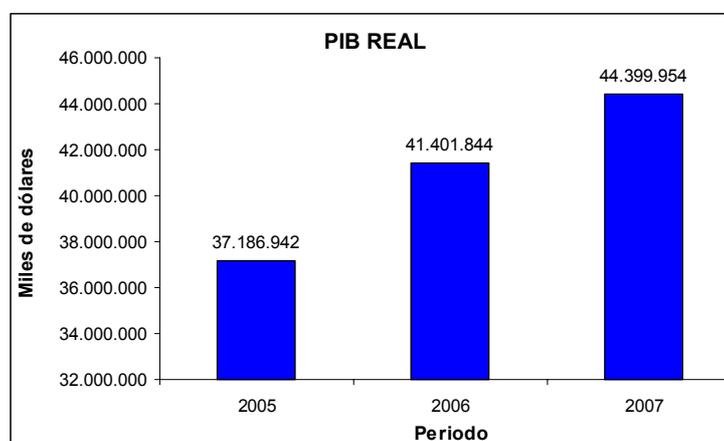
Producto interno bruto

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

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 6.

Producto interno bruto real



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Tabla N° 6.

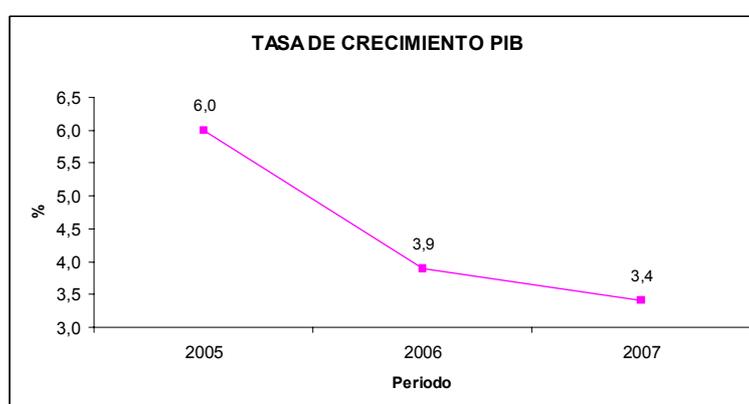
Tasa de crecimiento del producto interno bruto

PERIODO	CRECIMIENTO PIB (%)
2005	6,0
2006	3,9
2007	3,4

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 7.

Tasa de crecimiento del producto interno bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 7.

Producto interno bruto sectorial

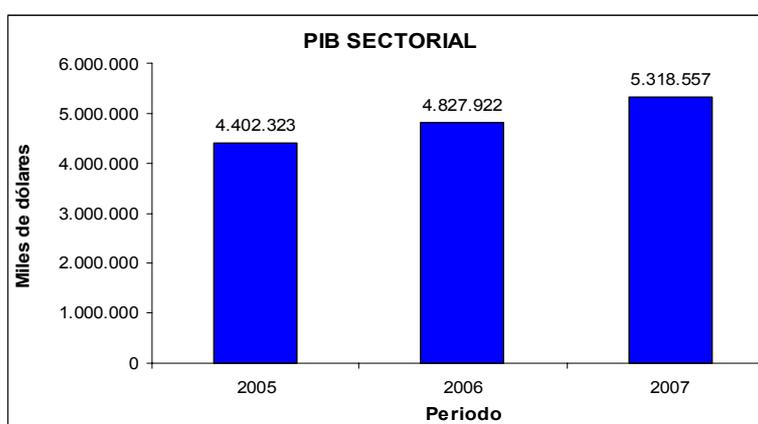
PERIODO	PIB SECTORIAL (miles de dólares)
2005	4.402.323
2006	4.827.922
2007	5.318.557

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 8.

PIB sectorial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Lorena Munive Benites

El sector del comercio al por mayor y menor registra una participación de alrededor del 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 N° 8.

Evolución de la inflación anual en el Ecuador

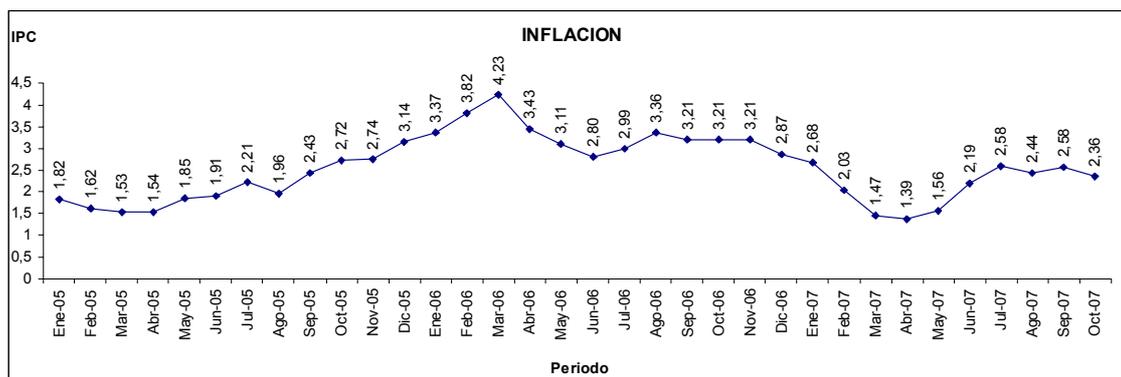
INFLACION ANUAL (%)					
2005		2006		2007	
Enero	1,82	Enero	3,37	Enero	2,68
Febrero	1,62	Febrero	3,82	Febrero	2,03
Marzo	1,53	Marzo	4,23	Marzo	1,47
Abril	1,54	Abril	3,43	Abril	1,39
Mayo	1,85	Mayo	3,11	Mayo	1,56
Junio	1,91	Junio	2,80	Junio	2,19
Julio	2,21	Julio	2,99	Julio	2,58
Agosto	1,96	Agosto	3,36	Agosto	2,44
Septiembre	2,43	Septiembre	3,21	Septiembre	2,58
Octubre	2,72	Octubre	3,21	Octubre	2,36
Noviembre	2,74	Noviembre	3,21		
Diciembre	3,14	Diciembre	2,87		

Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Gráfico N° 9.

Evolución de la inflación anual en el Ecuador



Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Tabla N° 9.

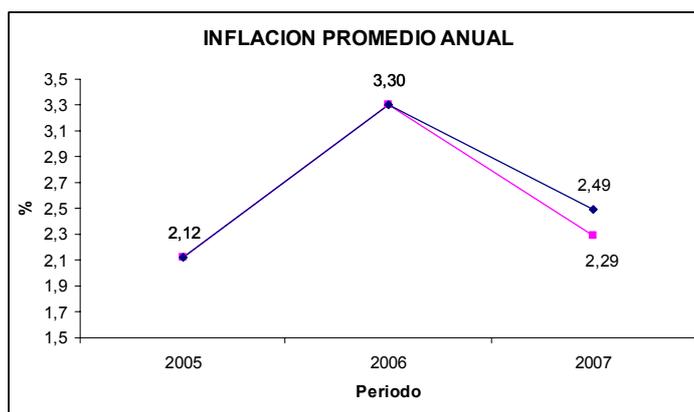
Inflación promedio anual

PERIODO	INFLACION PROMEDIO ANUAL (%)
2005	2,12
2006	3,30
2007	2,29
2007	2,49

Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 10.

Inflación promedio anual



Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Tabla N° 10.

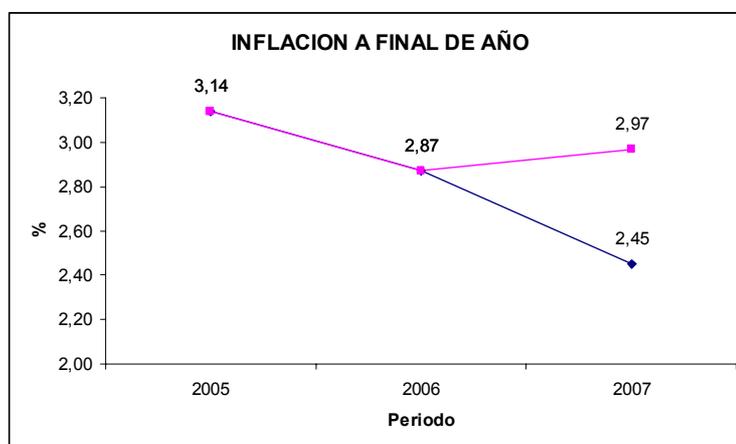
Inflación al final del año

PERIODO	INFLACION A FINAL DE AÑO (%)
2005	3,14
2006	2,87
2007	2,45
2007	2,97

Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 11.

Inflación al final del año



Fuente: INEC-Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 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 del 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.

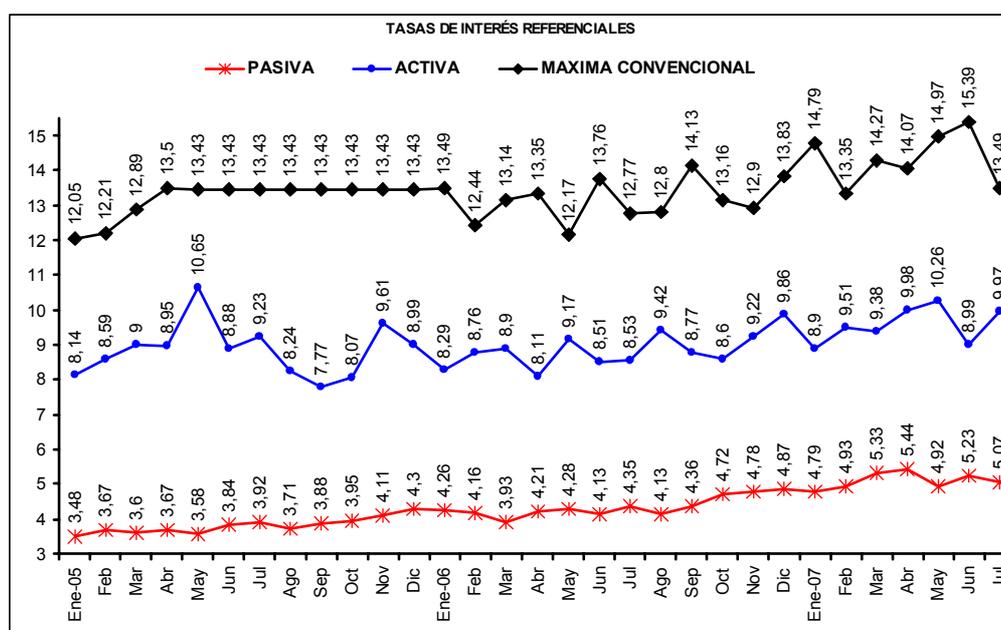
- **Tasas de Interés**

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:

Gráfico N° 12.
Tasas de interés referenciales



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 spread de tasas de interés durante el año 2006 presentó una tendencia hacia la baja. Mientras durante el 2005, el spread de las tasas 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.

En el Ecuador el escenario político ha sido inestable. La caída del gobierno de Lucio Gutiérrez en abril del 2005 produjo un cambio en la política económica, la principal modificación se dio cuando se eliminó el fondo petrolero denominado Fondo de Estabilización, Inversión Social y Productiva, y Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP) por una nueva cuenta llamada Cuenta Especial de Reactivación Productiva y Social, Desarrollo Científico Tecnológico, y de Estabilización Fiscal (CEREPS) que ahora se incluye directamente en el presupuesto de cada año y que implica una redistribución de los fondos públicos. Además, se presentaron algunos acontecimientos como la caducidad del contrato con la empresa petrolera Occidental Petroleum Corporation OXY, la reforma a la Ley de Hidrocarburos y la suspensión de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos que sin duda repercutirán significativamente en la economía nacional durante los próximos años.

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 la empresa.

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 flujo 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.

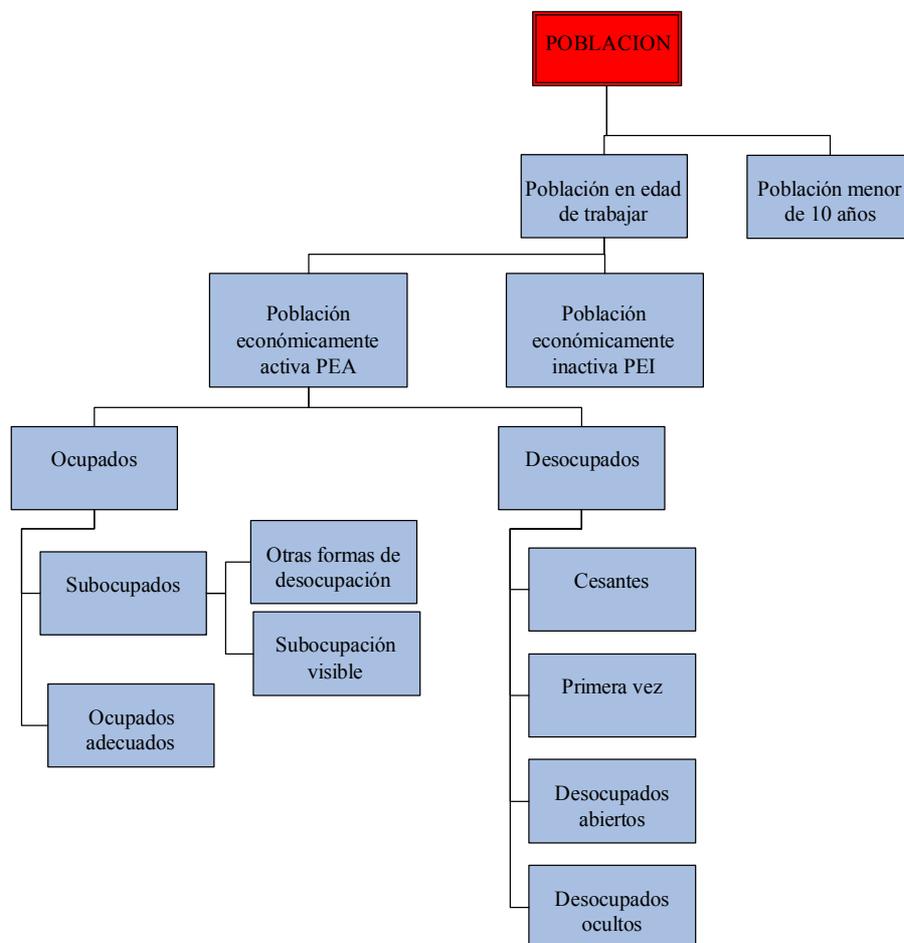


Factor Social

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.

El factor social está íntimamente relacionado con el nivel de empleo y el salario percibido por la población. La población ecuatoriana, para fines de análisis socio-económico, se distribuye de la siguiente manera:

Figura N° 10.
Distribución de la población



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



La información acerca del mercado laboral, tomando como referente las principales ciudades del país - Quito, Guayaquil y Cuenca -, se detalla en las siguientes tablas:

Tabla N° 11.

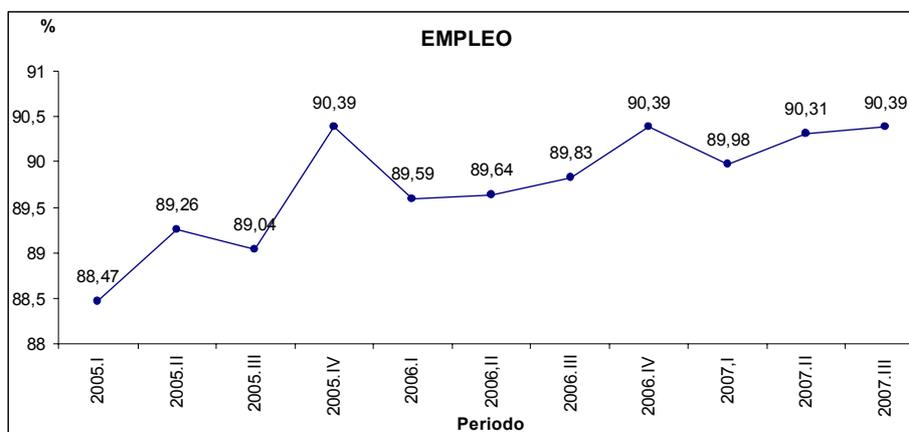
Empleo

PERIODO	OCUPACIÓN GLOBAL
2005.I	88,47
2005.II	89,26
2005.III	89,04
2005.IV	90,39
2006.I	89,59
2006.II	89,64
2006.III	89,83
2006.IV	90,39
2007.I	89,98
2007.II	90,31
2007.III	90,39

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 13.

Empleo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Según las estadísticas manejadas por el Banco Central en promedio el 89% de la población está empleada (entendiéndose por población empleada a la población ocupada adecuadamente y subocupada). Sin embargo, uno de los problemas que el sector laboral ha tenido que enfrentar es la irregularidad en la contratación de personal a través de empresas tercerizadoras. Según la Asociación de Empresas Consultoras de Recursos Humanos (ASECORH), en el país laboran bajo esta forma de contratos - tercerización- cerca de



800 mil personas, lo que equivale a más del 17% de la población económicamente activa (PEA), de 4,6 millones de personas. El problema surge cuando de 4645 empresas tercerizadoras que laboran en el país solo 825 cuentan con el permiso de funcionamiento del Ministerio de Trabajo y ocupan al 40 por ciento del total de empleados tercerizados. Esto significa que la mayor parte de empleados contratados no cuentan con todos los beneficios que la ley les otorga.

Tabla N° 12.

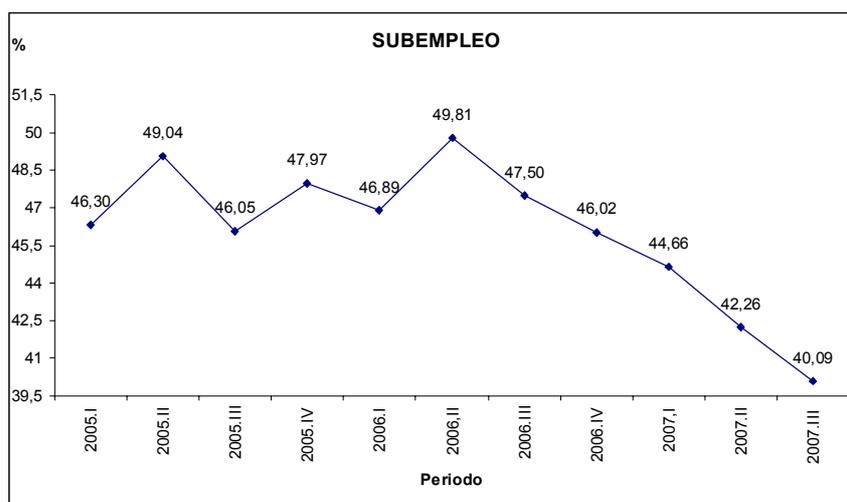
Subempleo

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: María Lorena Munive Benites

Gráfico N° 14.

Subempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



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 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 N° 13.

Desempleo

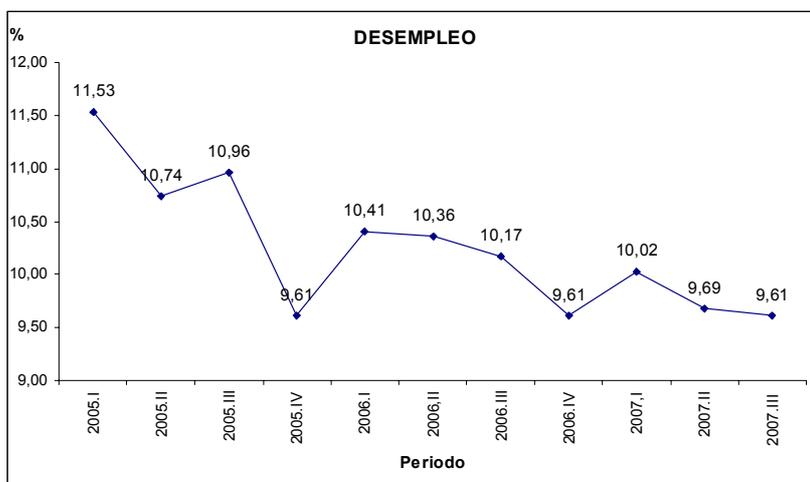
PERIODO	DESOCUPACIÓN TOTAL
2005.I	11,53
2005.II	10,74
2005.III	10,96
2005.IV	9,61
2006.I	10,41
2006.II	10,36
2006.III	10,17
2006.IV	9,61
2007.I	10,02
2007.II	9,69
2007.III	9,61

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Gráfico N° 15.

Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 14.

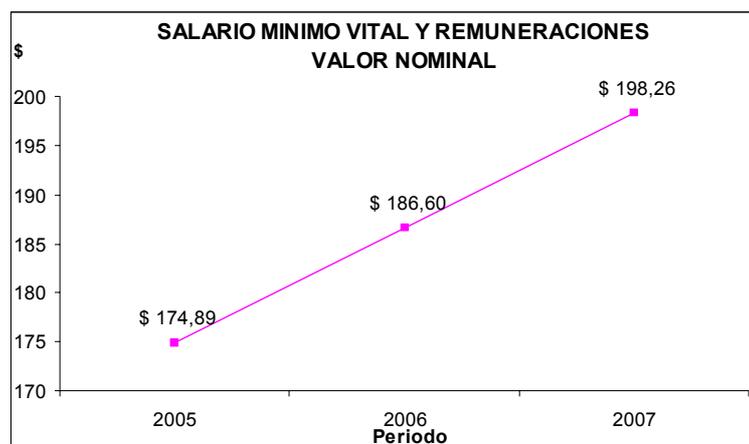
Remuneraciones

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

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Gráfico N° 16.
Remuneraciones



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 comerciales y representa una **oportunidad media** para la empresa.



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:

- Agencias y Representaciones Cordobés
- Alpacific S.A.
- Banchisfood S.A.
- Cadbury Adams del Ecuador S.A.
- Confaida S.A.
- Conservas Isabel
- Delipan S. A.
- Distribuidora Panamericana.
- Embutidos Juris
- Familia Sancela del Ecuador
- HACEB del Ecuador
- Importadora Comercial Jaher Cia. Ltda.
- Agrícola Pucuhuaico
- Armicsa S.A.
- Blenastor Cia. Ltda.
- Colgate-Palmolive del Ecuador
- Confiteca
- Cordialsa
- Dide S.A.
- Ecuador Bottling Company
- Fábrica de Maicena Iris Cia. Ltda.
- Grupo Agrícola Ganadero Reysahiwal AGR
- Importaciones KAO
- Importadora KASBIE S.A.



- Industria Lechera Carchi
- Industrias Ales S.A.
- Johnson & Johnson del Ecuador
- Kraft Foods Ecuador. S.A.
- Lechera Andina S. A.
- LEANSA
- Licores Nacionales y Extranjeros Liquor's
- Marcimex S.A.
- Molino Superior S. A.
- Oriental
- Productos Lácteos Guerrero
- R.V. Cia. Ltda.
- Snaks America Latina
- Sylvania S.A.
- Tiosa S.A.
- Worldtradecorp S.A.
- Industrial Danec S. A.
- Integración Avícola ORO
- Juan Eljuri Cia. Ltda.
- Laboratorios Abbot del Ecuador
- Levapan del Ecuador S.A.
- Livsa Cia. Ltda.
- Moderna Alimentos S.A.
- Mukhi S.A.
- Productos Lácteos González
- Productos Schullo S.A.
- Repsol YPF Comercial del Ecuador
- Surmaxi Internacional S.A.
- The Tesalia Springs Co.
- Trading Elite S.A.

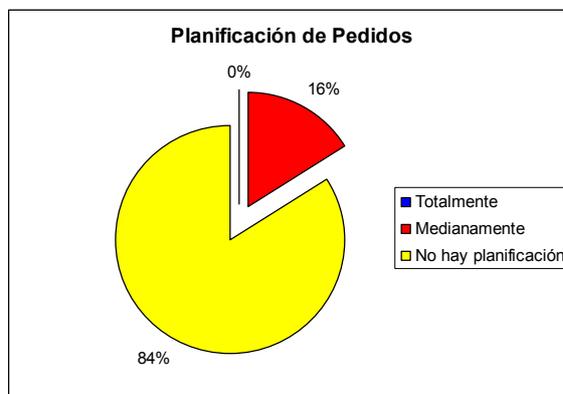


Los resultados de las encuestas realizadas a proveedores se detallan a continuación:

1. El pedido de mercadería que hace la empresa es planificado:

Gráfico N° 17.

Planificación de pedidos



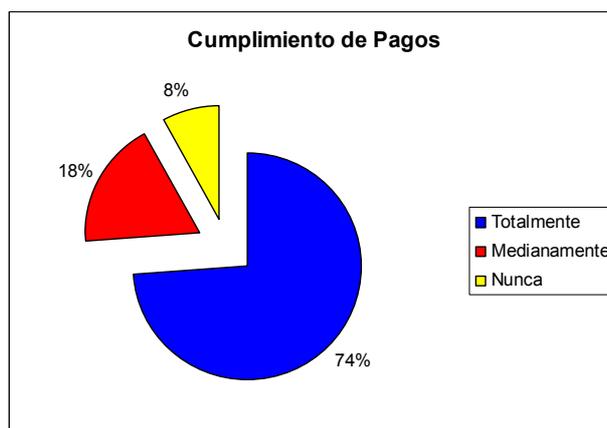
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la gestión de mercadería está a cargo de cada proveedor por lo que no hay planificación lo que constituye una **amenaza alta** para la empresa.

2. La empresa cumple a tiempo con los pagos:

Gráfico N° 18.

Cumplimiento de pagos



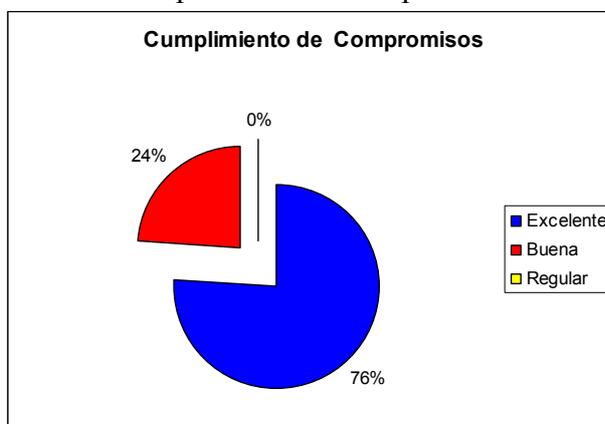
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la puntualidad en el pago a los proveedores por las ventas de mercadería a consignación representa una **oportunidad alta** para la empresa.



3. ALCOFAE es un cliente que cumple con sus compromisos de forma:

Gráfico N° 19.
Cumplimiento de compromisos

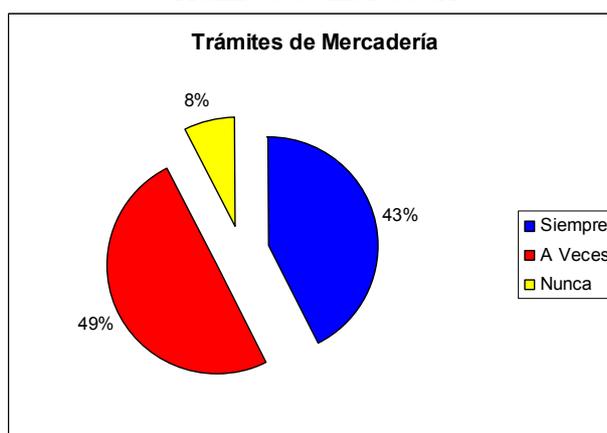


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la sección directiva dada su formación militar es estricta en cuanto al cumplimiento de acuerdos o convenios suscritos con terceras personas por lo que este aspecto constituye una **oportunidad alta** para la empresa.

4. ¿Los trámites de mercadería son realizados oportunamente?

Gráfico N° 20.
Tramites de mercadería



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la eficiencia media en la gestión de los aspectos relacionados con la mercadería representa una **oportunidad baja** para la empresa.



5. ¿Cuál es su satisfacción general de la relación comercial con ALCOFAE?

Gráfico N° 21.
Grado de satisfacción

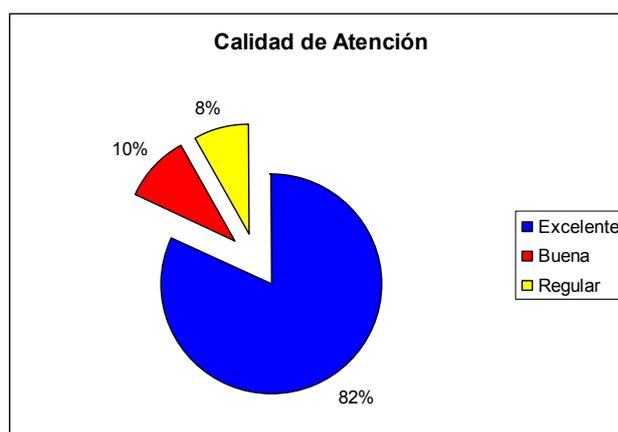


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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

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

Gráfico N° 22.
Calidad de atención



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

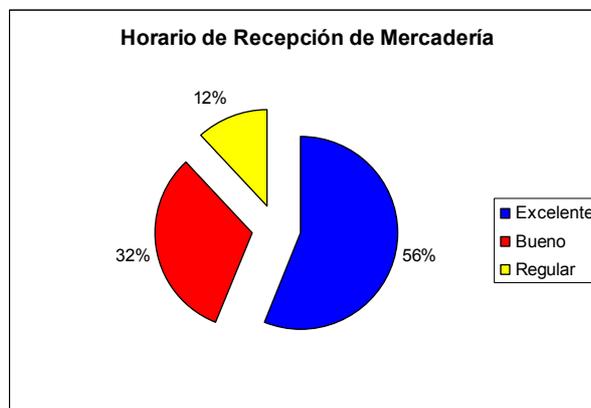
Conclusión: la atención a los proveedores es personalizada y oportuna lo que constituye una **oportunidad alta** para la empresa.



7. El horario de recepción de mercadería es:

Gráfico N° 23.

Horario de recepción de mercadería



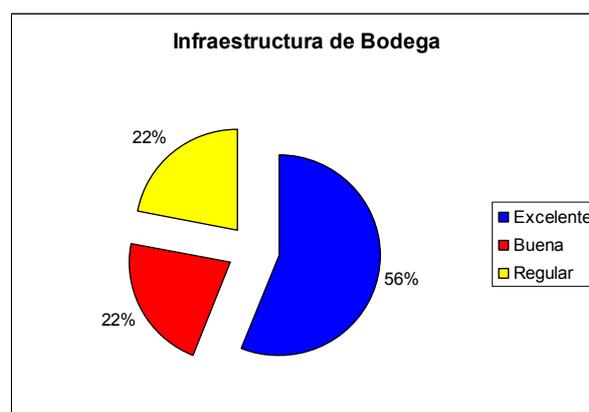
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la recepción de la mercadería se realiza en horarios adecuados para los proveedores lo que constituye una **oportunidad media** para la empresa.

8. La infraestructura de bodega de Almacenes y Comisariatos FAE es:

Gráfico N° 24.

Infraestructura de bodega



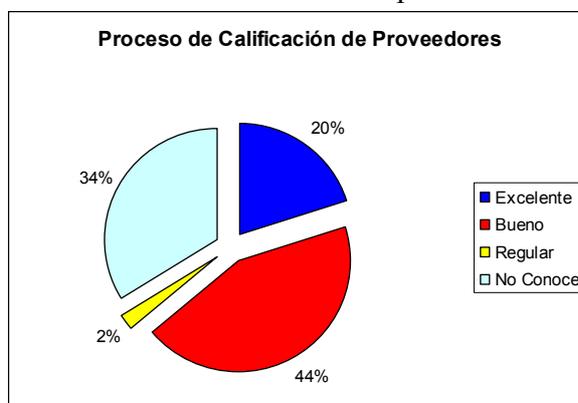
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: las bodegas están adecuadas para el tipo y volumen de mercadería almacenada lo que constituye una **oportunidad media** para la empresa.



9. El proceso de calificación para ser proveedor es:

Gráfico N° 25.
Proceso de calificación de proveedores



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la calificación de proveedores sigue un esquema técnico y se ajusta a la normativa vigente en la mayoría de los casos lo que constituye una **oportunidad media** para la empresa.

10. ¿Los requisitos exigidos para ser proveedor son adecuados?

Gráfico N° 26.
Requisitos para calificación



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a proveedores
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los requisitos exigidos para la calificación son adecuados lo que constituye una **oportunidad alta** para la empresa.



Cientes

El principal cliente de la empresa es el público que visita sus instalaciones y adquiere los productos que allí se ofrecen y que está conformado por:

- Personal militar de Fuerzas Armadas
- Servidores públicos de Fuerzas Armadas
- Público en general

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes se presentan a continuación:

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con nuestro servicio?

Gráfico N° 27.

Grado de satisfacción general



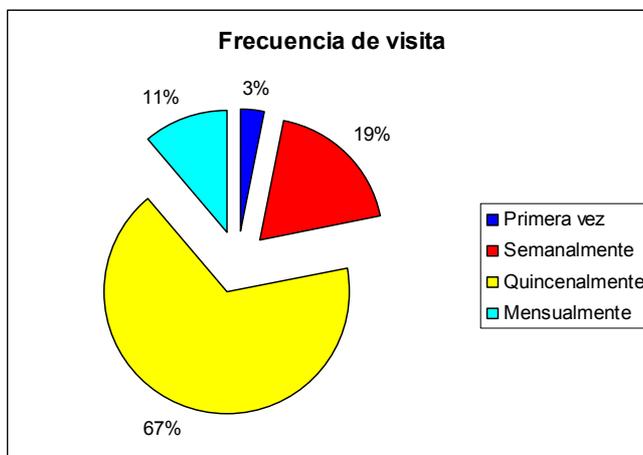
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los clientes se encuentran medianamente satisfechos con el servicio recibido lo que constituye una **amenaza media** para la empresa.



2. ¿Con qué frecuencia visita Almacenes y Comisariatos FAE?

Gráfico N° 28.
Frecuencia de visita

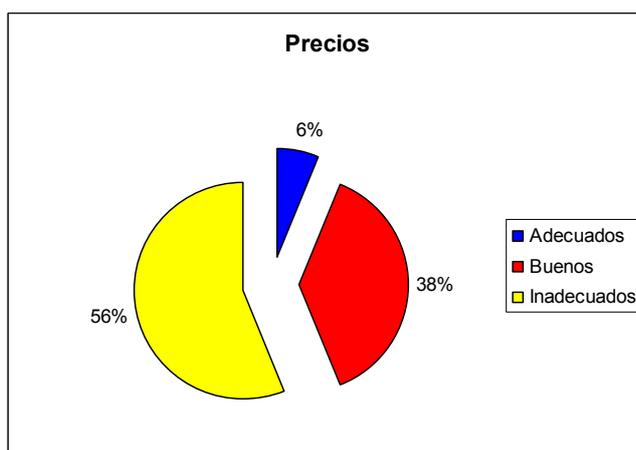


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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

3. Los precios de los productos comparados con establecimientos similares son:

Gráfico N° 29.
Precios de los productos



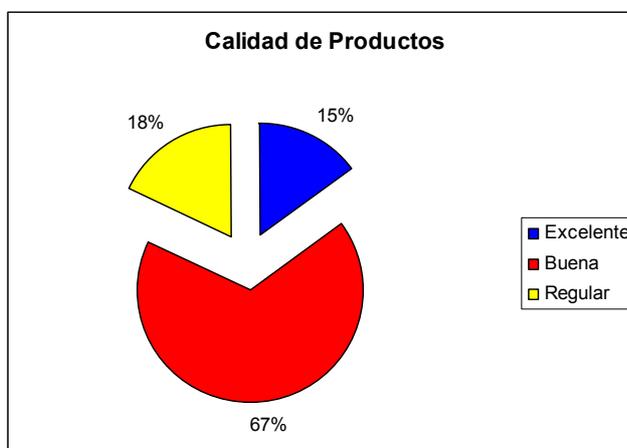
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los clientes consideran que los precios no son muy convenientes lo que constituye una **amenaza media** para la empresa.



4. La calidad de los productos es:

Gráfico N° 30.
Calidad de los productos

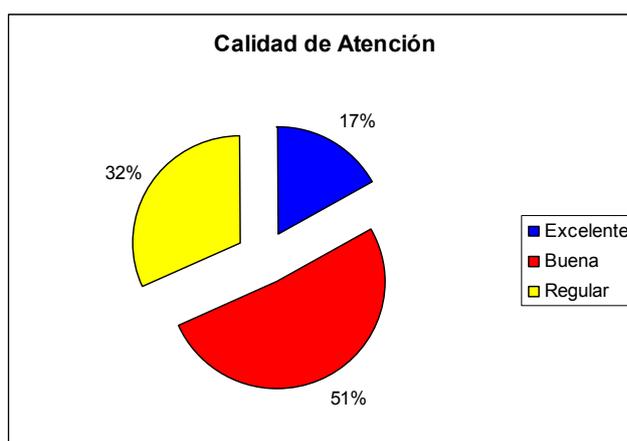


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 31.
Calidad de atención al cliente



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

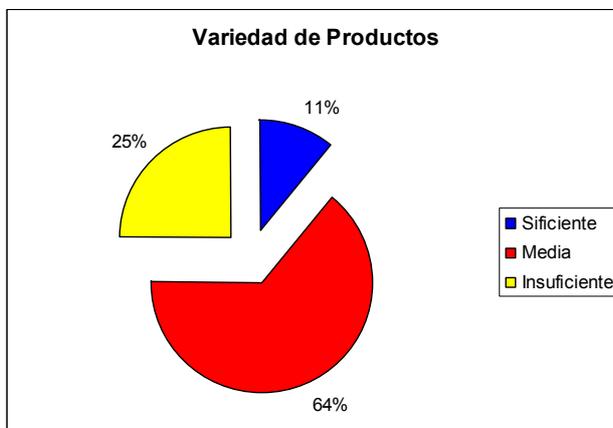
Conclusión: los clientes consideran que la atención recibida es medianamente buena lo que constituye una **amenaza media** para la empresa.



6. La variedad de productos ofertados es:

Gráfico N° 32.

Variedad de productos ofertados



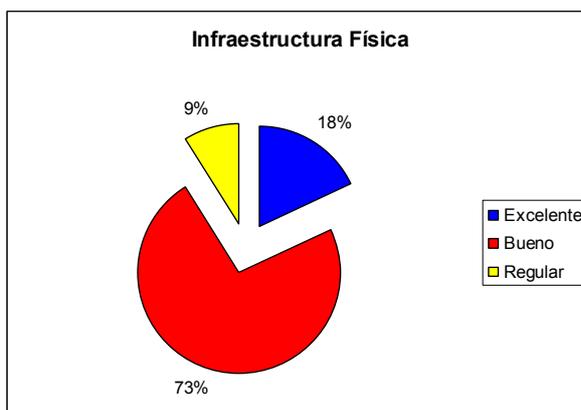
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los clientes consideran que no hay mucha variedad de productos lo que constituye una **amenaza alta** para la empresa.

7. El ambiente físico del local es:

Gráfico N° 33.

Infraestructura del local



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

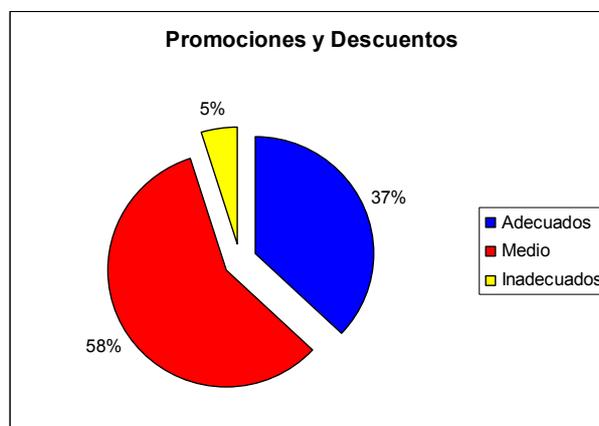
Conclusión: los clientes consideran que la infraestructura del local comercial es medianamente adecuada lo que constituye una **amenaza alta** para la empresa.



8. Las promociones y descuentos que se realizan son:

Gráfico N° 34.

Promociones y descuentos



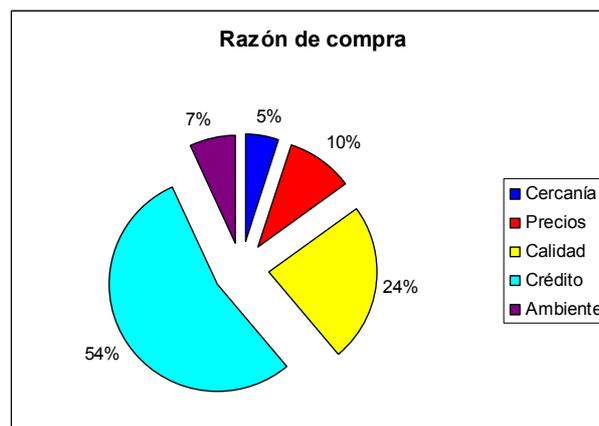
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: las promociones y descuentos realizados son bien recibidos por los clientes en un rango medio lo que representa una **oportunidad baja** para la empresa.

9. Usted compra en el almacén/comisariato FAE por:

Gráfico N° 35.

Razones de compra



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a clientes
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los clientes valoran la opción de crédito personal principalmente, lo que constituye una **oportunidad media** para la empresa.



Competencia

La competencia es amplia. El sector del comercio al por menor está compuesto por grandes empresas entre las que se destaca Supermercados La Favorita como la principal cadena de supermercados en el país con sus tres formatos: Megamaxi, (hipermercado), Supermaxi (supermercado) y Supertiendas AKI (este último destinado al nivel socio-económico bajo y a ciudades más pequeñas).

A continuación está Importadora El Rosado con sus formatos: Hipermarket (hipermercados), Mi Comisariato (supermercados), Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades más pequeñas y estratos socio-económicos bajos especialmente) y Mi Canasta (para niveles socio-económicos más bajos). Importadora El Rosado se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias del país y es la segunda cadena más importante en Ecuador.

La cadena que les sigue es Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TIA) que se enfoca a las clases media y media baja del país. Esta empresa posee la mayor presencia en el mercado ecuatoriano con 87 locales en sus tres formatos: Supertía, Tía, y Multiahorro (despensa).

Otras cadenas de gran crecimiento son Supermercados Magda Espinosa (que tiene seis locales en Quito) y Supermercados Santa María (que cuenta con nueve locales en Quito y uno en Baños), los cuales han crecido convirtiéndose en las principales cadenas en la capital (Supermercados Santa María es la cadena más importante en Quito después de Supermercados La Favorita).

Tabla N° 15.

Participación del mercado de autoservicio

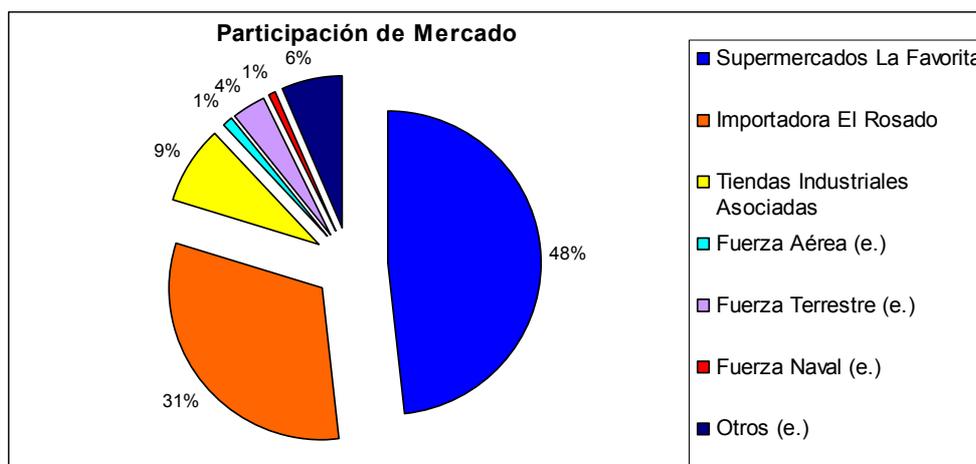
Empresa	Ventas 2005 (millones de dólares)
Supermercados La Favorita	672,4
Importadora El Rosado	433,7
Tiendas Industriales Asociadas	118,7
Fuerza Aérea (e.)	13
Fuerza Terrestre (e.)	52
Fuerza Naval (e.)	10
Otros (e.)	90

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Gráfico N° 36.

Participación del mercado de autoservicio



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

También hay que considerar dentro de la competencia a los comisariatos y almacenes de las demás ramas de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

Conclusión: la competencia en el sector industrial es diversa y se encuentra fuertemente posicionada en el medio por lo que la organización no está en condiciones de competir al mismo nivel de los líderes del sector y enfrenta la disminución de su participación en el mercado, así que este factor representa una **amenaza alta** para la empresa.

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 y 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._ ANALISIS INTERNO

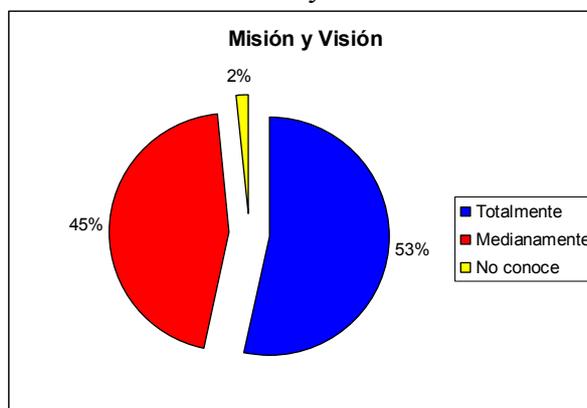
Para el análisis de la situación interna se consideran las áreas de la empresa para identificar la situación interna actual y como podría transformarse en el futuro, siendo factible determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

2.1._ Capacidad administrativa

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

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

Gráfico N° 37.
Misión y visión



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

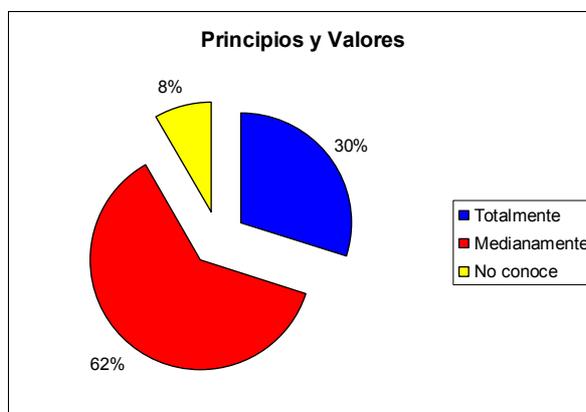
Conclusión: los empleados conocen la misión y visión lo que constituye una **fortaleza alta** para la empresa.



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

Gráfico N° 38.

Principios y valores



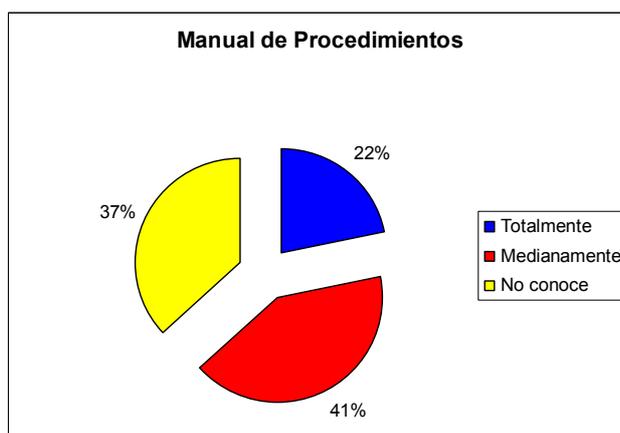
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 39.

Manual de procedimientos



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

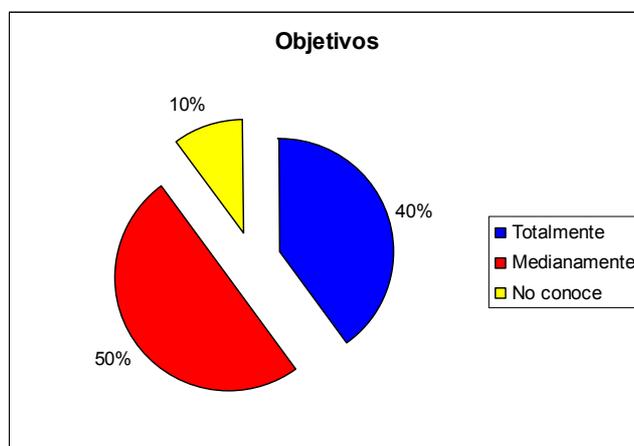
Conclusión: los empleados no tienen el conocimiento adecuado sobre los procedimientos para desarrollar las actividades cotidianas lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Gráfico N° 40.

Objetivos



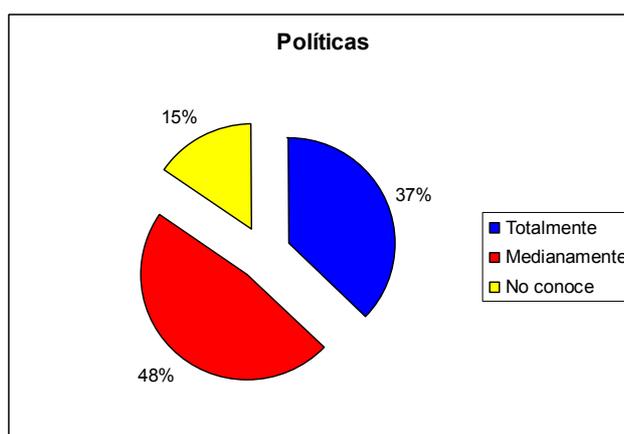
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 41.

Políticas



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

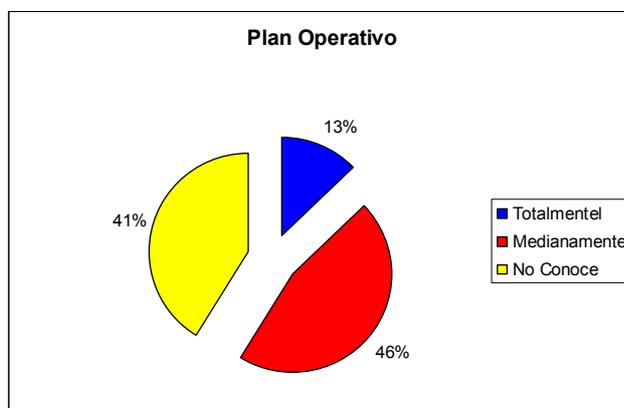
Conclusión: los empleados son concientes de las políticas que rigen las actividades diarias en su mayor parte lo que constituye una **fortaleza media** para la empresa.



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

Gráfico N° 42.

Plan operativo



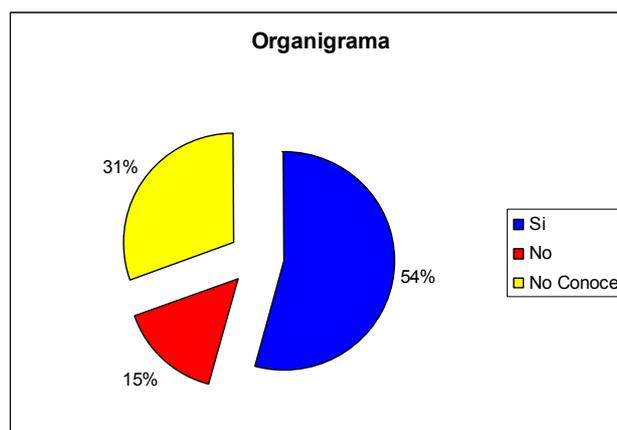
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 43.

Organigrama empresarial



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

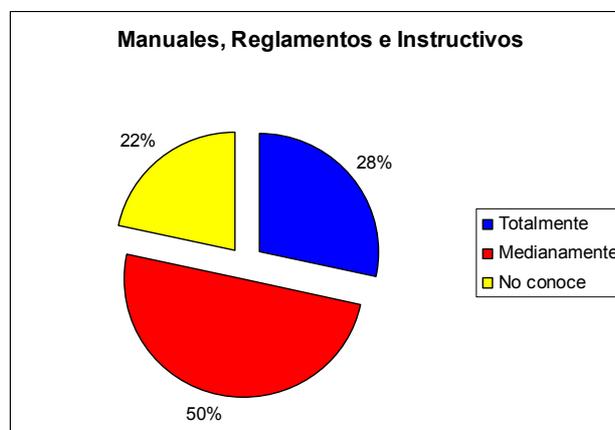
Conclusión: los empleados conocen los organigramas establecidos y las líneas jerárquicas de mando lo que constituye una **fortaleza media** para la empresa.



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

Gráfico N° 44.

Normativa de la empresa



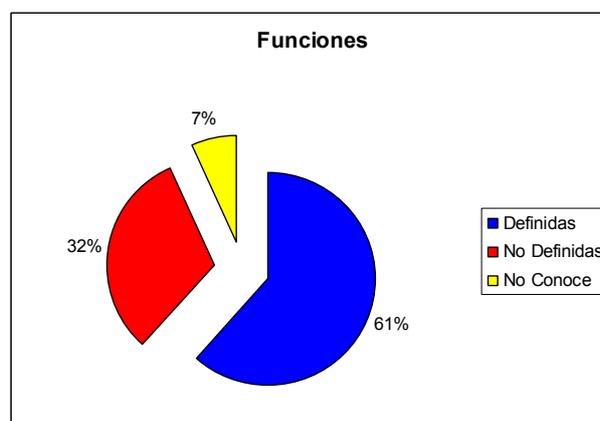
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 45.

Funciones



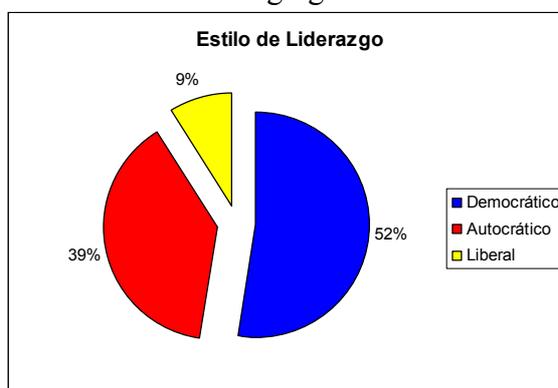
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 46.
Liderazgo gerencial

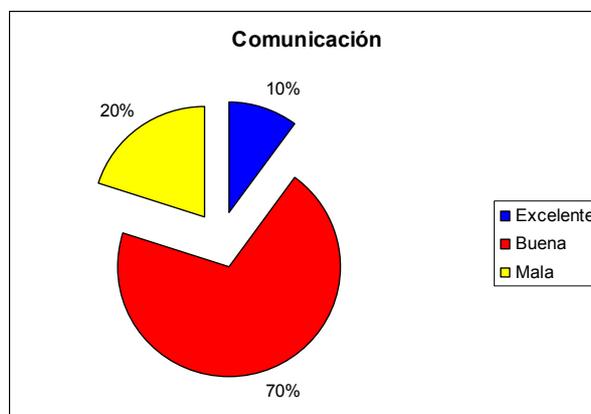


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 47.
Comunicación interna



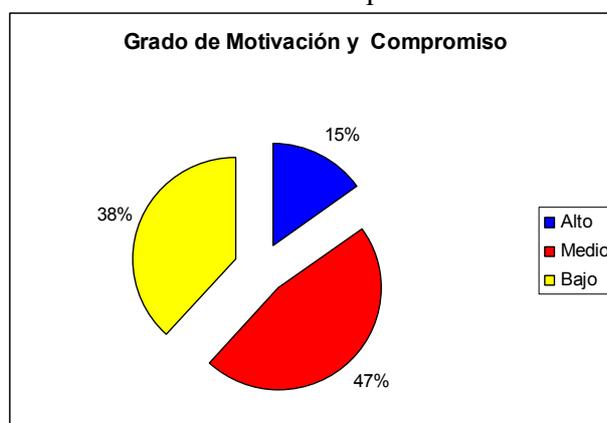
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 de ALCOFAE es:

Gráfico N° 48.
Motivación del personal

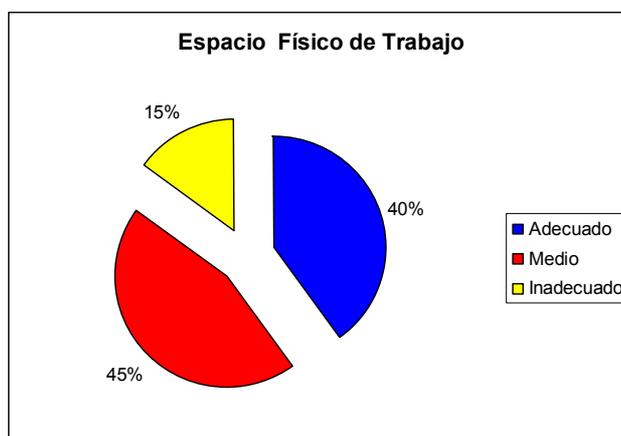


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 49.
Infraestructura de oficinas



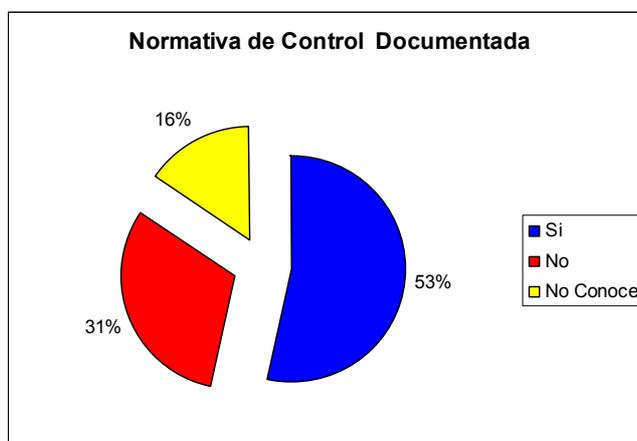
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 50.
Normativa de control

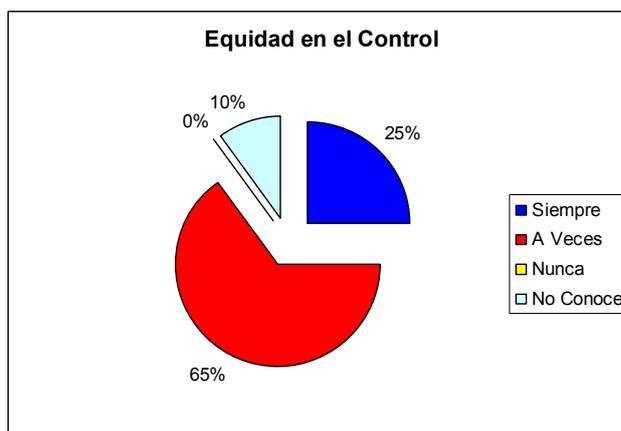


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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

15. ¿El control ejercido es equitativo para todas las áreas de la empresa?

Gráfico N° 51.
Equidad en el control



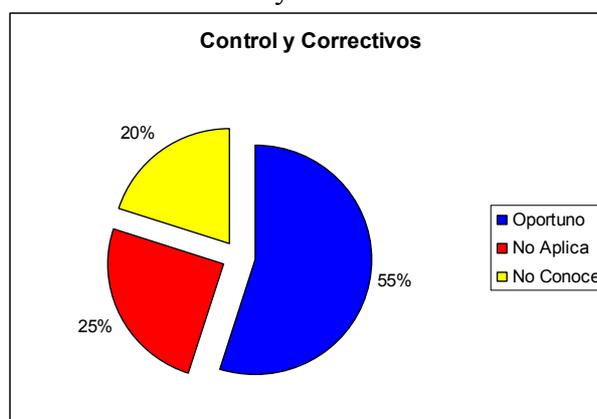
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los empleados consideran que el control no es ejercido equitativamente en todas las áreas de manera continua lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



16. El control permite hacer correcciones:

Gráfico N° 52.
Control y correcciones

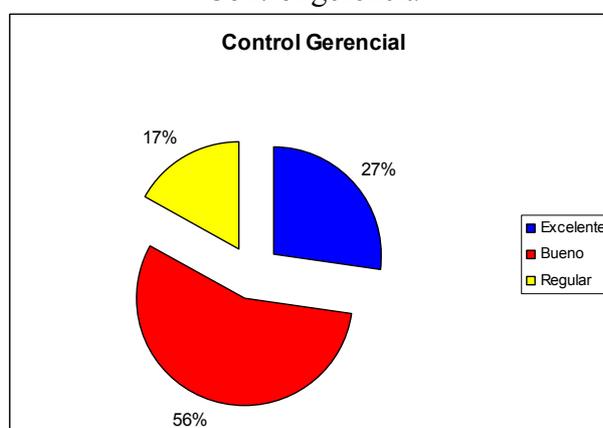


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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.

17. El control gerencial es:

Gráfico N° 53.
Control gerencial



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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.



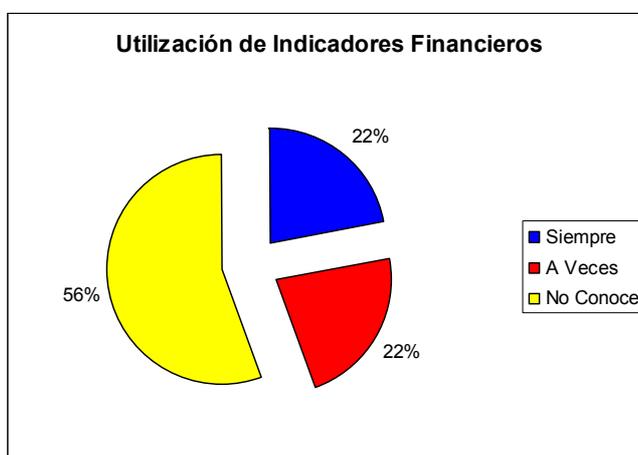
2.2. Capacidad financiera

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 N° 54.

Medición del desempeño de la gestión financiera



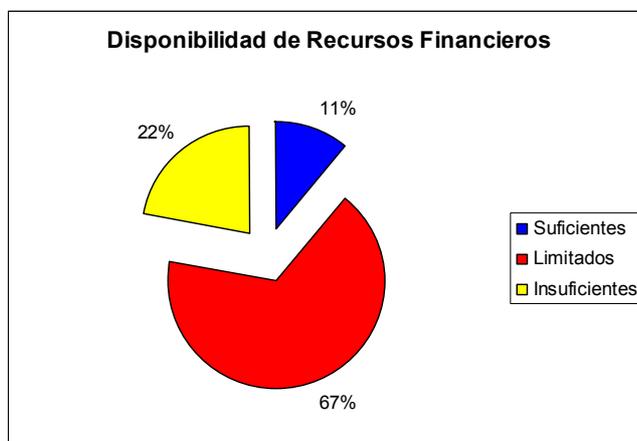
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 55.
Recursos financieros

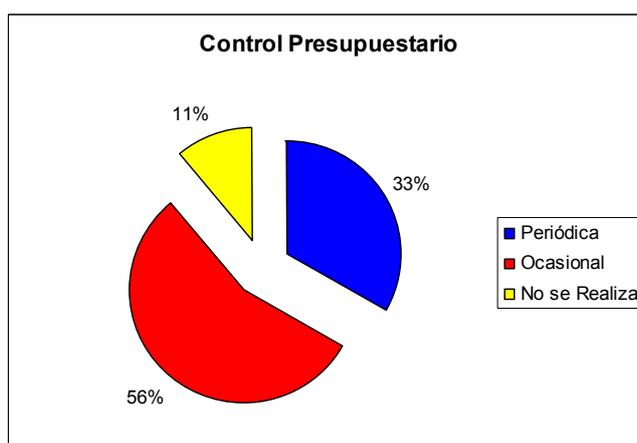


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la disponibilidad de recursos financieros es un limitante para la gestión empresarial lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.

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

Gráfico N° 56.
Evaluación de la ejecución presupuestaria



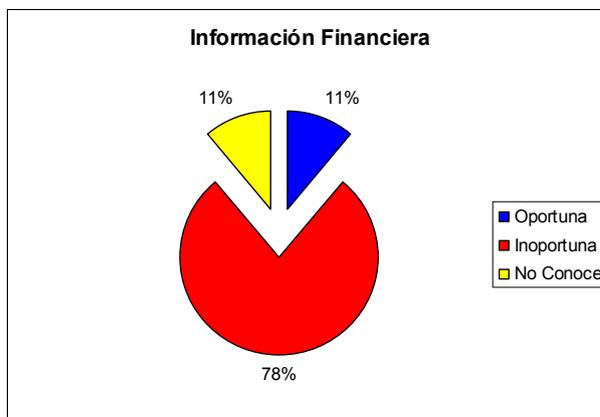
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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:

Gráfico N° 57.
Información financiera

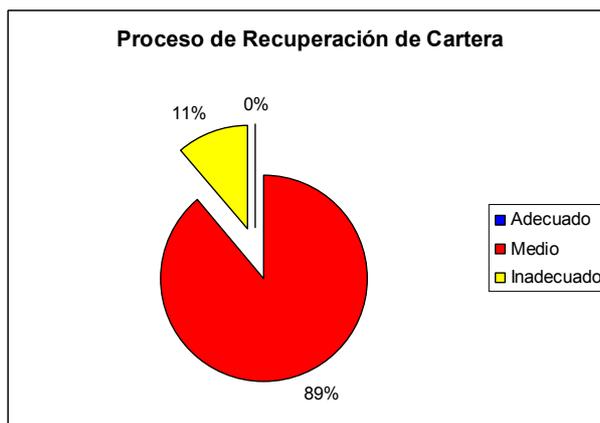


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 58.
Recuperación de cartera



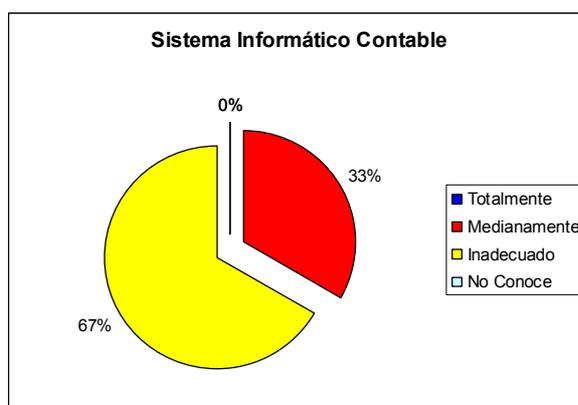
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 59.
Sistema contable

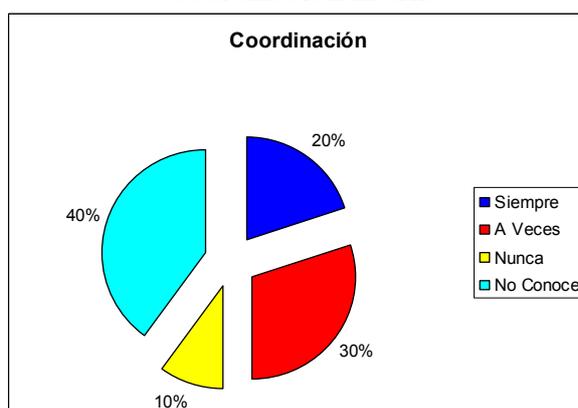


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 60.
Coordinación interna



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

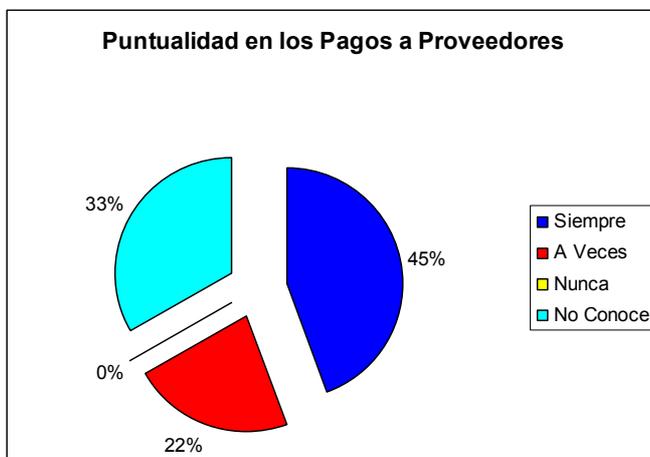
Conclusión: los empleados desconocen la existencia de coordinación interdepartamental para la elaboración del presupuesto institucional principalmente lo que constituye una **debilidad media** para la empresa.



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

Gráfico N° 61.

Puntualidad en el pago a proveedores



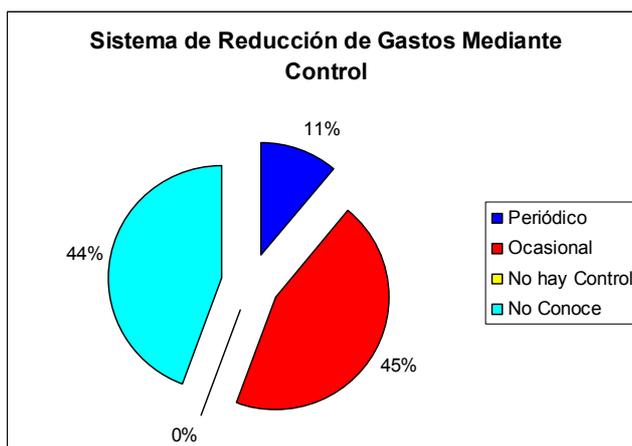
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 62.

Control de gastos



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

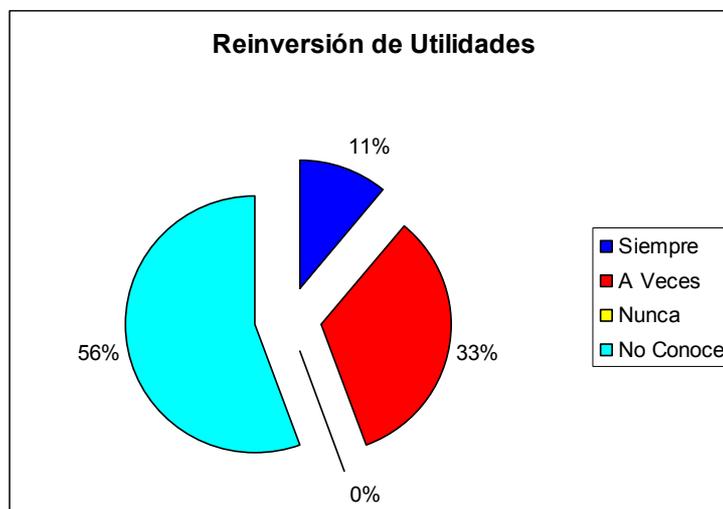
Conclusión: la aplicación de un riguroso sistema de control de gastos no es continua ni comunicada lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



10. Las utilidades que genera la empresa son reinvertidas:

Gráfico N° 63.

Reinversión de utilidades



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la reinversión de utilidades no es una práctica muy común en el diario discurrir de las actividades empresariales ni conocida por el personal lo que constituye una **debilidad media** para la empresa.

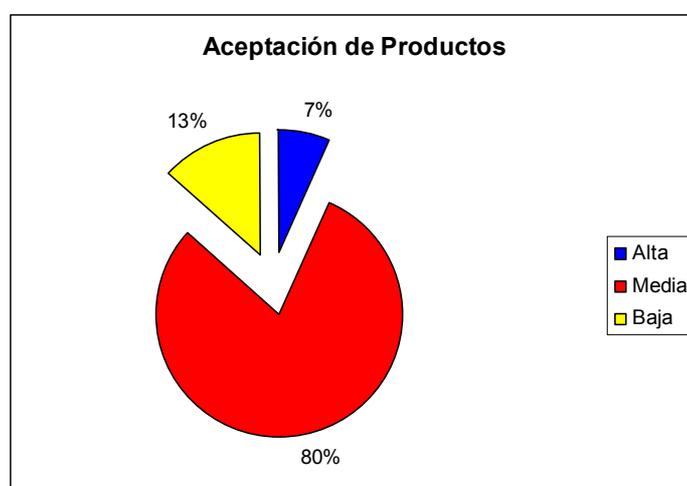


2.3. Capacidad de comercialización

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

1. La aceptación de los productos en el mercado es:

Gráfico N° 64.
Aceptación de los productos



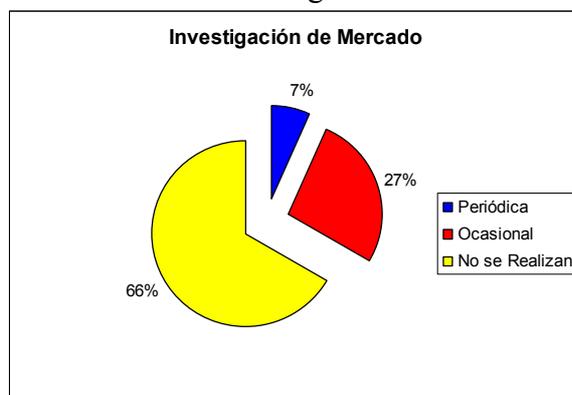
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los empleados no tienen una muy buena percepción acerca de los productos lo que genera poca confianza en la venta de los mismos lo cual constituye una **debilidad alta** para la empresa.



2. Los estudios de mercado son realizados de forma:

Gráfico N° 65.
Frecuencia de investigación de mercados

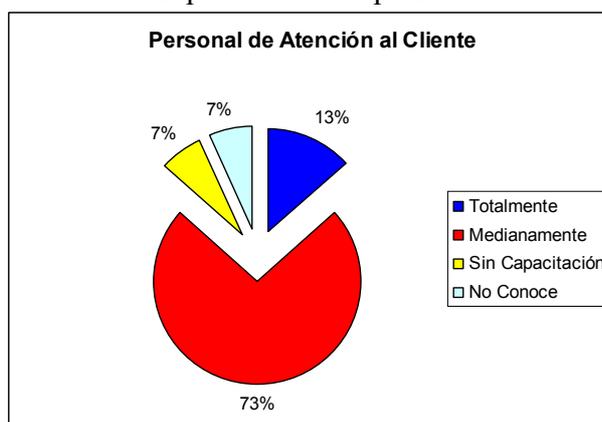


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: el estudio de mercado está mal entendido ya que se realiza una comparación de precios con la competencia a la hora de analizar las propuestas de los proveedores más no se enfocan en determinar las características de los clientes y sus necesidades lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.

3. El personal encargado de atención al público está capacitado:

Gráfico N° 66.
Capacitación del personal



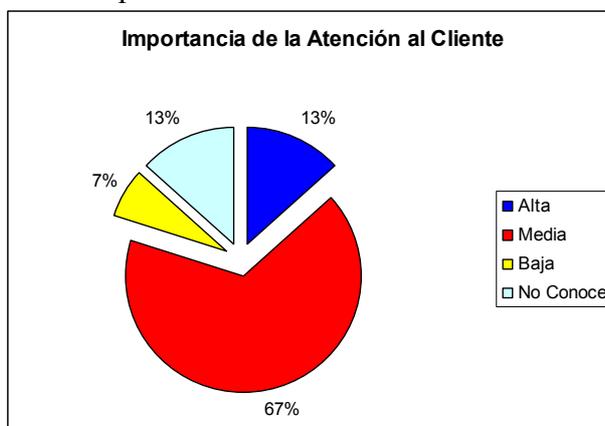
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: los empleados directamente relacionados con el trato al cliente se encuentran adecuadamente capacitados lo que constituye una **fortaleza alta** para la empresa.



4. La importancia que se da a la atención al cliente es:

Gráfico N° 67.
Importancia de la atención al cliente

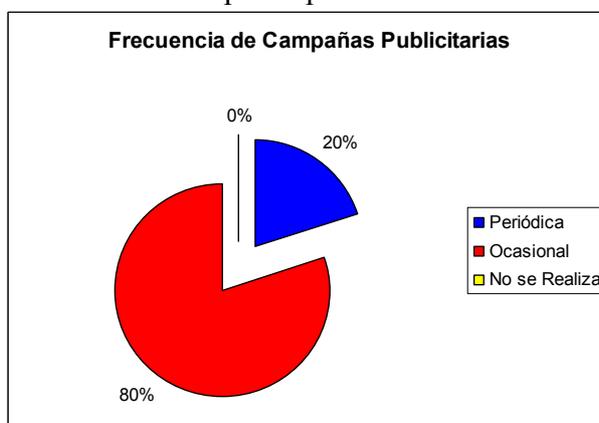


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la buena atención al cliente es una de las prioridades de los directivos y es evaluada constantemente lo que representa una **fortaleza alta** para la empresa.

5. Se realizan campañas publicitarias y eventos masivos en forma:

Gráfico N° 68.
Campañas publicitarias



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: debido a la falta de planificación anual las campañas publicitarias no son programadas ni realizadas adecuadamente lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



6. La empresa ha tenido los resultados esperados de las campañas:

Gráfico N° 69.
Resultados esperados de la campaña publicitaria

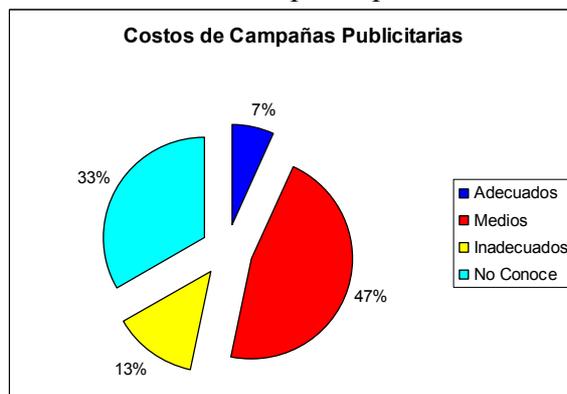


Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la falta de planificación de las campañas publicitarias impide la medición y comparación de los resultados con lo proyectado lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.

7. Los costos en que se incurre para realizar una campaña son:

Gráfico N° 70.
Costo de las campañas publicitarias



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

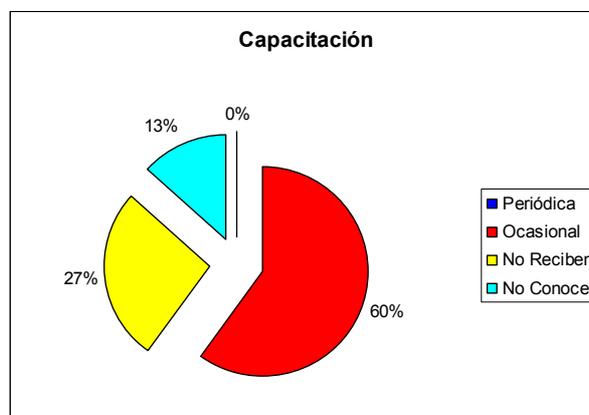
Conclusión: los costos de la publicidad están dentro de los límites del mercado sin embargo no pueden reducirse por falta de planes de acción de mercadotecnia lo que constituye una **oportunidad media** para la empresa.



8. Los empleados reciben capacitación en forma:

Gráfico N° 71.

Formación del personal de ventas



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la capacitación que recibe el personal de ventas es insuficiente y la mayoría de las veces se apela a la colaboración de los proveedores para la formación del personal en aspectos puntuales relacionados con los productos de cada proveedor lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



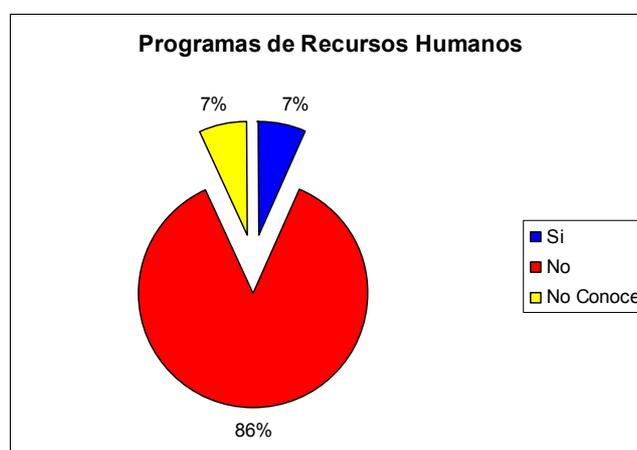
2.4. Capacidad de talento humano

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 N° 72.

Programas de recursos humanos



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

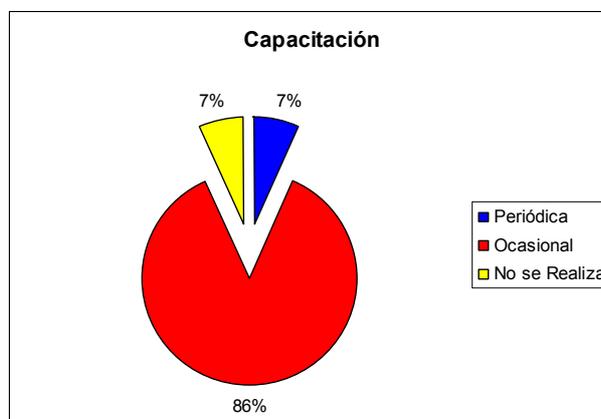
Conclusión: los empleados no cuentan con programas de desarrollo de recursos humanos lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



2. La capacitación que se da al personal es:

Gráfico N° 73.

Frecuencia de eventos de capacitación



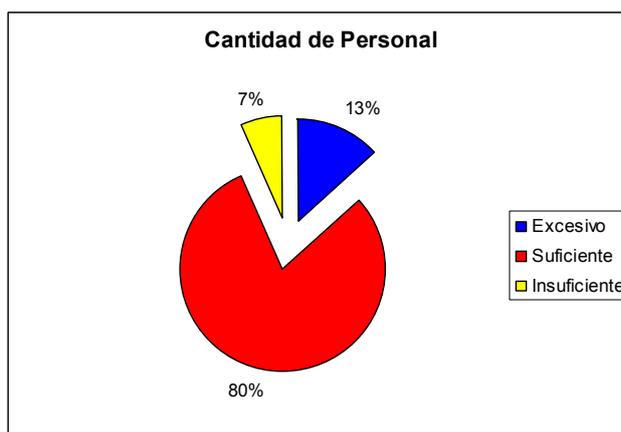
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 74.

Cantidad de recurso humano disponible



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

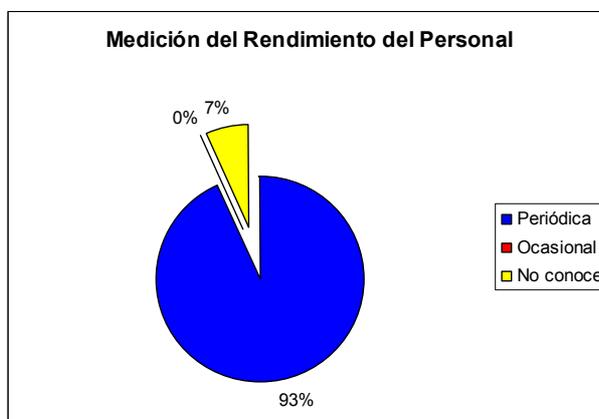
Conclusión: aunque hay una mala distribución del personal en las distintas áreas, el número de personas que laboran es adecuado para el tamaño de la organización y necesidades de la misma, lo que constituye una **fortaleza alta** para la empresa.



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

Gráfico N° 75.

Medición del rendimiento del personal



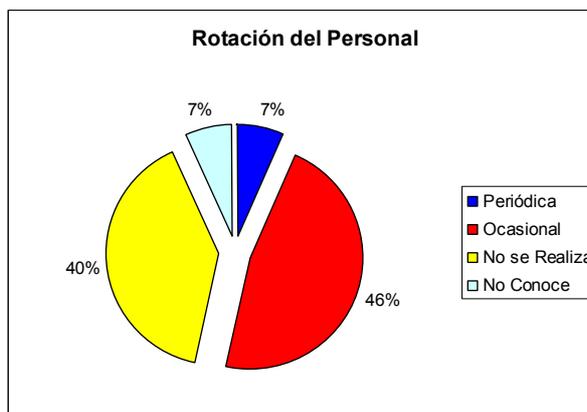
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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:

Gráfico N° 76.

Rotación del personal



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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?

Gráfico N° 77.

Reconocimiento del buen desempeño



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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:

Gráfico N° 78.

Retroalimentación del personal



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

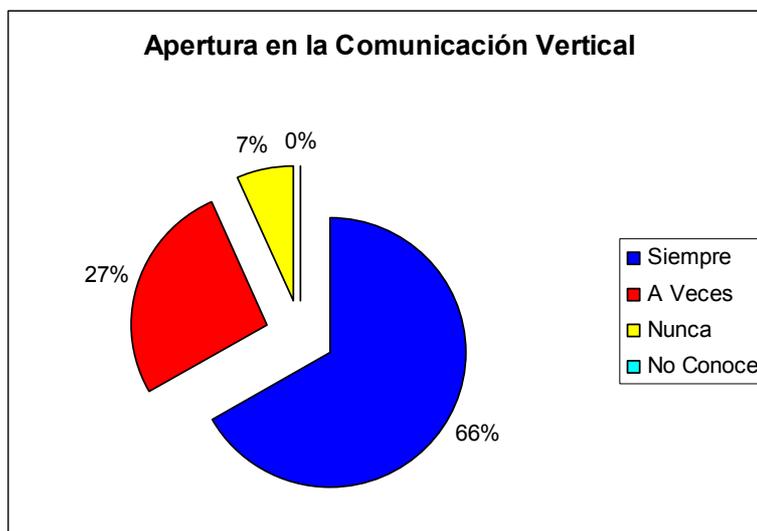
Conclusión: la retroalimentación del personal es ocasional en situaciones puntuales cuando se han registrado novedades en la hoja de calificación de la persona lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



8. ¿Se emplea una política de puertas abiertas para abordar las inquietudes de los empleados?

Gráfico N° 79.

Apertura en la comunicación vertical



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: la atención y solución de problemas del personal es excelente, y cordial debido a la política de puertas abiertas que maneja el mando en todos los niveles lo que constituye una **fortaleza alta** para la empresa.



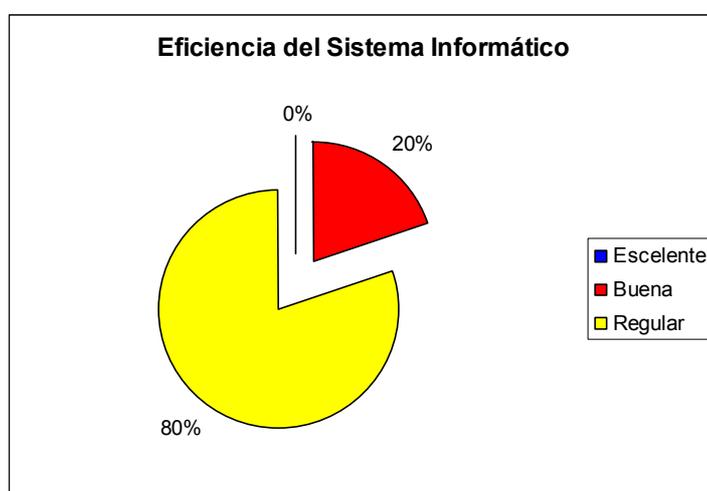
2.5. Capacidad tecnológica

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 N° 80.

Eficiencia del sistema operativo



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

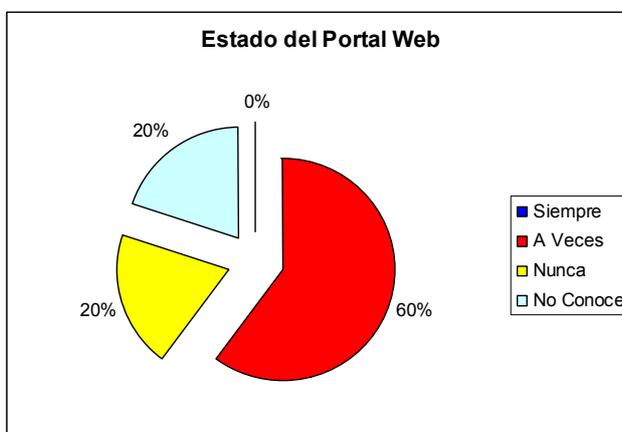
Conclusión: el sistema informático usado registra fallas y colapsos que dificultan el desenvolvimiento de las actividades cotidianas lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



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

Gráfico N° 81.

Portal Web



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 82.

Sistema informático



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

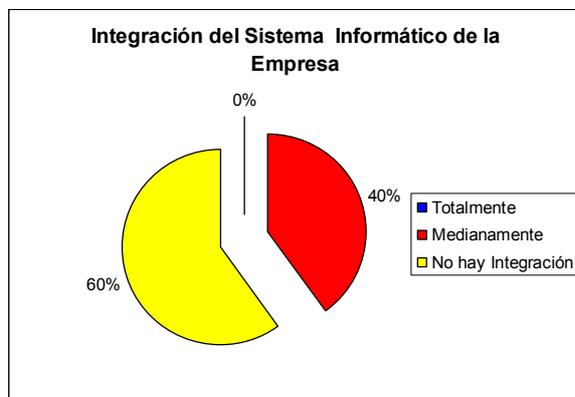
Conclusión: el sistema informático no ha sido renovado atendiendo a las necesidades del negocio generándose fallas de registro y procesamiento de información lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.



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

Gráfico N° 83.

Integración del sistema informático interno



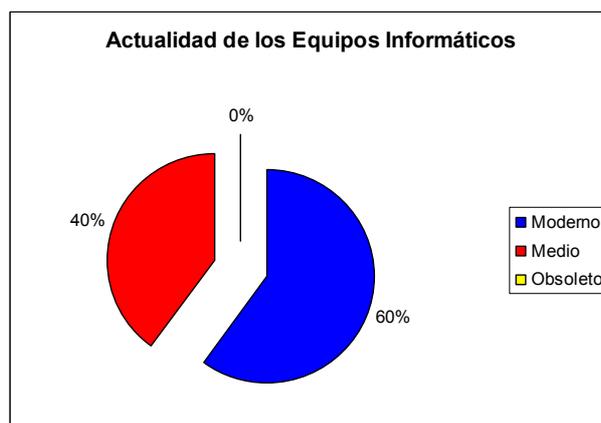
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Conclusión: el software usado para el registro de transacciones de los almacenes es independiente del usado en los comisariatos 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 N° 84.

Equipos informáticos



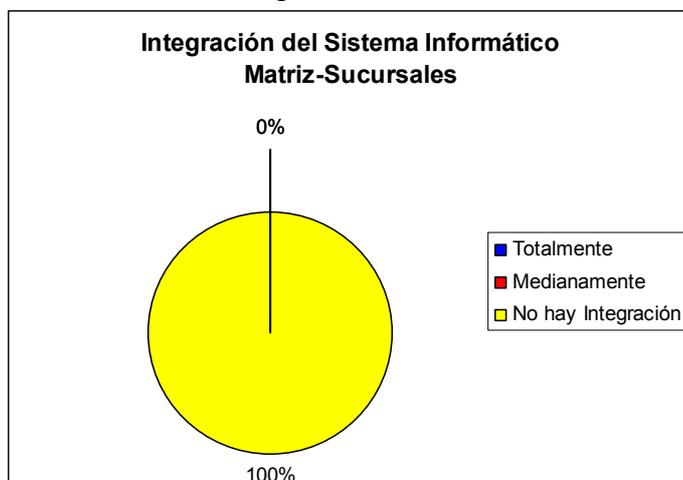
Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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 N° 85.
Integración nacional



Fuente: ALCOFAE – Encuestas a empleados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

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.



3. 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.

3.1_ Matrices de impacto

Matriz de impacto externo

Tabla N° 16.

Matriz de impacto externo

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE									
Económico									
- Producto Interno Bruto						x			1
- Tasas de interés			x						1
- Inflación			x						1
Político				x			5		
Tecnológico		x						3	
Legal					x			3	
Social				x			5		
MICROAMBIENTE									
PROVEEDORES									
Planificación de pedido				x			5		
Cumplimiento de pagos	x						5		
Cumplimiento compromisos	x						5		
Trámites			x						1
Satisfacción general				x			5		
Calidad de atención	x						5		
Horario de despacho		x						3	
Infraestructura de bodega		x						3	
Proceso de calificación		x						3	
Requisitos	x						5		
CLIENTES									
Satisfacción general					x			3	
Frecuencia de visita	x						5		
Precios					x			3	
Calidad de productos				x			5		
Calidad de atención					x			3	
Variedad de productos				x			5		
Ambiente físico				x			5		
Promociones y descuentos			x						1
Razón de compra		x						3	
COMPETENCIA				x			5		
ORGANISMOS CONTROL					x			3	
Ponderación: 5= Alto, 3=Medio, 1= Bajo									

Fuente: ALCOFAE-encuestas

Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Matriz de impacto interno

Tabla N° 17.
Matriz de impacto interno

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>PLANIFICACION</u>									
Misión y visión	x						5		
Principios y valores					x			3	
Manual de procedimientos				x			5		
Objetivos		x						3	
Políticas		x						3	
Plan operativo anual				x			5		
<u>ORGANIZACIÓN</u>									
Organigrama		x						3	
Manuales, y reglamentos				x			5		
Funciones definidas		x						3	
<u>DIRECCION</u>									
Liderazgo gerencial		x						3	
Comunicación interna	x						5		
Motivación y compromiso				x			5		
Espacio físico					x			3	
<u>CONTROL</u>									
Normativa documentada		x						3	
Equidad en el control				x			5		
Correcciones		x						3	
Control gerencial		x						3	
<u>FINANCIERO</u>									
Uso de índices financieros					x			3	
Recursos disponibles				x			5		
Control presupuestario				x			5		
Información financiera				x			5		
Recuperación de cartera				x			5		
Sistema contable				x			5		
Coordinación inter-áreas					x			3	
Cumplimiento de pagos		x						3	
Reducción de gastos				x			5		
Reinversión de utilidades					x			3	



<u>TALENTO HUMANO</u>									
Programas de recursos humanos				x			5		
Capacitación al personal				x			5		
Recurso humano disponible	x						5		
Rendimiento del personal	x						5		
Rotación del personal				x			5		
Reconocimiento del trabajo				x			5		
Retroalimentación del personal				x			5		
Atención a inquietudes	x						5		
<u>COMERCIALIZACION</u>									
Aceptación de productos				x			5		
Estudios de mercado				x			5		
Personal de atención al cliente	x						5		
Importancia de la atención	x						5		
Campañas publicitarias				x			5		
Resultados de las campañas				x			5		
Costos de las campañas		x						3	
Capacitación del personal				x			5		
<u>TECNOLOGIA</u>									
Eficiencia del software				x			5		
Portal Web					x			3	
Sistema informático usado				x			5		
Integración de las áreas				x			5		
Hardware	x						5		
Integración matriz-sucursales				x			5		
Ponderación: 5= Alto, 3 = Medio, 1= Bajo									

Fuente: ALCOFAE-encuestas

Elaborado por: María Lorena Munive Benites



3.2._ Matriz de vulnerabilidad

En esta matriz se combinarán tanto las debilidades como las amenazas.

Tabla N° 18.

Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS										TOTALES			
	Político	Legal	Social	Planificación de pedidos	Satisfacción del proveedor	Satisfacción del cliente	Precios	Calidad de producto	Calidad de atención	Variedad de productos		Ambiente físico del local	Competencia	Organismos de control
Plan operativo anual	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	64
Manual de procedimientos	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	58
Principios y valores	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	46
Manuales y reglamentos	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	58
Motivación y compromiso	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	60
Espacio físico de oficinas	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	46
Equidad en el control	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	60
Uso de índices financieros	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	44
Recursos disponibles	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
Control presupuestario	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	58
Información financiera	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	58
Recuperación de cartera	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	56
Sistema contable	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	58



3.3. _ Matriz de aprovechabilidad

En esta matriz se combinarán tanto las fortalezas como las oportunidades.

Tabla Nº 19.

Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	Tasas de interés	Inflación	Tecnología	Cumplimiento de pagos	Cumplimiento de compromisos	Támenes de mercadería	Calidad de atención a proveedores	Horario de recepción de mercadería	Infraestructura de bodega	Proceso de calificación	Requisitos de calificación	Frecuencia de visita	Promociones y descuentos	Razón de compra	Atención de reclamos	TOTALES
	1	1	3	5	5	1	5	3	3	3	5	5	3	3	3	
Misión y visión	5	5	3	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	3	3	63
Objetivos	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	53
Políticas	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	49
Organigrama	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	53
Funciones definidas	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	5	3	3	3	47
Liderazgo gerencial	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	47
Comunicación interna	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	67
Normativa documentada	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	53



Control y correcciones	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
Control gerencial	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
Cumplimiento de pagos	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
Coordinación interna de personal	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
Recurso humano disponible	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
Rendimiento del personal	5	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
Atención a inquietudes del personal	5	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Personal de atención al cliente	5	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
Importancia de la atención al cliente	5	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
Costos de la campaña publicitaria	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
Equipos informáticos usados	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
TOTALES	73	73	73	61	91	87	35	87	63	65	57	75	95	61	57	65	53	59	59	53	59	65	59	

Fuente: Matrices de impacto externo e interno
Elaborado por: María Lorena Muniye Benites



4._ HOJA DE TRABAJO

En la hoja de trabajo se resumen los resultados de las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad, con las variables que serán consideradas para la elaboración de la Matriz de Estrategias FODA.

Tabla N° 20.
Matriz síntesis FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Misión y visión Comunicación interna Recurso humano disponible Seguimiento del rendimiento del personal	Cumplimiento de pagos a proveedores Cumplimiento de compromisos Calidad de atención a proveedores Frecuencia de visita al establecimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
Plan operativo anual Motivación y compromiso del personal Equidad en el control Recursos disponibles Aceptación de productos Estudios de mercado Campañas publicitarias e imagen Resultados de las campañas publicitarias Capacitación del personal	Ambiente político Factor social y poder adquisitivo Coordinación de pedidos - proveedores Satisfacción del proveedor Calidad de productos Variedad de productos Ambiente físico del local Competencia en el sector

Fuente: Matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



5._ MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla N° 21.

Matriz de estrategias

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Cumplimiento de pagos a proveedores Cumplimiento de compromisos Calidad de atención a proveedores Frecuencia de visita al establecimiento	Ambiente político Factor social y poder adquisitivo Coordinación de pedidos con proveedores Satisfacción del proveedor Calidad de productos Variedad de productos Ambiente físico del local Competencia en el sector
		F.O.	F.A.
FORTALEZAS	Misión y visión Comunicación interna Control interno Recurso humano disponible Seguimiento del rendimiento del personal	a) Determinar un sistema de captación de nuevos clientes b) Implementar programas de integración vertical con proveedores c) Establecer alianzas de cooperación con los establecimientos similares de las demás ramas de Fuerzas Armadas	a) Diseñar un sistema justo a tiempo. b) Contar con la tecnología adecuada .
		D.O.	D.A.
DEBILIDADES	Plan operativo anual Motivación y compromiso del personal Equidad en el control Recursos disponibles Aceptación de productos Estudios de mercado Campañas publicitarias e imagen Resultados de las campañas publicitarias Capacitación del personal	a) Diseñar programas de desarrollo de recursos humanos e incentivos laborales b) Realizar el mejoramiento de procesos. c) Diseñar el manual de procedimientos de cada área de la empresa d) Elaborar estudios de mercado. e) Diseñar un sistema de calificación de crédito y recuperación de cartera	a) Determinar el direccionamiento estratégico. b) Establecer indicadores de gestión. c) Realizar el plan operativo anual para cada área y para toda la empresa

Fuente: Matriz síntesis FODA

Elaborado por: María Lorena Muniive Benites



Explicación de la Matriz de Estrategias FODA

Fortalezas - Oportunidades (F.O.):

- a) El conocimiento de la misión y visión y comunicación interna permiten aprovechar las fortalezas relacionadas con el cliente y su frecuencia de compra en la empresa para lo cual es necesario diseñar un sistema para captar nuevos clientes institucionales e individuales.
- b) La puntualidad en el pago a los proveedores y el cumplimiento de compromisos unidos a la excelente atención y a la disponibilidad de recurso humano permitirán diseñar una propuesta de integración vertical para comercializar productos con marca propia abaratando costos.
- c) La disponibilidad de recurso humano, sus conocimientos de la empresa, más la comunicación interna y las oportunidades generadas por las razones de compra de los clientes y la frecuencia de visita permiten aprovechar la iniciativa de la Cúpula de Fuerzas Armadas de realizar una alianza entre los establecimientos de las tres ramas para trabajar bajo una misma directiva.

Fortalezas - Amenazas (F.A.):

- a) La escasa coordinación en la gestión de inventarios de mercadería y el inadecuado nivel de satisfacción de los proveedores se puede mejorar mediante el diseño de un sistema justo a tiempo para el manejo de mercadería aprovechando el recurso humano existente y la comunicación interna.
- b) La competencia en el sector industrial es alta por lo que se debe contar con la tecnología adecuada para el control de la gestión y la toma de decisiones oportunas. Para esto el conocimiento de la misión y visión a más de la disponibilidad de personal son fortalezas que la empresa puede aprovechar.



Debilidades - Oportunidades (D.O.):

- a) Para aprovechar de mejor manera la imagen de la empresa frente a proveedores y clientes es necesario contar con personal calificado, motivado para lo cual se debe diseñar programas de desarrollo de recursos humanos e incentivos laborales.
- b) El inadecuado conocimiento de los procesos de la empresa no permite aprovechar la imagen de la empresa frente a proveedores y clientes por lo que es menester realizar un mejoramiento de procesos y difundir el manual de los mismos a todos los niveles de la empresa.
- c) La frecuencia de visita de los clientes a la empresa es una oportunidad que se puede aprovechar mediante la realización de estudios de mercado que sustenten la planificación del área de comercialización con lo que se incrementará ventas reduciendo así las debilidades de recursos disponibles, aceptación de productos y mejorar la imagen de la empresa.
- d) Las buenas relaciones con clientes permiten diseñar un adecuado sistema de calificación de crédito y recuperación de cartera para eliminar la limitante de recursos disponibles.

Debilidades - Amenazas (D.A.).

- a) La filosofía empresarial es una debilidad que no permite el desarrollo adecuado de las actividades para hacer frente a la competencia, los cambios en el ambiente político-social, y la insatisfacción de los proveedores. Es necesario que se diseñe un direccionamiento estratégico integral de la empresa para marcar el camino a seguir en el futuro.
- b) Unido a lo anterior, es necesario tener índices de gestión que permitan controlar el avance de la empresa para realizar las acciones necesarias.
- c) Es necesario que cada área realice una planificación de sus actividades enmarcadas en el direccionamiento general de la empresa para fortalecer los aspectos individuales de los departamentos y tener un eje de acción que sustente el trabajo diario y permita un control del mismo.



6._ PRINCIPIOS Y VALORES

6.2._ Principios

Los principios son el fundamento filosófico de la gestión gerencial, de aceptación general, y que actúan en una sociedad con o sin su conocimiento².

Matriz axiológica

Tabla N° 22.

Matriz axiológica de principios

PRINCIPIOS	ACTORES					
	Alto Mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	Gerencia General y Jefaturas de Sucursal	Clientes externos	Clientes internos	Proveedores	
Calidad y confiabilidad		X	X	X	X	
Eficiencia y eficacia	X	X	X	X	X	
Simplicidad y descentralización		X	X	X	X	
Mejoramiento continuo		X		X		
Compromiso	X	X	X	X	X	

Fuente: ALCOFAE – Manual de Procedimientos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

6.2._ Valores

Los valores son las creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y la acción de las personas y las organizaciones³.

Matriz axiológica

Tabla N° 23.

Matriz axiológica de valores

VALORES	ACTORES						
	Alto Mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	Gerencia General y Jefaturas de Sucursal	Clientes externos	Clientes internos	Proveedores	Competencia	
Disciplina	X	X	X	X	X		
Honor	X	X	X	X	X	X	
Integridad	X	X	X	X	X		
Servicio			X	X	X		
Valor agregado	X		X	X	X		

Fuente: ALCOFAE – Manual de Procedimientos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

² MUNIVE, Lorena. Apuntes de clase de la materia Planificación Estratégica – ESPE. 2005

³ MUNIVE, Lorena. Apuntes de clase de la materia Planificación Estratégica – ESPE. 2005



7._ MISION y VISION

7.1._ Misión

La misión “*expresa cual es nuestra razón de ser, la manera como la institución constituirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos, y medio ambiente, de manera única*”⁴.

“*La declaración de la misión concilia las aspiraciones de las diferentes partes interesadas en la organización.*”⁵

La formulación de la misión se basa principalmente en las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el factor diferenciador de la institución?
- ¿Cuáles son los principios y valores organizacionales trascendentales?

La misión actual es “*comercializar productos y servicios de calidad, con precios económicos y atención personalizada, para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes; en el marco de una organización eficiente, innovadora y dinámica*”⁶ que cumple medianamente con los parámetros técnicos necesarios por lo que la misión de la empresa se reformula considerando lo enunciado, de manera que la misión de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea, quedaría estructurada de la siguiente manera:

⁴ CERTO, S.C. y PETER, P.J.. Dirección Estratégica. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid. 1997

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.

⁶ ALCOFAE. Manual de Procedimientos. 2006



¿En qué negocio estamos?	Comercialización de productos al por menor.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Público en general
¿Cuál es el factor diferenciador de la institución?	Productos de calidad, precios convenientes, y atención personalizada.
¿Cuáles son los principios y valores organizacionales trascendentales?	Eficiencia y eficacia, y compromiso con la institución y la comunidad.

La misión propuesta es *“Comercializar productos de calidad a precios convenientes y con atención personalizada, en el marco de una organización eficiente, eficaz y comprometida con la institución y la comunidad.”*

7.2. Visión

La visión es *“la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que queremos crear? Crea un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hace que sus actividades sean coherentes”*.⁷

Para la formulación de la visión se considera principalmente las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el mercado que cubrirá?
- ¿Cuál será la posición futura de la organización en su entorno?

La visión actual es *“ser los almacenes y comisariatos más eficientes y eficaces en las zonas de influencia de la Fuerza Aérea”* la misma que cumple medianamente con los parámetros técnicos necesarios por lo que la visión de la empresa se reformula considerando lo enunciado, de manera que la visión de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea, quedaría estructurada de la siguiente manera:

⁷ CERTO, S.C. y PETER, P.J.. Dirección Estratégica. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid. 1997



¿Cuál es el mercado que cubrirá?	Zonas de influencia de la Fuerza Aérea
¿Cuál será la posición futura de la organización en su entorno?	Ser los preferidos

La visión propuesta es *“Ser los almacenes y comisariatos preferidos por los clientes, en las zonas de influencia de la Fuerza Aérea.”*

8. OBJETIVOS

*“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia”.*⁸

8.1. General

Contribuir al mejoramiento del nivel de vida del personal de la Fuerza Aérea y la comunidad mediante el servicio social de comercialización de productos de calidad a precios convenientes.

8.2. Específicos

Crecimiento

- Implementar un plan de difusión del direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y su correcta aplicación en la organización.
- Incrementar el nivel de integración con los establecimientos similares de las demás ramas de las Fuerzas Armadas.
- Maximizar la rentabilidad.
- Incrementar la velocidad de generación de flujo de efectivo.
- Mejorar el crecimiento de ventas.

⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.



- Incrementar la percepción del cliente como la mejor opción de servicio social.
- Innovar y diferenciar los productos de la competencia.
- Ampliar cobertura del servicio al consumidor.
- Innovar productos y procesos para ser el mejor en tiempo de entrega y servicios complementarios.
- Mejorar significativamente la calidad, eficiencia y costo de los productos y procesos actuales.
- Mejorar significativamente el nivel de vida de la familia aérea.
- Desarrollar proveedores.
- Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para garantizar productividad.
- Desarrollar las competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio y aplicar un plan de administración y racionalización del recurso humano de la empresa, que se oriente al uso eficiente del recurso, a definir los cargos, perfiles y cantidades requeridas por la organización, y obtener en el período quinquenal el ajuste de la dotación a los reales requerimientos.
- Innovar en equipo y tecnología para lograr procesos eficientes.
- Integrar la matriz y sucursales internamente y en una red global para mejorar la coordinación y control interno.
- Desarrollar un rediseño orgánico funcional que permita optimizar la gestión de la empresa, fortaleciendo el área de Planificación y Desarrollo, concentrando la toma de decisiones y de racionalización al más alto nivel institucional.

Disminución

- Reducir los gastos administrativos y de ventas.
- Disminuir paulatinamente el grado de dependencia financiera del presupuesto de Fuerza Aérea.
- Reducir el nivel de cuentas por cobrar e incobrables.
- Disminuir el número de proveedores intermediarios.
- Disminuir el nivel de inventarios con baja rotación y obsoletos.



Mantenimiento

- Conservar las políticas de atención al público que permitan contar con clientes frecuentes y fieles.
- Mantener el alto grado de liderazgo de la Gerencia General que permita dirigir eficientemente a la organización y cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- Compartir información a lo largo de la cadena completa de suministro.

9. POLITICAS

Las políticas son *“el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”*⁹

A continuación se detallan varias políticas que permitirán alcanzar los objetivos planteados:

- Se observarán todas las disposiciones legales inherentes al sector público, Fuerzas Armadas y Fuerza Aérea.
- La institución velará por la excelencia en el uso de los recursos asignados por el Estado, y su actuar se orientará hacia el beneficio de la comunidad y al desarrollo nacional.
- El direccionamiento estratégico de la empresa será difundido a todos los miembros de la misma.
- Se realizarán anualmente planes operativos para cada área de la empresa, los mismos que contarán para su elaboración con la participación de todas las áreas involucradas en su ejecución.
- Se actualizará periódicamente los organigramas y manuales de funciones.
- Se diseñarán planes de control de desempeño y mejoramiento de procesos de forma continua.
- El manual de procedimientos será difundido entre todo el personal de la empresa.
- Se establecerá procedimientos de control de inventarios periódicos.

⁹DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.



- Se efectuarán análisis periódicos de presupuestos con resultados reales y se explicarán las variaciones significativas.
- Se realizará análisis financiero semestral al balance general y estado de resultados.
- Se evaluará la gestión y el desempeño de forma semestral mediante indicadores.
- Se clasificará al personal de acuerdo a las competencias y perfil de cada puesto.
- Se coordinará con proveedores la colaboración para las actividades a desarrollar a lo largo del periodo y se hará seguimiento continuo.
- Se actualizará periódicamente el sistema informático y de comunicaciones de acuerdo a las nuevas herramientas tecnológicas disponibles.
- Se coordinarán las actividades de la matriz y sucursales bajo una misma directiva.
- El cliente es lo más importante por lo que se le dará un trato excelente y una atención personalizada.

10._ ESTRATEGIAS

En términos generales, *“las estrategias son medios para conseguir los objetivos a largo plazo”*¹⁰

Las principales estrategias de la empresa son:

- Control presupuestario
- Mejoramiento del sistema de calificación de crédito y recuperación de cartera.
- Búsqueda de nuevos clientes y mercados
- Planeación estratégica y operativa participativa.
- Programa de descuentos y fidelización de clientes.
- Investigación de mercado.
- Diseño del proceso de investigación y desarrollo de productos con marca propia.
- Mejora del servicio al cliente.
- Comprensión de tiempos y benchmarking.
- Proyectos de mejoramiento de procesos y documentación de los mismos.
- Implementación de un sistema informático integrado.

¹⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.



- Diseño de indicadores de gestión que permitan demostrar el logro de las metas y el cumplimiento de la misión, que sean reconocidos y compartidos por los miembros de la empresa, y que se orienten a informar en forma veraz y transparente a toda la comunidad.
- Desarrollo de proveedores.
- Diseño de un sistema justo a tiempo.
- Interconexión vía Web.
- Alianzas de integración vertical de la cadena de suministro.
- Evaluación del desempeño en tiempo y calidad.
- Mejoramiento de condiciones laborales.
- Diseño de programas de recursos humanos e incentivos laborales que asegure la mayor transparencia en el reclutamiento, selección, destinación, y desvinculación de los funcionarios, como también su evaluación y desarrollo.
- Descripción y evaluación de cargos de la institución en que se detallen los requisitos, deberes y responsabilidades asignados a la función, con una tendencia al personal polifuncional y a la reducción de los niveles jerárquicos que propendan a una organización más compacta y versátil.



Figura N° 11
Cuadro de Mando Integral 2008-2012

Perspectivas	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS			METAS		ESTRATEGIAS	
	Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Meta Dic-2012	Meta Dic-2008	Responsable de Meta
FINANZAS	Productividad Financiera de Largo Plazo: Rentabilidad consistente a través del control de costos y gastos.	Maximizar la rentabilidad	Rentabilidad	Ingresos menos gastos y costos operacionales	Semestral	Aven Finanzas	> 25%	> 15%	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Productividad de Corto Plazo: Generación de flujo de efectivo y flujo de efectivo	Incrementar la velocidad de generación de flujo de efectivo	Tiempo de generación de flujo de efectivo	Días de cartera - (días de cuentas por pagar + días inventario)	Semestral	Aven Finanzas	< 30 días	< 60 días	
	Crecimiento, incremento de ventas y variedad de productos y penetración de nuevos mercados.	Mejorar el tratamiento de ventas	Ventas (actuales y nuevos mercados)	Niveles de ingresos provenientes de ventas en USS de nuevos y actuales mercados.	Trimestral	Aven Finanzas	300 mil	180 mil	
CLIENTES	Precios: Mantenimiento de la política de precios competitivos.	Incrementar la percepción del cliente como la mejor opción de servicio social.	Participación de mercado	% de las ventas totales del mercado que son de la empresa	Trimestral	Aven Finanzas	> 5%	> 2%	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Fidelización: Innovación en servicios y productos de calidad, lo cual permitirá ampliar la variedad de opciones para los clientes	Incrementar la percepción del cliente como la mejor opción de servicio social.	Recompra de clientes	El porcentaje de clientes que compran al menos dos veces por mes	Trimestral	Aven Comercialización	3 veces al mes	2 veces al mes	
	Fidelización: Innovación en servicios y productos de calidad, lo cual permitirá ampliar la variedad de opciones para los clientes	Incrementar la percepción del cliente como la mejor opción de servicio social.	Satisfacción de clientes	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta.	Trimestral	Encuestas de satisfacción	> 90%	> 70%	
PROCESOS INTERNOS	Procesos: Ampliación del proceso actual de servicio y atención para clientes, enfocándose no sólo hacia los clientes, sino hacia sus familias.	Innovar y diferenciar los productos de la competencia.	Tiempo de ciclo comparado con competidores	Horas-hombre por tiempo transcurrido prometido desde el momento que el cliente contacta con el del computador, producto, o servicio.	Mensual	Reportes de pruebas	30 % arriba	20 % arriba	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Innovación: Desarrollo de procesos que agilicen el cumplimiento de los requisitos del cliente a través de la integración a la cadena de suministro de productos y servicios	Innovar productos y procesos.	Niveles de Quejas	La cantidad de quejas generadas por cada 1,000 entregas de producto	Mensual	Aven Comercialización	< 10	< 100	
	Entrega al Cliente: Implementación de procesos que permitan capturar las necesidades de los clientes y sus expectativas.	Mejorar significativamente la calidad, eficiencia y costo de los procesos actuales	Costos de no calidad	Costos de equipos nuevos e implementación del sistema informático	Trimestral	Aven Comercialización	> 30%	Igual	
CAPITAL INTANGIBLE	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	% de equipos y sistema informático modernizados	% de equipos nuevos e implementación del sistema informático	Trimestral	Aven Informática	< 35 mil	< 50 mil	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Relaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	% de proveedores certificados	% de proveedores que califican alto en el sistema de evaluación de requerimientos y servicio	Trimestral	Aven Comercialización	100%	> 70%	
	Relaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	Tiempo promedio del proveedor	El tiempo transcurrido promedio por orden, desde la recepción de la orden de compra, hasta la recepción en bodega el producto	Mensual	Aven Comercialización	< 5 días	< 10 días	
CAPITAL INTANGIBLE	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	% de proveedores integrados al sistema informático	% de proveedores con quienes se intercambia información en tiempo real, sobre pedidos, inventarios, desempeño, calidad, etc.	Trimestral	Aven Comercialización	100%	> 60%	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	Tiempo distribuido en capacitación	Capacitación en días distribuido al personal en eventos de capacitación.	Semestral	Aven Personal	> 15	> 5	
	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	Ventas por empleado	Cantidad a precio de venta en USS por empleado. Se toma la cantidad completa de empleados para medir la productividad global.	Trimestral	Aven Finanzas	> 17 mil	> 12 mil	
CAPITAL INTANGIBLE	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, ejecución que apoye el Balanced Score Card	Trimestral	Encuestas de clima laboral	> 95%	> 70%	Gerente general, jefes de sucursales, jefe de departamento, supervisores.
	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología	Niveles de competencias (% de dominio)	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol.	Trimestral	Aven Personal	100%	> 50%	
	Operaciones: Mejoramiento de la calidad en operaciones: por medio de la mejora de procesos, la innovación en equipo y tecnología, para elevar los procesos, resultados y mantenimiento de la política de contribución a la Fuerza Aérea y la comunidad.	Innovar el equipo y tecnología							

Fuente: Dirección de Estrategia
Elaborado por: María Lorena Mumbe Benites



10.1._ Plan Operativo Anual

Figura N° 12.
Plan operativo anual ALCOFAES 2008

Id	Area General	Actividades	Responsable	Comienzo	Fin	T3			T2			T1				
						Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
1	Planificación administrativa	Elaboración del POA 2009	Gerencia general	04/11/2008	28/11/2008											
2	Planificación administrativa	Elaboración del calendario de atención y horarios de funcionamiento de los locales para el 2009	Gerencia general	04/11/2008	28/11/2008											
3	Planificación administrativa	Definición de los aspectos funcionales, estructural y normal de la empresa	Area de personal	11/02/2008	29/02/2008											
4	Planificación comercial	Elaboración del plan de mercadotecnia 2009	Area de comercialización	04/11/2008	05/12/2008											
5	Planificación comercial	Asignación del cupón de disponibilidad de espacios físicos	Area de comercialización	01/12/2008	05/12/2008											
6	Planificación comercial	Recopilación de documentos para la clasificación de proveedores 2009	Area de comercialización	17/11/2008	28/11/2008											
7	Planificación financiera	Elaboración de listado de proveedores calificados para el periodo 2009	Area de comercialización	01/12/2008	19/12/2008											
8	Planificación financiera	Elaboración del presupuesto 2009	Area financiera y gerencia general	04/11/2008	28/11/2008											
9	Planificación financiera	Realización del cronograma de ejecución	Area financiera	01/12/2008	05/12/2008											
10	Ejecución comercial	Realización de investigaciones de mercado	Area de comercialización	02/01/2008	31/12/2008											
11	Ejecución comercial	Venta al publico	Area de comercialización	02/01/2008	01/01/2009											
12	Ejecución comercial	Abastecimiento global de mercaderías	Area de comercialización	02/01/2008	01/01/2009											
13	Ejecución comercial	Compra directa de productos de alta rotación	Gerencia general	02/01/2008	01/01/2009											
14	Ejecución comercial	Eventos promocionales de acuerdo al calendario del plan de mercadotecnia locales comerciales	Area de comercialización	02/01/2008	01/01/2009											
15	Ejecución comercial	Mejoramiento de infraestructura de locales comerciales	Area de comercialización y mantenimiento	02/01/2008	31/01/2008											
16	Ejecución administrativa	Adquisición de un sistema informático para la gerencia general	Area de comercialización y mantenimiento	02/01/2008	29/02/2008											
17	Ejecución administrativa	Implementación del sistema informático	Area de informática	03/03/2008	25/04/2008											
18	Ejecución administrativa	Mantenimiento de equipos de enfriamiento	Area de informática	02/01/2008	01/01/2009											
19	Ejecución administrativa	Mantenimiento de equipos informáticos y de comunicaciones	Area de informática	02/06/2008	27/06/2008											
20	Ejecución administrativa	Mantenimiento de mobiliario y oficinas	Area de apoyo administrativo	04/08/2008	29/08/2008											
21	Ejecución administrativa	Abastecimiento de materiales de oficina	Area de adquisiciones	02/01/2008	31/12/2008											
22	Ejecución administrativa	Diseño del mejoramiento de procesos	Gerencia general	02/01/2008	29/02/2008											
23	Ejecución administrativa	Implementación del mejoramiento de procesos	Gerencia general y Jefe de Oficina	03/03/2008	30/05/2008											
24	Ejecución administrativa	Aplicación de control mediante indicadores de gestión	Gerencia general	02/06/2008	18/02/2009											
25	Ejecución administrativa	Realización de eventos de reconocimientos	Area de personal	02/01/2008	31/12/2008											
26	Ejecución administrativa	Eventos de integración por aniversario	Area de personal	02/01/2008	31/12/2008											
27	Ejecución administrativa	Análisis de puestos y perfil de funcionarios	Area de personal	06/10/2008	31/10/2008											
28	Ejecución administrativa	Realización de personal de acuerdo a fundamentos	Area de personal	01/01/2008	29/02/2008											
29	Ejecución administrativa	Ejecución contable de inventarios generales	Area financiera y de comercialización	05/05/2008	30/05/2008											
30	Ejecución financiera	Ejecución de inventarios sorpresivos	Area financiera y de comercialización	02/06/2008	27/06/2008											
31	Ejecución financiera	Realización de gestiones de cobranza	Area financiera	02/01/2008	31/12/2008											
32	Ejecución financiera	Ejecución de inventarios físicos de activos fijos	Area financiera	02/01/2008	31/12/2008											
33	Ejecución financiera	Ejecución de inventarios físicos de activos fijos	Area financiera	30/06/2008	11/07/2008											
34	Ejecución financiera	Realización de auditorías internas	Area financiera	01/09/2008	31/10/2008											
35	Ejecución financiera	Cierre de estados financieros periodo anterior y presentación	Area financiera	02/01/2008	29/02/2008											

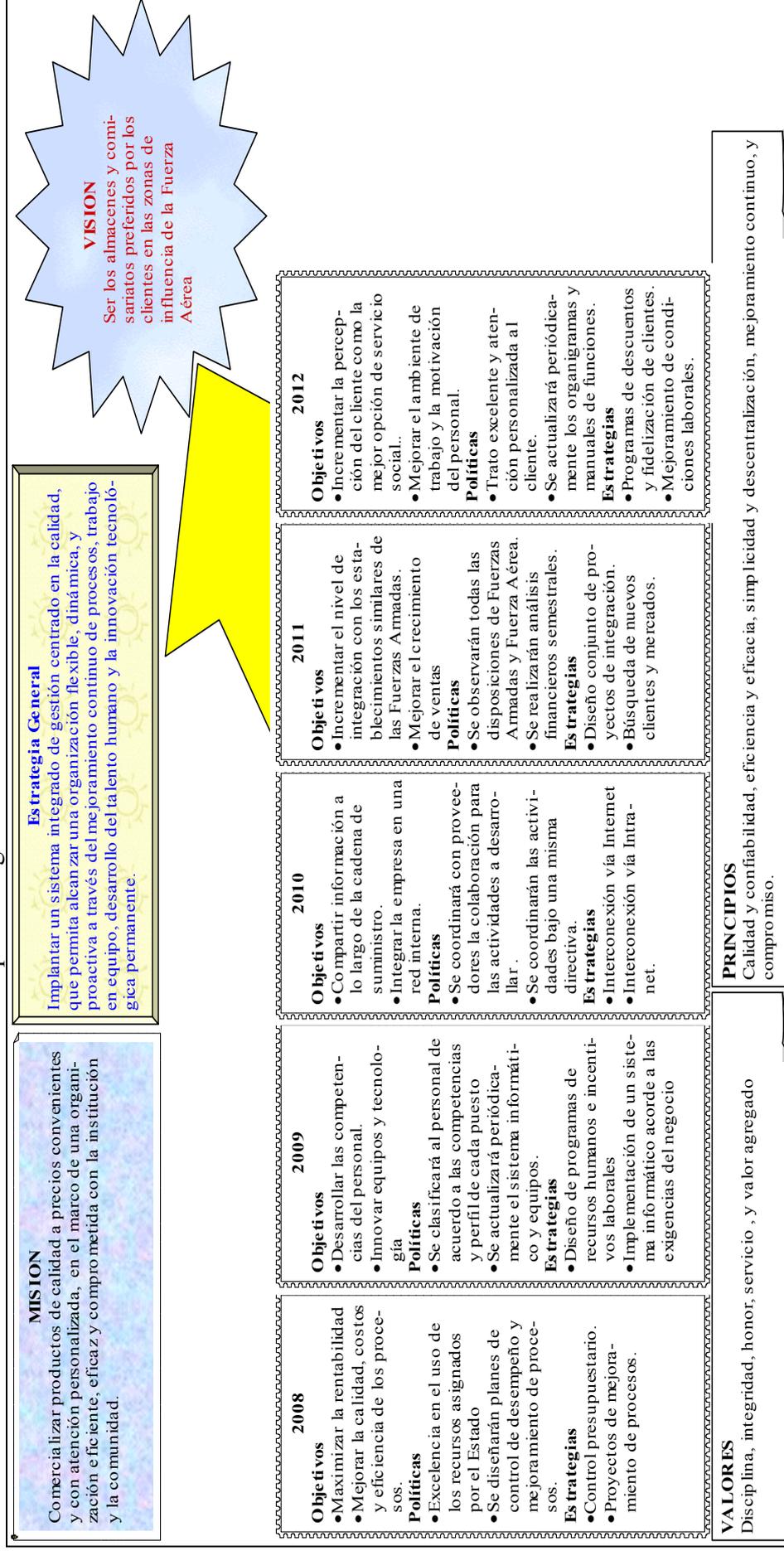
Fuente: ALCOFAE – POA 2008

Elaborado por: María Lorena Mumive Benites



10.2._ Mapa Estratégico

Figura N° 13.
Mapa estratégico ALCOFAES 2008-2012



Fuente: Direccionamiento estratégico
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



CAPITULO III

ANALISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se realiza el inventario de los procesos de la empresa, de entre los cuales se seleccionan los más importantes, en base al método selectivo de razonamiento; estos procesos serán incorporados al mapa de procesos, clasificándolos en gobernantes, básicos y de apoyo. Posteriormente se procede a la flujodiagramación y análisis de las actividades, tiempos, y costos que permitan determinar la eficiencia de cada proceso.

1._ CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución.

De acuerdo a Porter una cadena de valor genérica está constituida por:

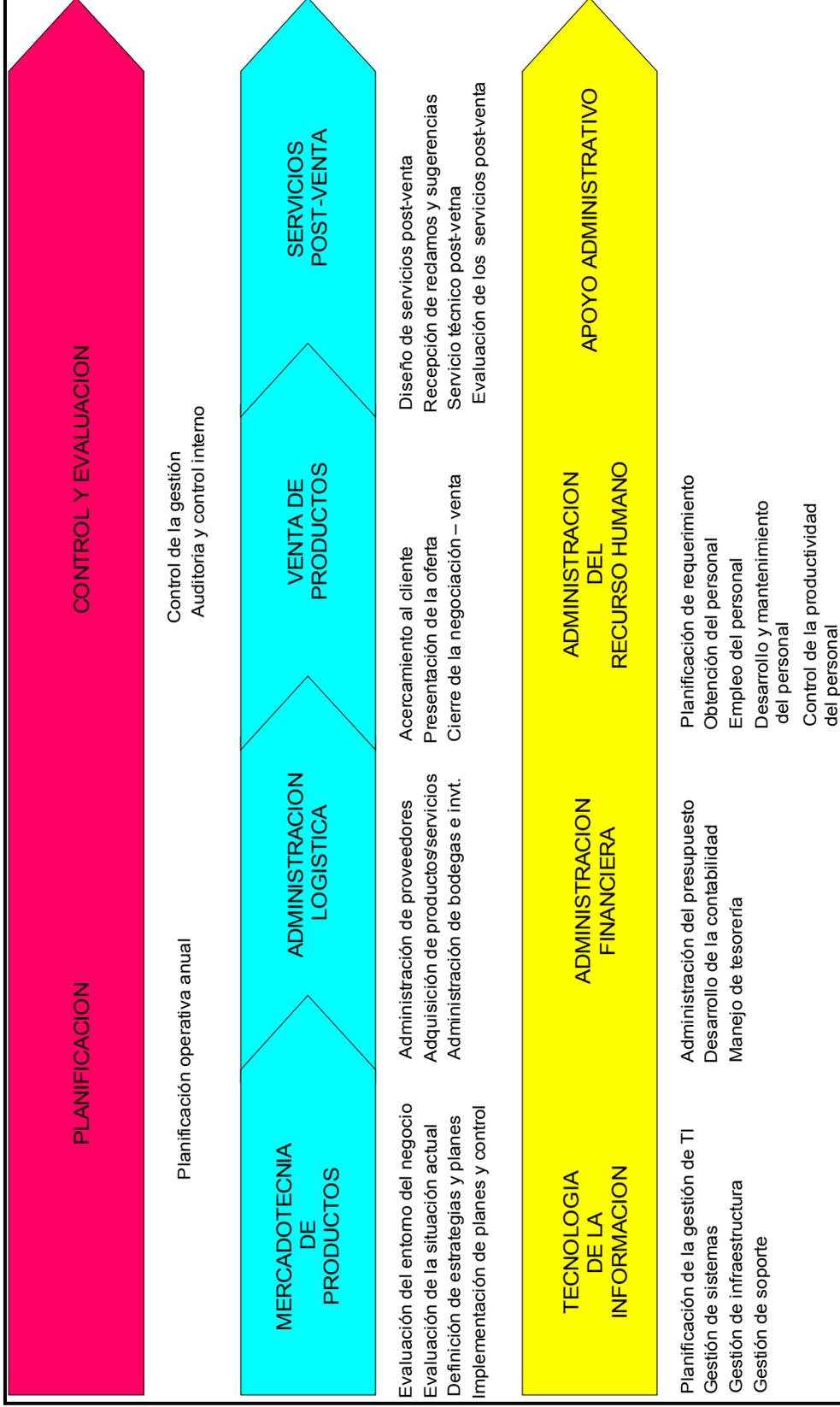
- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización.
- **Las Actividades de Apoyo** a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, y las de infraestructura empresarial.
- **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.¹¹

A continuación se detalla la cadena de valor empresarial de la empresa ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA – ALCOFAES.

¹¹ <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>



Figura N° 14.
Cadena de valor ALCOFAES



Fuente: ALCOFAE – Manual de Procesos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



2._ INVENTARIO DE PROCESOS.

Se designa por inventario de procesos a la relación sistemática de los mismos cuya tramitación es competencia de una o más unidades o departamentos.

En la siguiente lista se detallan los procesos que existen en la empresa:

Planificación

Planificación operativa anual

Control y evaluación

Control de la gestión

Auditoria y control interno

Prevenición de riesgos en el uso fondos públicos

Control de la normatividad

Eliminación de observaciones

Mercadotecnia de productos y servicios

Evaluación del entorno del negocio

Evaluación de la situación del negocio

Definición de estrategias y planes de acción

Implementación de planes de acción y sistemas de monitoreo

Administración logística

Administración de proveedores

Calificación de proveedores

Evaluación de proveedores

Adquisición de productos y servicios

Consignación de mercadería

Compra de productos locales

Importación de mercadería

Trazabilidad de productos

Recepción de productos

Administración de contratos

Administración de bodegas e inventarios

Almacenamiento de productos

Procesamiento de productos.

Control de stock

Inventario físico

Venta de productos

Acercamiento al cliente

Presentación de oferta

Cierre de la negociación - venta



Servicios post-venta

- Diseño de servicios post-venta
- Recepción de reclamos y sugerencias
- Servicios técnicos post-venta
- Evaluación de los servicios post-venta

Tecnología de la información

- Planificación de la gestión de Tecnologías de la información
- Gestión de sistemas
- Gestión de infraestructura
- Gestión de soporte

Administración del recurso humano

- Plan de requerimientos de personal
- Obtención del personal
- Empleo del personal
- Desarrollo y mantenimiento del personal
- Control de la productividad del personal

Administración financiera

Desarrollo del presupuesto

- Elaboración de la planificación presupuestaria
- Administración del presupuesto

Desarrollo de la contabilidad

- Elaboración del registro contable
- Elaboración de estados financieros
- Liquidación de importaciones
- Control de activos fijos

Manejo de tesorería

- Facturación y registro de ingreso
- Gestión de créditos y cobranzas
- Pago a proveedores
- Desarrollo y control de inversiones
- Desarrollo y control de garantías

Apoyo administrativo



3._ SELECCION DE PROCESOS CLAVE

Para la selección se utiliza el método selectivo de razonamiento el mismo que consiste en la aplicación de preguntas, que están relacionadas a los aspectos que la empresa considera importantes, a cada uno de los procesos existentes.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Al mejorar este proceso, mejora la imagen de la empresa?
2. ¿Se reducen los costos y tiempos mejorando este proceso?
3. ¿El mejorar este proceso aumenta la calidad del servicio brindado?
4. ¿La rentabilidad aumenta mediante el mejoramiento de este proceso?
5. ¿Este proceso al ser mejorado permite incrementar las ventas?

Para la calificación de las preguntas que se aplican a los procesos, las respuestas se ponderan de la siguiente forma: SI tiene el puntaje de 1 y NO tiene el puntaje de 0.

El resumen de la valoración se detalla en la tabla siguiente:

Tabla N° 24
Matriz de selección de procesos



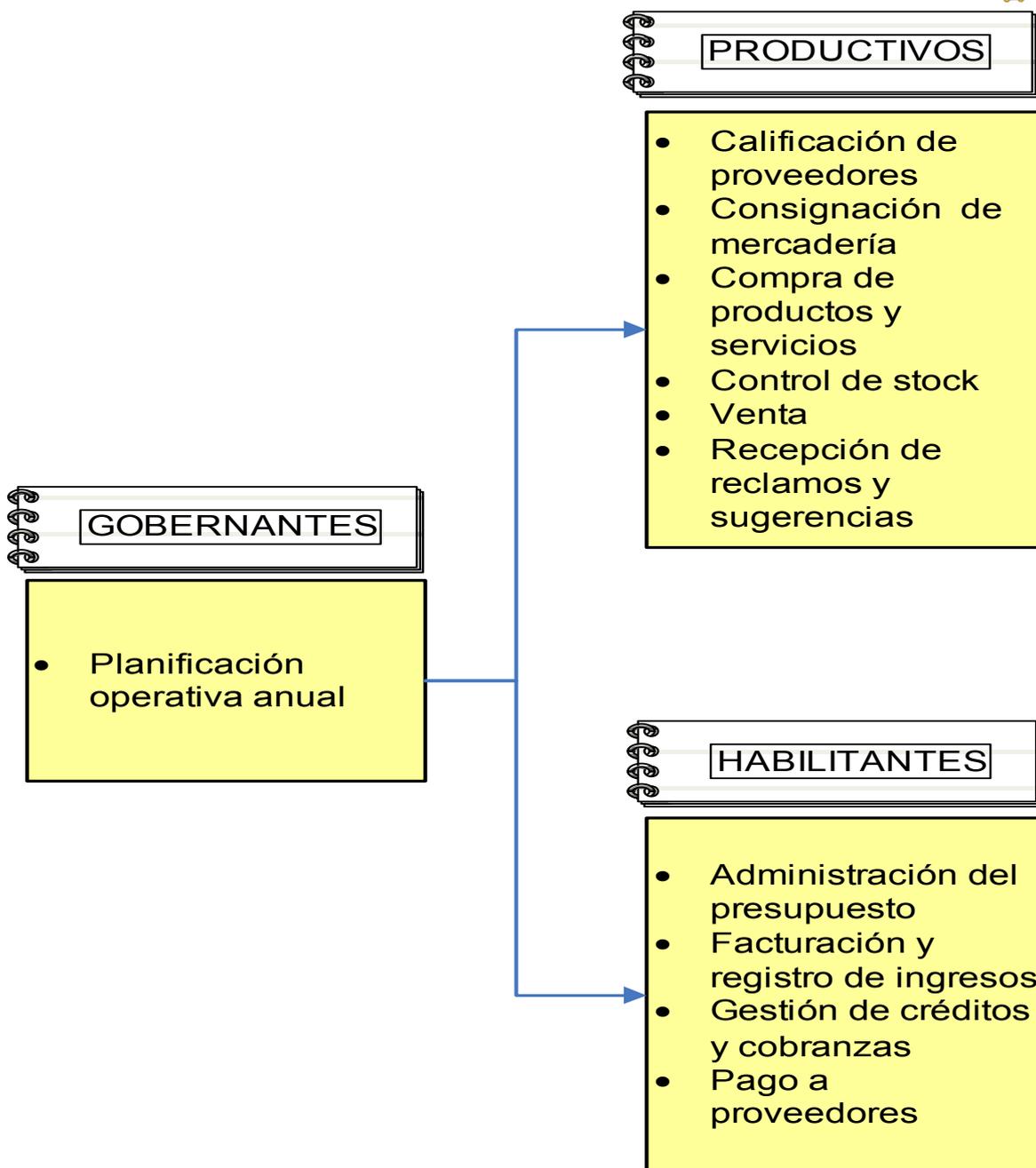
PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Planificación operativa anual	1	1	1	1	1	5
Control de la gestión	1	1	0	1	0	3
Auditoria y control interno	0	1	0	1	0	2
Evaluación del entorno del negocio	0	0	0	0	1	1
Evaluación de la situación del negocio	0	0	0	0	1	1
Definición de estrategias y planes	0	1	0	0	0	1
Implementación de planes de acción y sistemas de monitoreo	0	1	0	1	1	3
Calificación de proveedores	1	1	0	1	1	4
Evaluación de proveedores	0	0	0	1	1	2
Consignación de mercadería	1	1	0	1	1	4
Compra de productos y servicios	1	1	0	1	1	4
Importación de mercadería	0	0	0	1	1	2
Trazabilidad de productos	0	1	0	1	1	3
Recepción de productos	0	1	0	0	0	1
Administración de contratos	1	1	0	1	0	3
Almacenamiento de productos	0	1	0	1	1	3
Procesamiento de productos	0	1	0	1	0	2
Control de stock	1	1	0	1	1	4
Inventario físico	0	0	0	1	0	1
Acercamiento al cliente	1	1	1	0	0	3
Presentación de la oferta	1	1	1	0	0	3
Cierre de la negociación - Venta	1	1	1	1	1	5
Diseño de servicios post-venta	0	0	1	0	0	1
Recepción de reclamos y sugerencias	1	1	1	1	1	5
Servicio técnico post-venta	1	0	1	0	1	3
Evaluación de los servicios post-venta	0	0	1	0	0	1
Planificación de la gestión de TI	0	1	0	1	0	1
Gestión de sistemas	0	1	1	1	0	3
Gestión de infraestructura	0	1	0	1	0	2
Gestión de soporte	0	1	0	0	0	1
Plan de requerimiento de personal	0	1	0	0	0	1
Obtención de personal	0	0	0	0	0	0
Empleo del personal	0	0	0	0	0	0
Desarrollo y mantenimiento del personal	0	1	1	0	1	3
Control de la productividad del personal	0	0	1	0	1	2
Elaboración de la planificación presupuestaria	0	1	0	1	0	2
Administración del presupuesto	1	1	0	1	1	4
Elaboración del registro contable	0	0	0	0	0	0
Elaboración de estados financieros	0	1	0	0	0	1
Liquidación de importaciones	0	0	0	0	0	0
Control de activos fijos	0	0	0	1	0	1
Facturación y registro de ingresos	0	1	1	1	1	4
Gestión de créditos y cobranzas	1	1	0	1	1	4
Pago a proveedores	1	1	1	1	0	4
Desarrollo y control de las inversiones	0	1	0	1	0	2
Desarrollo y control de garantías	0	1	0	1	0	2
Apoyo administrativo	1	1	0	0	0	2



Fuente: Inventario de procesos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

4._ MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Figura N° 15.
Mapa de procesos seleccionados



Fuente: Tabla de selección de procesos
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

5. ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS



Los procesos seleccionados, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos, los cuales se reflejarán en la tabla de costos.

Tabla de costos

Se establece la tabla de costos con la que se valoran los procesos seleccionados:

Tabla N° 25.
Costo por minuto

CARGO	HABMIL MENSUAL	HABMIL DIARIO	HABMIL HORA	HABMIL MINUTO	CF y CV MINUTO	TOTAL MINUTO
ANALISTA PROGRAMADOR	656,62	21,89	2,74	0,05	0,01	0,06
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	642,42	21,41	2,68	0,04	0,01	0,05
AUXILIAR DE BODEGA	769,87	25,66	3,21	0,03	0,01	0,04
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	598,57	19,95	2,49	0,04	0,01	0,05
AUXILIAR DE SEGURIDAD	669,33	22,31	2,79	0,05	0,01	0,06
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	319,85	10,66	1,33	0,02	0,01	0,03
CAJERO	474,51	15,82	1,98	0,03	0,01	0,04
CONDUCTOR	741,45	24,72	3,09	0,04	0,01	0,05
CONTADOR	708,19	23,61	2,95	0,05	0,01	0,06
ENCARGADO DE ADQUISICIONES	789,13	26,30	3,29	0,05	0,01	0,06
GERENTE GENERAL	2315,84	77,19	9,65	0,16	0,01	0,17
JEFE DE DEPARTAMENTO	1145,88	38,20	4,77	0,08	0,01	0,09
JEFE DE SUCURSAL	1324,31	44,14	5,52	0,09	0,01	0,10
MENSAJERO	433,49	14,45	1,81	0,03	0,01	0,04
PERCHERO	369,06	12,30	1,54	0,03	0,01	0,04
PLANIFICADOR DE SISTEMAS DE INF	905,37	30,18	3,77	0,06	0,01	0,07
PROCESADOR DE CARNICOS	370,71	12,36	1,54	0,03	0,01	0,04
SUPERVISOR	896,00	29,87	3,73	0,05	0,01	0,06
VENDEDOR	507,16	16,91	2,11	0,04	0,01	0,05

Fuente: ALCOFAE- Departamento Financiero
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

El cálculo del haber militar (sueldo) se realizó de la siguiente manera (se toma como ejemplo el caso del gerente):



$$\text{Costo diario} = \frac{\text{Haber militar mensual}}{\# \text{ días del mes}} = \frac{2315.84}{30} = \$77.19$$

$$\text{Costo hora} = \frac{\text{costo diario}}{\# \text{ horas de trabajo}} = \frac{77.19}{8} = \$9.65$$

$$\text{Costo minuto} = \frac{\text{costo hora}}{\# \text{ minutos por hora}} = \frac{9.65}{60} = \$0.16$$

Los cálculos de costos fijos y variables se realizaron de la siguiente manera:

$$\text{Costo anual por empleado} = \frac{\text{Costo anual}}{\# \text{ empleados}} = \frac{496407.22}{273} = \$1818.34$$

$$\text{Costo mensual} = \frac{\text{Costo anual por empleado}}{\# \text{ meses del año}} = \frac{1818.34}{12} = \$151.53$$

$$\text{Costo diario} = \frac{\text{Costo mensual}}{\# \text{ días del mes}} = \frac{151.53}{30} = \$5.05$$

$$\text{Costo hora} = \frac{\text{costo diario}}{\# \text{ horas de trabajo}} = \frac{5.05}{8} = \$0.63$$

$$\text{Costo minuto} = \frac{\text{costo hora}}{\# \text{ minutos por hora}} = \frac{0.63}{60} = \$0.01$$

Para el cálculo de los costos fijos y variables se tomó en cuenta los siguientes rubros:

- Capacitación del personal
- Servicios básicos
- Otros servicios
- Viáticos en el país y en el exterior
- Mantenimiento y reparación de maquinaria, mobiliario, edificios, instalaciones y vehículos
- Depreciación de propiedad, planta y equipo
- Suministros y materiales



- Gastos bancarios
- Transferencias
- Provisión de cuentas incobrables
- Impuestos retenidos
- Comisiones de tarjetas de crédito
- Gastos misceláneos.

6. DIAGRAMAS DE PROCESOS SELECCIONADOS

“Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”¹²

Una vez inventariados los procesos se lleva a cabo una descripción de los mismos.

La diagramación de flujos más habitual es aquella que recoge de forma completa y detallada cada uno de los pasos que integran el proceso mediante las figuras procedentes y aceptadas por los expertos.

En la presente investigación, los diagramas de procesos incluyen la siguiente información:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Inicio y final
- Frecuencia
- Costo
- Tiempo
- Actividades
- Observaciones

Se determina la eficiencia, tanto en tiempo como en costo, con las siguientes fórmulas:

¹² HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1994



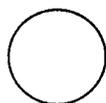
$$\text{Eficiencia en tiempo}^* = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)}$$

$$\text{Eficiencia en costo}^* = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)}$$

* El tiempo se mide en minutos y el costo en dólares.

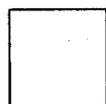
La simbología a utilizarse es la siguiente:

OPERACIÓN



Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se une o engrapa o cuando se desune o desengrapa, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.

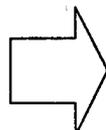
INSPECCIÓN



Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características. El resultado de esta inspección puede ser:

- Corregir inmediatamente los errores.
- Rechazar la forma o documento.
- Devolverlo para que el error sea corregido.
- Comparar con otro documento.

TRANSPORTE



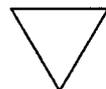
Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.

DEMORA



Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.

ALMACENAMIENTO



Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.

En los diagramas siguientes se detalla gráficamente los procesos seleccionados, para lo cual se utiliza una matriz, que incluye la información y la simbología detalladas anteriormente así como aspectos relevantes:

Diagrama N° 1.

Proceso de planificación operativa



		PROCESO: Planificación Operativa											
Responsable:	Gerente General	Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008									
Inicio:	Establecer la situación actual	Final:		Plan operativo entregado al Mando									
Frecuencia:	Anual	Costo:		43%				Tiempo:				40%	
Nº	ACTIVIDADES	○	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES		
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V			
1	Gerente establece la situación de la empresa y el mercado			D				480		82	1		
2	Gerente compara las metas establecidas con las alcanzadas		□					240		41			
3	Gerente establece las acciones correctivas.		□					480		82	2		
4	Gerente redefine las metas.	○					480		82		3		
5	Gerente compila la información en el plan de negocios.	○					480		82		4		
6	Gerente envía a secretaría el Plan Operativo para envío al Mando				→			25		4			
7	Auxiliar administrativo envía la información a la Dirección General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana				→			240		12			
TOTALES							960	1465	164	220,7			
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{960}{960+1465} = \frac{960}{2425} = 0.40 \approx 40\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{164}{164+221} = \frac{164}{385} = 0.43 \approx 43\%$													

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:



1. No se realiza un detallado análisis de la situación del mercado y la empresa.
2. El proceso es interrumpido constantemente debido a que el Gerente realiza otras actividades durante el desarrollo del mismo.
3. Metas desvinculadas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
4. Plan operativo sin difusión entre el personal.

Diagrama N° 2.
Proceso de calificación de proveedores



		PROCESO: Calificación de Proveedores (Comisariato)										
Responsable:		Comité de calificación				Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008				
Inicio:		Carta de solicitud				Final:		Lista de proveedores actualizada				
Frecuencia:		Senamal				Costo:		55%		Tiempo:		66%
N°	ACTIVIDADES	●	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V		
1	Auxiliar administrativo recibe la carta de solicitud del proveedor y la ingresa al sistema			D				480		24		
2	Jefe de sucursal autoriza el trámite de calificación	●					15		2			
3	Jefe de sucursal envía el documento al departamento de comercialización para el análisis respectivo				→			240		24		
4	Auxiliar de contabilidad realiza cuadros comparativos e informe de los productos del proveedor	●					1440		72			
5	Comité de calificación analiza el informe y aprueba el pedido del proveedor		□					60		14	1	
6	Auxiliar de contabilidad reúne la documentación del proveedor y crea una carpeta de registro.	●					25		1		2	
7	Auxiliar de contabilidad crea un registro del proveedor en el sistema	●					5		0,25			



8	Auxiliar de contabilidad ingresa los productos del proveedor al sistema informático	○					15		0,75		
9	Auxiliar de contabilidad ingresa datos de la factura en el sistema previo el despacho de productos a bodega	○					5		0,25		3
10	Auxiliar de contabilidad archiva la carpeta del proveedor				▽		5		0,25		
11	Auxiliar de contabilidad actualiza la lista de proveedores	○					30		2		4
TOTALES							1535	785	78	63	
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{1535}{1535+785} = \frac{1535}{2320} = 0.66 \approx 66\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{78}{78+63} = \frac{78}{141} = 0.55 \approx 55\%$											

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. El comité no tiene un cronograma de reuniones preestablecido por lo que las convocatorias generan demoras debido a que los involucrados tienen que coordinar un horario que no interfiera con sus actividades cotidianas.
2. El proveedor tiene plazo de una semana para entregar los documentos de respaldo y pagar el derecho de calificación que varía dependiendo de la clasificación comercial (persona natural o jurídica). El pago en el departamento de contabilidad es un proceso independiente que demora debido a factores personales de los empleados.
3. El trámite de despacho de productos es realizado en bodega por el bodeguero encargado de la sección de percha de ese proveedor.
4. No se revisa periódicamente la lista de proveedores.



Diagrama N° 3.

Proceso de consignación de mercadería

		PROCESO: Consignación de Mercadería (Comisariato)									
Responsable:		Comité de calificación			Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008				
Inicio:		Recepción de carta			Finalización:		Control de rotación				
Frecuencia:		Semanal			Costo:		41%		Tiempo:		53%
N°	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Auxiliar administrativo recepta la carta de sugerencia del proveedor						5		0,25		
2	Auxiliar de contabilidad realiza un estudio de mercado de los productos ofrecidos							960	48		1
3	Auxiliar de contabilidad realiza una pre-entrevista con el proveedor						960		48		
4	Auxiliar de contabilidad realiza un informe de la oferta presentada por el proveedor						480		24		
5	Auxiliar de contabilidad envía el informe al jefe de sucursal							15	0,75		
6	Jefe de sucursal revisa el informe							480	48		
7	Jefe de sucursal negocia condiciones con el proveedor						480		48		2
8	Comité de calificación analiza la oferta del proveedor							180	74		3



9	Auxiliar de contabilidad crea código del producto en el sistema e ingresa los datos de la factura	○					20		1		4	
10	Auxiliar de contabilidad realiza análisis de la rotación del producto	□						60		3		
TOTALES							1945	1695	121,3	173,6		
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{1945}{1945 + 1695} = \frac{1945}{3640} = 0.53 \approx 53\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{121}{121 + 174} = \frac{121}{295} = 0.41 \approx 41\%$												

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. El estudio de mercado no tiene criterios de evaluación claramente definidos.
2. Falencias en la forma de negociación debido a la poca formación en este aspecto.
3. El comité no tiene definido un horario de reuniones.
4. Información incompleta del proveedor y producto causa demoras en ciertas ocasiones.



Diagrama N° 4.

Proceso de compra de productos y servicios

N°		ACTIVIDADES	●	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1		Auxiliar administrativo recibe requerimiento de compra y envía el documento al gerente				→			240		12	
2		Gerente general autoriza el trámite	●					240		41		1
3		Encargado de adquisiciones receipta el requerimiento y realiza búsqueda de proveedores y cotizaciones	●					960		58		2
4		Encargado de adquisiciones realiza cuadro comparativo de proveedores e informe técnico de la mejor opción de compra			D				960		58	3
5		Encargado de adquisiciones envía la documentación al gerente para la autorización de compra				→			240		14	4
6		Gerente general autoriza la compra según informe técnico.	●					480		82		
7		Encargado de adquisiciones envía la documentación al departamento financiero para el pago respectivo				→			15		0,9	5



8	Encargado de adquisiciones coordina con el proveedor la compra						30		2			TOTALES			
												1710	1455	181,8	85
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)}\right)} = \frac{1710}{1710+1455} = \frac{1710}{3165} = 0.54 \approx 54\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)}\right)} = \frac{182}{182+85} = \frac{182}{267} = 0.68 \approx 68\%$															

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Gerente general realiza otras tareas mientras firma los documentos dando prioridad a los trámites clasificados como urgentes.
2. No hay una base de proveedores seleccionados previamente por lo que en algunas ocasiones se debe buscar entre las empresas más representativas del sector.
3. La actividad es interrumpida por otras tareas realizadas por el encargado de adquisiciones de forma simultánea.
4. La compra es autorizada siguiendo los procedimientos pre-contractuales de contratación de la Fuerza Aérea reglamentados por la Ley de Contratación Pública y el Reglamento Único de Contrataciones de las Fuerzas Armadas, es decir los montos de compra establecen el procedimiento a seguir y la autoridad que suscribe el contrato. Para montos menores al 4% de la base para el concurso público de ofertas autoriza el gerente; para montos menores al 15% de la base para el concurso público de ofertas autoriza la comisión interna.
5. El pago por compras de bienes o servicios sigue un procedimiento similar al usado para el pago a proveedores de mercadería en consignación, tomando en cuenta que se dispone de cinco días para cancelar el valor de la factura por efectos de caducidad de la misma.



Diagrama N° 5.

Proceso de control de stocks

		PROCESO: Control de stocks (Comisariato)											
Responsable: Auxiliar de bodega		Lugar y Fecha: Quito, enero/2008		Inicio: Establecimiento de límites		Final: Sistema actualizado		Frecuencia: Mensual		Costo: 50%		Tiempo: 43%	
N°	ACTIVIDADES	●	■	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES		
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V			
1	Supervisor de bodega establece los límites mínimos de stock	●					60		4		1		
2	Auxiliar de bodega revisa los niveles de stock en bodega		■					45		2	2		
3	Auxiliar de bodega realiza un estimado de productos		■					70		3	3		
3	Auxiliar de bodega actualiza el stock en el sistema	●					25		1				
TOTALES							85	115	5	5			
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{tiempo\ (Agrega\ Valor)}{(Tiempo\ (Agrega\ Valor) + tiempo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{85}{85+115} = \frac{85}{200} = 0.43 \approx 43\%$ $Eficiencia\ en\ costo = \frac{costo\ (Agrega\ Valor)}{(costo\ (Agrega\ Valor) + costo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{5}{5+5} = \frac{5}{10} = 0.5 \approx 50\%$													

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. No se realiza un adecuado análisis de inventarios.
2. La infraestructura de bodega impide una correcta distribución de productos.
3. Sugeridos se realizan de manera empírica.



Diagrama N° 6.

Proceso de venta

N°		ACTIVIDADES	●	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1		Vendedor da la bienvenida al cliente y pregunta acerca de la necesidad			D				2		0,1	1
2		Vendedor direcciona al cliente al lugar donde se ubica lo que busca			D				0,5		0,03	2
3		Vendedor receipta el pedido	●					3			0,15	
4		Vendedor realiza preguntas específicas, acerca del producto buscado, al cliente	●					5			0,25	
5		Vendedor resume los productos y entrega un ticket con los códigos de los productos para la facturación en caja	●					5			0,25	
6		Cajero receipta ticket con códigos y registra la mercadería en el sistema			D				10		0,4	3
7		Cajero registra datos del cliente y forma de pago en el sistema	●					2			0,08	4
8		Cajero revisa datos del pedido y forma de pago con el cliente		□					2		0,08	



9	Cajero imprime y entrega la nota de venta al cliente	○					1		0,04		5
10	Cajero recibe el dinero	○					3		0,12		
11	Vendedor revisa la nota de venta impresa		□					0,5		0,03	
12	Vendedor despacha la mercadería vendida	○					4		0,2		6
TOTALES							23	15	1,1	0,6	
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{23}{23+15} = \frac{23}{38} = 0.61 \approx 61\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{1.1}{1.1+0.6} = \frac{1.1}{1.7} = 0.65 \approx 65\%$											

Elaborado por: María Lorena Munive Benites
Fuente: ALCOFAE- Observación directa

Observaciones:

1. Los vendedores no brindan un adecuado servicio a los clientes.
2. Los vendedores son dependientes de las casas comerciales por lo que solo se interesan en vender un grupo de mercadería en especial sin ocuparse de más secciones de mercadería.
3. La caligrafía de los vendedores provoca fallas de registro y demoras en la facturación.
4. El pago a crédito requiere un trámite adicional.
5. El sistema informático no emite facturas sino solo notas de venta por lo que hay problemas con los clientes que exigen factura.
6. El cliente debe volver donde el vendedor para retirar la mercadería lo que genera tiempos de espera y aglomeraciones.



Diagrama N° 7.

Proceso de recepción de reclamos y sugerencias

		PROCESO: Recepción de Reclamos y Sugerencias (Almacén)									
Responsable:		Supervisor de cajas			Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008				
Inicio:		Recibir el reclamo			Final:		Solucionar problema				
Frecuencia:		Semanal			Costo:		57%		Tiempo:		57%
N°	ACTIVIDADES	●	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Supervisor recibe la queja del cliente	●					3		0,18		
2	Supervisor tramita la solución con el empleado o dependencia involucrada	●					10		0,6		
3	Supervisor remite al cliente al encargado de la casa comercial respectiva para el trámite de servicio técnico			D				10		0,6	1
TOTALES							13	10	0,8	0,6	
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{tiempo\ (Agrega\ Valor)}{(Tiempo\ (Agrega\ Valor) + tiempo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{13}{13+10} = \frac{13}{23} = 0.57 \approx 57\%$ $Eficiencia\ en\ costo = \frac{costo\ (Agrega\ Valor)}{(costo\ (Agrega\ Valor) + costo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{0.8}{0.8+0.6} = \frac{0.8}{1.4} = 0.57 \approx 57\%$											

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Cada casa comercial se encarga del servicio técnico lo que representa un trámite extenso y problemas adicionales para el cliente.



Diagrama N° 8.

Proceso de administración del presupuesto

 PROCESO: Administración del Presupuesto (Almacén)											
Responsable:		Gerente General		Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008					
Inicio:		Presupuesto por área		Final:		Control de la ejecución presupuestaria					
Frecuencia:		Anual		Costo:		2%		Tiempo:		7%	
N°	ACTIVIDADES	●	■	D	➔	▼	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Auxiliar de contabilidad compila la información de los presupuestos por área y sucursal	●					480		24		1
2	Auxiliar de contabilidad envía la proforma presupuestaria consolidada al gerente para su aprobación.				➔			240		12	
3	Gerente aprueba el presupuesto			D				1920		1344	2
4	Gerente envía el documento al departamento financiero para que remita a las sucursales				➔			20		3,4	
5	Auxiliar de contabilidad envía el presupuesto a las sucursales para que elaboren el flujo de caja proyectado				➔			480		24	
6	Auxiliar de contabilidad consolida la información de las sucursales y elabora informe de proyecciones de flujo de caja general.			D				2400		120	3
7	Auxiliar de contabilidad envía la información del presupuesto general al gerente				➔			240		12	



8	Gerente revisa el presupuesto general del siguiente periodo y lo aprueba.			D				1440		245	
9	Auxiliar de contabilidad controla mensualmente la ejecución presupuestaria		□					2400		120	4
10	Auxiliar de contabilidad elabora informe de ejecución presupuestaria trimestral.	○					240		12		
TOTALES							720	9140	36	1880	
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{720}{720+9140} = \frac{720}{9860} = 0.07 \approx 7\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{36}{36+1880} = \frac{36}{1916} = 0.02 \approx 2\%$											

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Hay demoras en el envío de la información de las sucursales debido a que no existe una red interna de comunicaciones y deben recurrir al correo militar para enviar los documentos. La información presupuestaria es solicitada con un mes de anticipación.
2. La actividad no es realizada en un tiempo exclusivo destinado para la misma, sino que es interrumpida por otras tareas realizadas por el gerente de manera simultánea.
3. El plazo para la elaboración del flujo de caja de cada sucursal es de una semana.
4. No hay un sistema informático de control de presupuesto y las sucursales no están integradas en una red interna de comunicaciones.



Diagrama N° 9.

Proceso de facturación y registro de ingresos

 PROCESO: Facturación y Registro de Ingresos (Almacén)											
Responsable:		Jefe Financiero			Lugar y Fecha:		Quito, enero/2008				
Inicio:		Facturación del pedido			Final:		Archivo de documentos de respaldo				
Frecuencia:		Mensual			Costo:		27%		Tiempo: 23%		
N°	ACTIVIDADES	●	■	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Cajero factura el pedido del cliente	●					20		0,8		1
2	Cajero realiza cuadro de caja		■					30		1,2	
3	Cajero elabora papeletas de depósito del dinero recaudado			D				8		0,32	
4	Supervisor imprime reporte de ventas por caja			D				5		0,3	2
5	Supervisor y cajero comparan el reporte con el informe de cuadro de caja		■					10		0,6	
6	Cajero lleva dinero, cheques y papeletas de depósito al enviado del banco				→			10		0,4	
7	Supervisor compara reporte de ventas con los valores recibidos por el enviado del banco		■					10		0,6	
8	Supervisor unifica la información de las cajas en un reporte detallado de ventas por modalidad de pago	●					60		3,6		
9	Supervisor envía la información al departamento de contabilidad				→			20		1,2	3
10	Auxiliar de contabilidad revisa el informe de ventas del supervisor comparándolo con las papeletas de depósito, las notas de venta y los boucher			D				1440		72	4



11	Auxiliar de contabilidad ingresa datos de ventas en el sistema informático			D			1440		1,2	5, 6	
12	Auxiliar de contabilidad elabora informe de ventas mensuales por sucursal.	○					60		3		
13	Auxiliar de contabilidad compara reporte de ventas mensuales con papeletas de depósito y estados de cuenta.		□				480		24		
14	Auxiliar de contabilidad elabora el comprobante de ingreso en el sistema e imprime.	○					10		0,5		
15	Auxiliar de contabilidad envía el comprobante de ingreso al contador				⇒		5		0,25		
16	Contador revisa el comprobante de ingreso y firma			D			480		28,8	7	
17	Contador envía el comprobante firmado al departamento financiero				⇒		5		0,3		
18	Jefe financiero firma el comprobante de ingreso			D			240		21,6	8	
19	Auxiliar de contabilidad registra el comprobante de ingresos por depósito en la cuenta Bancos			D			1680		84	9	
20	Auxiliar de contabilidad elabora la conciliación bancaria e imprime el reporte de ingresos	○					1680		84		
21	Auxiliar de contabilidad archiva el comprobante de ingresos					▽	240		12		
TOTALES							1830	6103	92	248,8	
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{1830}{1830 + 6103} = \frac{1830}{7933} = 0.23 \approx 23\%$											
$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{92}{92 + 249} = \frac{92}{341} = 0.27 \approx 27\%$											

Fuente: ALCOFAE- Observación directa

Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Observaciones:

1. No está automatizado el sistema de facturación. Se toma el pedido manualmente.
2. El sistema informático tiene fallas que causan demoras en la consolidación de la información.
3. En algunas ocasiones se extravían bouchers lo que genera un trámite extra para el auxiliar de contabilidad quien debe comunicarse con la operadora de tarjetas de crédito para que le envíe vía fax el boucher faltante para realizar el cuadro de cuentas.
4. Hay problemas de interconexión con las operadoras de tarjetas de crédito lo que genera demoras en la facturación.
5. El registro de ingresos se realiza en el programa Microsoft Excel y no en el sistema contable Bisocial.
6. Existen demoras en el envío de la información de las sucursales debido a la falta de un sistema informático interconectado y actualizado.
7. La actividad es interrumpida por otras tareas realizadas por el contador de manera simultánea.
8. El jefe financiero realiza otras actividades a más de la revisión y firma del documento.
9. El tiempo de ejecución de la actividad está relacionado con factores de tipo personal del empleado encargado de la tarea.



Diagrama N° 10.

Proceso de gestión de crédito y cobranza

N°		ACTIVIDADES	●	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1		Cajero registra solicitud verbal de crédito del cliente en el sistema	●					1,5		0,06		
2		Cajero direcciona al cliente hacia el supervisor			D				2		0,08	
3		Supervisor recibe solicitud verbal de crédito del cliente		□					0,5		0,03	
4		Supervisor revisa en el sistema si el cliente tiene alcance para el crédito		□					3		0,18	1
5		Supervisor autoriza el crédito	●					5		0,3		
6		Cajero recibe la autorización y procede a la facturación	●					0,5		0,03		
7		Cajero realiza cuadro de la cuenta de créditos		□					30		1,2	
8		Supervisor compara la información del cajero con el reporte del sistema		□					10		0,6	
9		Supervisor envía la información al departamento de contabilidad				→			20		1,2	
10		Auxiliar de contabilidad verifica la información y documentos de respaldo		□					7200		360	
11		Auxiliar de contabilidad procesa descuentos en el sistema		□					60		3	2
12		Auxiliar de contabilidad realiza asiento contable en el sistema	●					10		0,5		



13	Auxiliar de contabilidad envía la información de descuentos a rol de pagos a la Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana				⇒			480		24	3	
14	Auxiliar de contabilidad realiza liquidación individual de los créditos y contras				D			2400		120	4	
15	Auxiliar de contabilidad envía información de deudores a las sucursales para que gestionen el cobro al deudor o al garante.				⇒			480		24		
16	Auxiliar de contabilidad elabora un informe de la recuperación de cartera mensual	○						240		12		
TOTALES							257	10685,5	13	534,3		
$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{257}{257+10686} = \frac{257}{10943} = 0.02 \approx 2\%$ $\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{13}{13+534} = \frac{13}{547} = 0.02 \approx 2\%$												

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Sistema informático desactualizado en cuanto a confidenciales (sueldos) lo que no permite visualizar si el cliente es sujeto de crédito.
2. Demoras en la consolidación de la información de las sucursales por la inexistencia de integración del sistema contable.
3. Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea remite el informe de descuentos y contras del personal para el registro en el sistema informático y la posterior consulta de alcance para un nuevo crédito. Existen demoras en el ingreso de la información por parte del encargado de sistemas e informática por lo que la base de datos de créditos es desactualizada.
4. Auxiliar de contabilidad realiza de forma casi manual la liquidación de cada crédito debido a que el sistema no permite sacar reportes históricos de los créditos de cada cliente.



Diagrama N° 11.

Proceso de pago a proveedores

		PROCESO: Pago a Proveedores (Consignación - Almacén)									
Responsable: Jefe Financiero		Lugar y Fecha: Quito, enero/2008									
Inicio: Reporte de ventas		Final: Entrega de cheque a proveedor									
Frecuencia: Mensual		Costo: 15%		Tiempo: 21%							
N°	ACTIVIDADES	○	□	D	→	▽	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Auxiliar de contabilidad revisa ventas mensuales en el sistema		□					180		9	1
2	Auxiliar de contabilidad compara los datos del sistema con los reportes de ventas de cada sucursal		□					60		3	2
3	Auxiliar de contabilidad ingresa datos de ventas al sistema informático			D				180		9	3
4	Auxiliar de contabilidad imprime reportes de ventas mensuales por casa comercial			D				480		24	
5	Auxiliar de contabilidad realiza descuentos por devoluciones		□					60		3	4
6	Auxiliar de contabilidad entrega reportes de ventas a proveedores	○					5		0,25		
7	Auxiliar de contabilidad revisa facturas y realiza informe de ventas		□					180		9	
8	Auxiliar de contabilidad envía la información de ventas al departamento de contabilidad				→			5		0,25	
9	Auxiliar de contabilidad revisa información de ventas y documentos de respaldo		□					240		12	
10	Auxiliar de contabilidad calcula retenciones y descuentos			D				240		12	5
11	Auxiliar de contabilidad ingresa la información de ventas al sistema e imprime los cheques	○					480		24		
12	Auxiliar de contabilidad contabiliza en el sistema cada cheque emitido	○					60		3		



13	Auxiliar de contabilidad ingresa la información de retenciones al sistema	○				90		4,5			
14	Auxiliar de contabilidad elabora informe de cheques emitidos con los respectivos valores	○				240		12			
15	Auxiliar de contabilidad envía cheques al contador para la firma				⇒			5		0,25	
16	Contador revisa cheques y autoriza la firma			D				480		28,8 6	
17	Contador envía cheques al jefe financiero para la firma				⇒			5		0,25	
18	Jefe financiero firma los cheques			D				480		43,2 6	
19	Jefe financiero envía los cheques para la firma del gerente				⇒			240		12	
20	Gerente general firma los cheques de pago			D				480		81,6 6	
21	Gerente envía cheques al departamento financiero para la entrega a los proveedores				⇒			30		1,5	
22	Auxiliar de contabilidad entrega cheques a los proveedores				⇒			10		0,5	
TOTALES						875	3355	44	249,4		
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{tiempo\ (Agrega\ Valor)}{(Tiempo\ (Agrega\ Valor) + tiempo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{875}{875 + 3355} = \frac{875}{4230} = 0.21 \approx 21\%$ $Eficiencia\ en\ costo = \frac{costo\ (Agrega\ Valor)}{(costo\ (Agrega\ Valor) + costo\ (No\ Agrega\ Valor))} = \frac{44}{44 + 249} = \frac{44}{293} = 0.15 \approx 15\%$											

Fuente: ALCOFAE- Observación directa
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**Observaciones:**

1. El sistema informático es deficiente lo que causa duplicidad de tareas.
2. El sistema informático al no estar interconectado causa demoras en la consolidación de la información.
3. El sistema informático causa demorar debido a que es obsoleto y los datos de cada mes deben sobrescribirse.
4. Descuentos por devolución al proveedor realizados de forma manual debido a la incompatibilidad entre los módulos de ventas y devoluciones del sistema.
5. Los cálculos se realizan de forma manual debido a que el sistema contable no procesa esa información.
6. Esta actividad es interrumpida por otras tareas que realiza la persona involucrada de manera simultánea.



7._ MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN

Tabla N° 26.

Matriz de resumen de procesos

N°	PROCESO	TIEMPO			COSTO			EFICIENCIA		OBSERVACIONES
		A.V	N.A.V	TOTAL	A.V	N.A.V	TOTAL	TIEMPO	COSTO	
1	Planificación operativa anual	960	1465	2425	164	221	385	40%	43%	1
2	Calificación de proveedores	1535	785	2320	78	63	140	66%	55%	2
3	Consignación de mercadería	1945	1695	3640	121	174	295	53%	41%	3
4	Compra de productos y servicios	1710	1455	3165	182	85	267	54%	68%	4
5	Control de stock	85	115	200	5	5	10	43%	50%	5
6	Venta	23	15	38	1,1	0,6	2	61%	65%	6
7	Recepción de reclamos y sugerencias	13	10	23	13	10	23	57%	57%	7
8	Administración del presupuesto	720	9140	9860	36	1880	1916	7%	2%	8
9	Facturación y registro de ingresos	1830	6103	7933	92	249	341	23%	27%	9
10	Gestión de créditos y cobranza	257	10686	10943	13	534	547	2%	2%	10
11	Pago a proveedores	875	3355	4230	44	249	293	21%	15%	11
TOTAL		9953	34824	44777	748	3470	4218	22%	18%	

Fuente: ALCOFAE – procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Múñive Benites



Observaciones:

1. Plan operativo sin difusión entre el personal.
2. El comité no tiene un cronograma de reuniones preestablecido por lo que las convocatorias generan demoras debido a que los involucrados tienen que coordinar un horario que no interfiera con sus actividades cotidianas.
3. El estudio de mercado no tiene criterios de evaluación claramente definidos.
4. Gerente general realiza otras tareas mientras firma los documentos dando prioridad a los trámites clasificados como urgentes.
5. Sugeridos se realizan de manera empírica.
6. Los vendedores no brindan un adecuado servicio a los clientes.
7. Cada casa comercial se encarga del servicio técnico lo que representa un trámite extenso y problemas adicionales para el cliente.
8. No hay un sistema informático de control de presupuesto y las sucursales no están integradas en una red interna de comunicaciones.
9. El registro de ingresos se realiza en el programa Microsoft Excel y no en el sistema contable.
10. Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea remite el informe de descuentos y contras del personal para el registro en el sistema informático y la posterior consulta de alcance para un nuevo crédito. Existen demoras en el ingreso de la información por parte del encargado de sistemas e informática por lo que la base de datos de créditos es desactualizada.
11. El sistema informático es deficiente lo que causa duplicidad de tareas.



CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se propone el mejoramiento de los procesos de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana - ALCOFAES buscando dar solución a los problemas y a las deficiencias detectadas en el capítulo anterior.

“Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”¹³

Los procesos se pueden mejorar de las siguientes maneras:

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos.
- **Eliminación:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

1._ HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Se utilizan tres herramientas que son:

- Hoja ISO
- Flujodiagramación de proceso
- Hoja de mejoramiento.

¹³HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A.. Bogotá, Colombia, 1994. pág. 149



1.1. Hoja ISO

Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

La Hoja ISO contiene lo siguiente:

- **Nombre del Proceso:** Son los procesos identificados en el capítulo anterior.
- **Código:** Es la codificación que tiene al proceso en el manual de procedimientos de la empresa.
- **Objetivo:** A lo que se pretende llegar al realizar el proceso identificado.
- **Alcance:** Indica las actividades de inicio y finalización del proceso.
- **No:** Se refiere al número de orden de las actividades.
- **Responsable:** Es la persona encargada de realizar una determinada actividad.
- **Actividades:** Son los pasos que se siguen para el cumplimiento del proceso.
- **Formularios:** Son los formatos que se utilizaran en las actividades.
- **Terminología:** Son los términos nuevos con sus respectivos significados.
- **Cambios:** Indica el número de actividades que fueron suprimidas, cambiadas, mejoradas o fusionadas
- **Elaborado por:** Indica el nombre de la persona que elaboró la Hoja ISO
- **Revisado por:** Indica el nombre de la persona que revisó los cambios.
- **Aprobado por:** Indica el nombre de la persona que aprobó los cambios.



1.2. _ Flujodiagramación

Es un método para describir gráficamente el recorrido del proceso, es decir, representa la secuencia de actividades y tareas del mismo con la finalidad de entenderlo, controlarlo y rediseñarlo. Se representa a través de formas y símbolos gráficos estandarizados.

“Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.”¹⁴

Lo que contiene esta forma es:

- **Nombre del proceso:** Es el nombre del proceso descrito en la Hoja ISO
- **Código:** Se refiere a la codificación del proceso.
- **Ingresas:** Lo que ingresa al inicio del proceso
- **Resultado:** Es el resultado que se obtiene
- **Frecuencia:** El numero de veces que se realiza el proceso
- **No:** Es el número de actividades.
- **Actividad:** Son las actividades que se realiza para llegar al cumplimiento del proceso
- **Responsables:** Las personas que intervienen en cada actividad

Una vez que se han realizado mejoras en las actividades, se describe cuales van a ser los costos y tiempos esperados y las eficiencias según la fórmula:

$$\text{Eficiencia en tiempo}^* = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)}$$

$$\text{Eficiencia en costo}^* = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)}$$

* El tiempo se mide en minutos y el costo en dólares.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>



1.3. _ Hoja de Mejoramiento

En esta hoja se describe la situación actual y propuesta de la empresa así como también cuales van a ser las diferencias entre las dos situaciones. Este documento permite comparar la situación actual del proceso con el mejoramiento propuesto, además se determinan los beneficios esperados para la empresa.

La hoja de mejoramiento contiene lo siguiente:

Nombre del proceso: El nombre que se identificó en el capítulo anterior.

Código: Se refiere a la codificación del proceso en el manual de procedimientos.

Problemas detectados: Son las observaciones que se realizaron en el capítulo anterior.

Soluciones Propuestas: Son las observaciones de la propuesta de la flujodiagramación.

Situación Actual: Se colocan los costos y tiempos de la situación actual detectados en el capítulo anterior.

Situación propuesta: Se colocan los costos y tiempos de la situación propuesta con las mejoras en el proceso.

Eficiencias: Se colocan los tiempos y costos de la situación actual y la propuesta.

Diferencias: Se resta la situación actual y la situación propuesta.



2._ MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

Se detalla las mejoras en cada uno de los procesos seleccionados mediante la hoja ISO, la flujodiagramación y la hoja de mejoramiento.

			
HOJA ISO			
PROCESO: Planificación Operativa			CODIGO: 1.1.2
OBJETIVO: Gestionar la estrategia que se requiere y determinar las metas que se alcanzaran en cada año, para satisfacer las necesidades del cliente.			
ALCANCE: Inicia con el establecimiento de la situación actual y finaliza con la entrega del plan operativo al Mando.			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente general	Establece la situación de la empresa y el mercado	
2	Gerente general	Compara las metas establecidas con las alcanzadas	
3	Gerente general	Establece las acciones correctivas.	
4	Gerente general	Redefine las metas.	
5	Gerente general	Compila la información en el plan de negocios.	
6	Gerente general	Envía a secretaría el Plan Operativo para envío al Mando	
7	Auxiliar administrativo	Envía la información a la Dirección General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	
TERMINOLOGIA: Plan de negocios: documento donde se detallan las actividades a desarrollar durante un periodo de tiempo. Sinónimo de plan operativo anual.			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 0 Creados: 0 Mejorados: 4 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION

PROCESO: Planificación Operativa

CODIGO: 1.1.2.

Ingres: información del entorno del negocio

Resultado: Plan operativo entregado al Mando

Frecuencia: anual

Tiempo: 58%

Costo: 64%

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		GERENTE GENERAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Establece la situación de la empresa y el mercado	INICIO → []			240		41	
2	Compara las metas establecidas con las alcanzadas	[] → []			30		5	
3	Establece las acciones correctivas.	[] → []			180		31	
4	Redefine las metas.	[] → []		480		82		1
5	Compila la información en el plan de negocios.	[] → []		480		82		
6	Envía a secretaria el Plan Operativo para envío al Mando	[] → []			15		3	2
7	Envía la información a la Dirección General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	[] → []			240		12	
		TOTALES		960	705	163	91	

$$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{960}{960 + 705} = \frac{960}{1665} = 0.58 \approx 58\%$$

$$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{163}{163 + 91} = \frac{163}{254} = 0.64 \approx 64\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Muntive Benites



Observaciones:

1. Se trabajará en base a los lineamientos del modelo de planificación Balanced Score Card.
2. El plan operativo o de negocios se pondrá a consideración de todo el personal para su posterior aplicación y control.

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: Planificación Operativa Codigo: 1.1.2.						
Problema Detectado:						
No se realiza un detallado análisis de la situación del mercado y la empresa Metas desvinculadas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Plan estratégico sin difusión entre el personal						
Solución Propuesta:						
Se trabajará en base a los lineamientos del modelo de planificación Balanced Score Card. El plan operativo o de negocios se pondrá a consideración de todo el personal para su posterior aplicación y control.						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	164	221	163	91	1	130
TOTALES	385		254		131	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	960	1465	960	705	0	760
TOTALES	2425		1665		760	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
43%	64%	-21%	40%	58%	-18%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 760 × 1 = 760 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 131 × 1 = 131 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Calificación de Proveedores****CODIGO: 2.2.1.1****OBJETIVO:** Calificar a los proveedores de los productos de venta**ALCANCE:** Inicia con la carta de solicitud del proveedor y finaliza con la aceptación del mismo y su inclusión en la lista de proveedores calificados.

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Auxiliar administrativo	Recibe la carta de solicitud del proveedor y la ingresa al sistema
2	Auxiliar administrativo	Envía el documento al departamento de comercialización para el análisis respectivo
3	Auxiliar de contabilidad	Realiza cuadros comparativos e informe de los productos del proveedor
4	Comité de calificación	Analiza el informe y aprueba el pedido del proveedor
5	Auxiliar de contabilidad	Crea una carpeta de archivo y crea registro del proveedor en el sistema.
6	Auxiliar de contabilidad	Ingresa los productos del proveedor al sistema informático
7	Auxiliar de contabilidad	Ingresa datos de la factura en el sistema previo el despacho de productos a bodega
8	Auxiliar de contabilidad	Archiva la carpeta del proveedor
9	Auxiliar de contabilidad	Actualiza la lista de proveedores

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 2 Creados: 1 Mejorados: 4 Fusionados: 2	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



**FLUJO DIAGRAMACION
PROCESO: Calificación de Proveedores**

CODIGO: 2.2.1.1.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		COMITÉ DE CALIFICACION	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Recibe la carta de solicitud del proveedor y la ingresa al sistema					120		6	
2	Envía el documento al departamento de comercialización para el análisis respectivo				5			0,25	
3	Realiza cuadros comparativos e informe de los productos del proveedor				480		24		
4	Analiza el informe y aprueba el pedido del proveedor				60		14		1
5	Crea una carpeta de archivo y crea registro del proveedor en el sistema.				25		1		
6	Ingresar los productos del proveedor al sistema informático				10		0,5		
7	Ingresar datos de la factura en el sistema previo el despacho de productos a bodega				5		0,25		
8	Archiva la carpeta del proveedor					5		0,25	
9	Actualiza la lista de proveedores				15		0,75		2
TOTALES					595	130	41	7	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{tiempo\ (Agrega\ Valor)}{Tiempo\ (Agrega\ Valor) + tiempo\ (No\ Agrega\ Valor)} = \frac{595}{595 + 130} = 0,82 \approx 82\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{costo\ (Agrega\ Valor)}{costo\ (Agrega\ Valor) + costo\ (No\ Agrega\ Valor)} = \frac{41}{41 + 7} = 0,85 \approx 85\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Mumive Benites



Observaciones:

1. El comité de calificación establece un cronograma de trabajo con días y horas específicos para el desarrollo de cada actividad.

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: Calificación de Proveedores Codigo: 2.2.1.1.						
Problema Detectado:						
El comité no tiene un cronograma de reuniones preestablecido						
No se revisa periódicamente la lista de proveedores para conocer si esta actualizada						
Solución Propuesta:						
El comité de calificación establecerá un cronograma de trabajo con días y horas específicos para el desarrollo de cada actividad						
La lista de proveedores se actualizará inmediatamente después de cada nuevo ingreso						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	78	63	41	7	37	56
TOTALES	140		48		92	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	1535	785	595	130	940	655
TOTALES	2320		725		1595	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
55%	85%	-30%	66%	82%	-16%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 1595 × 60 = 95700 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 92 × 60 = 5520 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Consignación de Mercadería****CODIGO: 2.2.2.1****OBJETIVO:** Obtener mercadería para la venta bajo la modalidad de consignación.**ALCANCE:** Inicia con el recibimiento de la carta de sugerencia y finaliza con el análisis de la rotación de la mercadería

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Auxiliar administrativo	Recepta la carta de sugerencia del proveedor
2	Auxiliar de contabilidad	Realiza el estudio de mercado de los productos ofrecidos y el informe de la oferta presentada
3	Auxiliar de contabilidad	Envía el informe al jefe de sucursal
4	Jefe de sucursal	Revisa el informe
5	Jefe de sucursal	Negocia condiciones con el proveedor
6	Comité de calificación	Analiza la oferta del proveedor
7	Auxiliar de contabilidad	Crea código del producto en el sistema e ingresa los datos de la factura
8	Auxiliar de contabilidad	Realiza análisis de la rotación del producto

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 1 Creados: 0 Mejorados: 6 Fusionados: 2	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Cml. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION												
PROCESO: Consignación de Mercadería												
CODIGO: 2.2.2.1												
Ingreso: solicitud del proveedor												
Resultado: Producto en stock y control de rotación												
Frecuencia: semanal												
Tiempo: 76%												
Costo: 61%												
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES			
		COMITÉ DE CALIFICACION	JEFE DE SUCURSAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	A.V.	N.A.V.	A.V.		N.A.V.		
1	Recepta la carta de sugerencia del proveedor			Inicio		5		0,25				
2	Realiza el estudio de mercado de los productos ofrecidos y el informe de la oferta presentada					480		24			1	
3	Envía el informe al jefe de sucursal								5	0,25		
4	Revisa el informe								90		2	
5	Negocia condiciones con el proveedor					150		15				
6	Analiza la oferta del proveedor								60		14	
7	Crea código del producto en el sistema e ingresa los datos de la factura							0,5				
8	Realiza análisis de la rotación del producto								45		2	
					TOTALES	645	200	40	26			

$$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\text{Tiempo (Agrega Valor) + tiempo (No Agrega Valor)}} = \frac{645}{645 + 200} = \frac{645}{845} = 0.76 \approx 76\%$$

$$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\text{costo (Agrega Valor) + costo (No Agrega Valor)}} = \frac{40}{40 + 26} = \frac{40}{66} = 0.61 \approx 61\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: Maria Lorena Muniye Benites



Observaciones:

1. El comité de calificación establecerá los criterios de evaluación para los productos que ingresan.
2. El comité de calificación establece un cronograma de trabajo con días y horas específicos para el desarrollo de cada actividad.

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: Consignación de Mercadería Codigo : 2.2.2.1						
Problema Detectado:						
El comité no tiene definido un horario de reuniones						
El estudio de mercado no tiene criterios de evaluación claramente definidos.						
Solución Propuesta:						
El comité de calificación establecerá un cronograma de trabajo con días y horas específicos para el desarrollo de cada actividad						
El comité de calificación establecerá los criterios de evaluación para los productos que ingresan						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	121	174	40	26	82	148
TOTALES	295		66		229	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	1945	1695	645	200	1300	1495
TOTALES	3640		845		2795	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
41%	61%	-20%	53%	76%	-23%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 2795 × 60 = 167700 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 229 × 60 = 13740 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites



 HOJA ISO PROCESO: Compra de Productos y Servicios CODIGO: 2.2.2.2			
OBJETIVO: Abastecer de los insumos necesarios y los servicios requeridos para el desarrollo de las actividades			
ALCANCE: Inicia con el requerimiento y finaliza con la compra del producto/servicio			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Auxiliar administrativo	Recibe requerimiento de compra y envía el documento al gerente	
2	Gerente general	Autoriza el trámite	
3	Encargado de adquisiciones	Receipta el requerimiento y realiza búsqueda de proveedores y cotizaciones. Elabora el cuadro comparativo e informe técnico de la mejor opción de compra	
4	Encargado de adquisiciones	Envía la documentación al gerente para la autorización de compra	
5	Gerente general	Autoriza la compra según informe técnico.	
6	Encargado de adquisiciones	Envía la documentación al departamento financiero para el pago respectivo	
TERMINOLOGIA: Requerimiento: documento de solicitud de adquisición de productos/servicios			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 1 Creados: 0 Mejorados: 2 Fusionados: 2	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION
PROCESO: Compra de Productos y Servicios

CODIGO: 2.2.2.2

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		GERENTE GENERAL	ENCARGADO DE ADQUISICIONES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Recibe requerimiento de compra y envía el documento al gerente			INCO →						
2	Autoriza el trámite	●			240		41		1	
3	Recepta el requerimiento y realiza búsqueda de proveedores y cotizaciones. Elabora el cuadro comparativo e informe técnico de la mejor opción de compra		●		960		58		2	
4	Envía la documentación al gerente para la autorización de compra			→				14		
5	Autoriza la compra según informe técnico.	●			240		41			
6	Envía la documentación al departamento financiero para el pago respectivo			→				0,9		
					TOTALES	1440	375	139	21	

Tiempo: 79%
Costo: 87%

Ingresar: requerimiento de compra
Resultado: compra del producto/servicio y pago al proveedor
Frecuencia: 10 veces al mes

$$\begin{aligned}
 \text{Eficiencia en tiempo} &= \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\text{Tiempo (Agrega Valor) + tiempo (No Agrega Valor)}} = \frac{1440}{1440 + 375} = \frac{1440}{1815} = 0.79 \approx 79\% \\
 \text{Eficiencia en costo} &= \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\text{costo (Agrega Valor) + costo (No Agrega Valor)}} = \frac{139}{139 + 21} = \frac{139}{160} = 0.87 \approx 87\%
 \end{aligned}$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Muntive Benites



Observaciones:

4. Gerente general deberá establecer un horario para la firma de documentos internos.
5. El encargado de adquisiciones deberá elaborar una base de proveedores seleccionados de acuerdo a los requerimientos más representativos para evitar seleccionar proveedores a último momento.

						
HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO: Compra de Productos y Servicios Codigo : 2.2.2.2						
Problema Detectado:						
Gerente general realiza otras tareas mientras firma los documentos dando prioridad a los trámites clasificados como urgentes.						
No hay una base de proveedores seleccionados previamente por lo que en algunas ocasiones se debe buscar entre las empresas más representativas del sector.						
La actividad es interrumpida por otras tareas realizadas por el encargado de adquisiciones de forma simultánea.						
Solución Propuesta:						
Gerente general deberá establecer un horario para la firma de documentos internos						
El encargado de adquisiciones deberá elaborar una base de proveedores seleccionados de acuerdo a los requerimientos más representativos para evitar seleccionar proveedores a último momento.						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	182	85	139	21	43	64
TOTALES	267		160		107	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	1710	1455	1440	375	270	1080
TOTALES	3165		1815		1350	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
68%	87%	-19%	54%	79%	-25%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo= Diferencia en tiempo × frecuencia=1350×120=167700 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo= Diferencia en costo × frecuencia=107×120=12840 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Control de Stock****CODIGO: 2.2.4.3.****OBJETIVO:** Establecer los niveles de inventario y reposición de mercadería**ALCANCE:** Inicia con el establecimiento de niveles mínimos y finaliza con la actualización del inventario en el sistema contable

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Supervisor de bodega	Establece los límites mínimos de stock
2	Auxiliar de bodega	Revisa los niveles de stock en bodega
3	Auxiliar de bodega	Realiza el sugerido de productos
4	Auxiliar de bodega	Actualiza el stock en el sistema contable

TERMINOLOGIA:**Sugerido:** documento donde se detalla el número de productos que se necesitan en bodega

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 0 Creados: 0 Mejorados: 2 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION
PROCESO: Control de Stock

CODIGO: 2.2.4.3

Ingreso: necesidad de reposición de mercadería

Resultado: inventario actualizado

Frecuencia: 10 veces al mes

Tiempo: 69%
Costo: 71%

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		SUPERVISOR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Establece los límites mínimos de stock			60		4		1
2	Revisa los niveles de stock en bodega				45		2	
3	Realiza el sugerido de productos			30		1		2
4	Actualiza el stock en el sistema contable			10		0,4		
TOTALES				100	45	5	2	

$$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{100}{100 + 45} = \frac{100}{145} = 0.69 \approx 69\%$$

$$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{5}{5 + 2} = \frac{5}{7} = 0.71 \approx 71\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: Maria Lorena Munive Benites



Observaciones:

1. Controlar la rotación de productos de forma periódica
2. Realizar los sugeridos en base a las necesidades reales del negocio

						
HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO: Control de Stock						Codigo : 2.2.4.3
Problema Detectado:						
No se realiza un adecuado análisis de inventarios						
La infraestructura de bodega impide una correcta distribución de productos						
Sugeridos se realizan de manera empírica						
Solución Propuesta:						
Controlar la rotación de productos de forma periódica						
Realizar los sugeridos en base a las necesidades reales del negocio						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	5	5	5	2	0	3
TOTALES	10		7		3	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	85	115	100	45	-15	70
TOTALES	200		145		55	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
50%	71%	-21%	43%	69%	-26%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 55 × 120 = 6600 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 3 × 120 = 360 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



HOJA ISO
PROCESO: Venta

CODIGO: 2.3.3.

OBJETIVO: Acercar los productos al cliente

ALCANCE: Inicia con el recibimiento al cliente y finaliza con la entrega de la mercadería

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Vendedor	Da la bienvenida al cliente, pregunta acerca de la necesidad y acompaña al cliente al lugar donde se ubica lo que busca
2	Vendedor	Ofrece alternativas para complementar los artículos seleccionados
3	Vendedor	Direcciona al cliente a la sección de Cajas
4	Cajero	Registra la mercadería en el sistema
5	Cajero	Registra datos del cliente y forma de pago en el sistema
6	Cajero	Imprime y entrega la nota de venta al cliente
7	Cajero	Recibe el dinero
8	Cajero	Coloca en fundas la mercadería vendida y despacha.

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 5 Creados: 3 Mejorados: 1 Fusionados: 1	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Cnrl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



 FLUJO DIAGRAMACION PROCESO: Venta									
INGRESA: necesidad del cliente RESULTADO: mercadería despachada FRECUENCIA: diaria									
Tiempo: 81% Costo: 77%									
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		VENDEDOR	CAJERO	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Da la bienvenida al cliente, pregunta acerca de la necesidad y acompaña al cliente al lugar donde se ubica lo que busca.	INICIO		5		0,25		1	
2	Ofrece alternativas para complementar los artículos seleccionados			6		0,25			
3	Direcciona al cliente a la sección de Cajas				0,5		0,025		
4	Registra la mercadería en el sistema			8		0,32		2	
5	Registra datos del cliente y forma de pago en el sistema			2		0,08		3	
6	Imprime y entrega la nota de venta al cliente			1		0,04			
7	Recibe el dinero			3		0,12			
8	Coloca en fundas la mercadería vendida y despacha.				5		0,25		
		TOTALES		25	6	1	0,3		

$$Eficacia\ en\ tiempo = \frac{tiempo\ (Agrega\ Valor)}{Tiempo\ (Agrega\ Valor) + tiempo\ (No\ Agrega\ Valor)} = \frac{25}{25+6} = 0,81 \approx 81\%$$

$$Eficacia\ en\ costo = \frac{costo\ (Agrega\ Valor)}{costo\ (Agrega\ Valor) + costo\ (No\ Agrega\ Valor)} = \frac{1}{1+0,3} = 0,77 \approx 77\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites



Observaciones:

1. Para artículos de línea blanca y electrónica el vendedor dará un ticket con el código del producto impreso y direccionará al cliente a la sección Cajas para el pago. El cajero direccionará al cliente a la bodega para el despacho.
2. La mercadería poseerá código de barras y el cajero la registrará mediante un lector de códigos en el módulo de facturación del sistema contable.
3. El pago a crédito requiere un trámite de aprobación adicional.

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: Venta Codigo : 2.3.3.						
Problema Detectado:						
Vendedores no brindan un adecuado servicio						
Los vendedores son dependientes de las casas comerciales por lo que solo se interesan en vender un grupo de mercadería en especial sin ocuparse de más secciones de mercadería						
La caligrafía de los vendedores provoca fallas de registro y demoras en la facturación						
El pago a crédito requiere un trámite adicional						
El sistema informático no emite facturas sino solo notas de venta por lo que hay problemas con los clientes que exigen factura						
El cliente debe volver donde el vendedor para retirar la mercadería lo que genera tiempos de espera y aglomeraciones						
Solución Propuesta:						
Automatización del sistema de facturación mediante lectores de códigos de barras						
Capacitación en servicio al cliente						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	1,1	0,6	1,1	0,3	0,04	0,36
TOTALES	1,7		1,3		0,4	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	23	15	25	6	-2	10
TOTALES	38		31		8	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
65%	77%	-12%	61%	81%	-20%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 8 × 354 = 2832 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 0.4 × 354 = 141.6 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites



 HOJA ISO PROCESO: Recepción de Reclamos y Sugerencias CODIGO: 2.4.2.			
OBJETIVO: Recepción, análisis y solución de quejas, reclamos y sugerencias recibidas de los clientes, por los distintos canales de entrada de la información			
ALCANCE: Inicia con el recibimiento de la queja del cliente y finaliza con la solución del problema			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Supervisor de cajas	Recibe la queja del cliente	
2	Supervisor de cajas	Registra la queja y los datos del cliente en el sistema informático	
3	Supervisor de cajas	Tramita la solución con el empleado o dependencia involucrada	
4	Supervisor de cajas	Remite al cliente al encargado de la casa comercial respectiva para el trámite de servicio técnico	
5	Supervisor de cajas	Se comunica con el cliente para dar seguimiento de la solución del problema	
6	Supervisor de cajas	Elabora informe de quejas recibidas y solucionadas para dar retroalimentación al proceso	
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 0 Creados: 3 Mejorados: 0 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION

PROCESO: Recepción de Reclamos y Sugerencias

CODIGO: 2.4.2

Ingresa: reclamo del cliente

Resultado: reclamo solucionado e informe

Frecuencia: 10 veces al mes

Tiempo: 84%

Costo: 83%

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE SUPERVISOR DE CAJAS	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Recibe la queja del cliente	INICIO	3		0,18		
2	Registra la queja y los datos del cliente en el sistema informático		5		0,3		1
3	Tramita la solución con el empleado o dependencia involucrada		10		0,6		
4	Remite al cliente al encargado de la casa comercial respectiva para el trámite de servicio técnico			10		0,6	2
5	Se comunica con el cliente para dar seguimiento de la solución del problema		10				
6	Elabora informe de quejas recibidas y solucionadas para dar retroalimentación al proceso	FIN	25		1,5		
TOTALES			53	10	3	0,6	

$$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\text{Tiempo (Agrega Valor) + tiempo (No Agrega Valor)}} = \frac{53}{53 + 10} = 0.84 \approx 84\%$$

$$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\text{costo (Agrega Valor) + costo (No Agrega Valor)}} = \frac{3}{3 + 0.6} = 0.83 \approx 83\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: Maria Lorena Munive Benites



Observaciones:

1. Contar con un sistema de manejo de quejas de clientes.
2. Establecer convenios de servicio técnico con los proveedores.

						
HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO: Recepción de Reclamos y Sugerencias						Codigo : 2.4.2
Problema Detectado: Cada casa comercial se encarga del servicio técnico lo que representa un trámite extenso y problemas extensos para el cliente						
Solución Propuesta: Contar con un sistema de manejo de quejas de clientes y seguimiento de las mismas Establecer convenios de servicio técnico con los proveedores						
Costo (dólares)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	0,8	0,6	3	0,6	-2	0,00
TOTALES	1		4		-2	
Tiempo (minutos)						
	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	13	10	53	10	-40	0
TOTALES	23		63		-40	
Eficiencias en costo (%)			Eficiencias en tiempo (%)			
Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo	Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo	
57%	83%	-26%	57%	84%	-27%	
AHORRO						
<i>Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = -40 × 60 = -2400 minutos</i>						
<i>Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = -2 × 60 = -120 dólares</i>						

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Administración del Presupuesto****CODIGO: 3.4.1.2****OBJETIVO:** Gestionar la correcta aplicación del presupuesto y de la realización de los ajustes necesarios**ALCANCE:** Inicia con la elaboración de presupuestos por área y finaliza con el control de la ejecución

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Auxiliar de contabilidad	Compila la información de los presupuestos por área y sucursal
2	Auxiliar de contabilidad	Envía la proforma presupuestaria consolidada al gerente para su aprobación.
3	Gerente general	Aprueba el presupuesto
4	Gerente general	Envía el documento al departamento financiero para que remita a las sucursales
5	Auxiliar de contabilidad	Envía el presupuesto a las sucursales para que elaboren el flujo de caja proyectado
6	Auxiliar de contabilidad	Consolida la información de las sucursales y elabora informe de proyecciones de flujo de caja general.
7	Auxiliar de contabilidad	Envía la información del presupuesto general al gerente
8	Gerente general	Revisa el presupuesto general del siguiente periodo y lo aprueba.
9	Auxiliar de contabilidad	Controla mensualmente la ejecución presupuestaria
10	Auxiliar de contabilidad	Elabora informe de ejecución presupuestaria trimestral.

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 0 Creados: 0 Mejorados: 8 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION									
PROCESO: Administración del Presupuesto									
CODIGO: 3.4.1.2									
Ingresa: información del presupuesto por área									
Resultado: presupuesto general aprobado									
Frecuencia: anual									
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		GERENTE GENERAL	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Compila la información de los presupuestos por área y sucursal			120		6		1	
2	Envía la proforma presupuestaria consolidada al gerente para su aprobación.				240		12		
3	Aprueba el presupuesto			180		41			
4	Envía el documento al departamento financiero para que remita a las sucursales				10		2		
5	Envía el presupuesto a las sucursales para que elaboren el flujo de caja proyectado				120		12		
6	Consolida la información de las sucursales y elabora informe de proyecciones de flujo de caja general.			240		12			
7	Envía la información del presupuesto general al gerente				30		12		



8	Revisa el presupuesto general del siguiente periodo y lo aprueba.				180		41	
9	Controla mensualmente la ejecución presupuestaria				60		3	
10	Elabora informe de ejecución presupuestaria trimestral.			120		6		
TOTALES				660	640	65	82	

$$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{660}{660+640} = \frac{660}{1300} = 0.51 \approx 51\%$$

$$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{65}{65+82} = \frac{65}{147} = 0.44 \approx 44\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Contar con un sistema informático integrado



HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO: Administración del Presupuesto

Codigo :3.4.1.2

Problema Detectado:

Hay demoras en el envío de la información de las sucursales debido a que no existe una red interna de comunicaciones y deben recurrir al correo militar para enviar los documentos.

No hay un sistema informático de control de presupuesto

Solución Propuesta:

Automatización del sistema contable y de presupuesto e integración de todas las sucursales

Costo (dólares)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	36	1880	65	82	-29	1798
TOTALES	1916		147		1769	

Tiempo (minutos)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	720	9140	660	640	60	8500
TOTALES	9860		1300		8560	

Eficiencias en costo (%)

Costo situación	Costo de la propuesta	Diferencia Costo
2%	44%	-42%

Eficiencias en tiempo (%)

Tiempo situación	Tiempo de la	Diferencia Tiempo
7%	51%	-44%

AHORRO

Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 8560 × 1 = 8560 minutos

Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 1769 × 1 = 1769 dólares

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Facturación y Registro de Ingresos****CODIGO: 3.4.3.1**

OBJETIVO: Controlar y registrar las transacciones de las ventas en efectivo, cheques, créditos personal y tarjetas que se realiza a través de caja

ALCANCE: Inicia con la facturación de la compra y finaliza con el comprobante de ingreso archivado

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Cajero	Factura el pedido del cliente
2	Cajero	Realiza cuadro de caja
3	Cajero	Elabora papeletas de depósito del dinero recaudado
4	Supervisor de cajas	Compara el reporte con el informe de cuadro de caja del sistema
5	Cajero	Lleva dinero, cheques y papeletas de depósito al enviado del banco
6	Supervisor de cajas	Compara reporte de ventas con los valores recibidor por el enviado del banco
7	Supervisor de cajas	Imprime reporte detallado de ventas por modalidad de pago y elabora informe de observaciones
8	Supervisor de cajas	Envía documetnos de respaldo al departamento de contabilidad
9	Auxiliar de contabilidad	Revisa el informe de ventas del supervisor comparándolo con las papeletas de depósito, las notas de venta y los boucher
10	Auxiliar de contabilidad	Elabora informe de ventas mensuales por sucursal.
11	Auxiliar de contabilidad	Compara reporte de ventas mensuales con papeletas de depósito y estados de cuenta.
12	Auxiliar de contabilidad	Eabora el comprobante de ingreso en el sistema e imprime.
13	Auxiliar de contabilidad	Envía el comprobante de ingreso al contador
14	Contador	Revisa el comprobante de ingreso y firma
15	Contador	Envía el comprobante firmado al departamento financiero
16	Jefe financiero	Firma el comprobante de ingreso
17	Auxiliar de contabilidad	Registra el comprobante de ingresos por depósito en la cuenta Bancos
18	Auxiliar de contabilidad	Elabora la conciliación bancaria e imprime el reporte de ingresos
19	Auxiliar de contabilidad	Archiva el comprobante de ingresos

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 6 Creados: 3 Mejorados: 5 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



FLUJO DIAGRAMACION
PROCESO: Facturación y Registro de Ingresos

CODIGO: 3.4.3.1

Ingreso: compra por parte del cliente
Resultado: comprobante de ingreso archivado
Frecuencia: mensual

Tiempo: 53%
Costo: 50%

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		JEFE FINANCIERO	CONTADOR	SUPERVISOR DE CAJAS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CAJERO	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Factura el pedido del cliente						10		0,4		
2	Realiza cuadro de caja							30		1,2	
3	Elabora papeletas de depósito del dinero recaudado							8		0,32	
4	Compara el reporte con el informe de cuadro de caja del sistema							10		0,6	
5	Lleva dinero, cheques y papeletas de depósito al enviado del banco							10		0,4	
6	Compara reporte de ventas con los valores recibidor por el enviado del banco							10		0,6	
7	Imprime reporte detallado de ventas por modalidad de pago y elabora informe de observaciones						20		1,2		
8	Envía documentnos de respaldo al departamento de contabilidad							10		0,6	
9	Revisa el informe de ventas del supervisor comparándolo con las papeletas de depósito, las notas de venta y los boucher							480		24	1
10	Elabora informe de ventas mensuales por sucursal.						60		3		



11	Compara reporte de ventas mensuales con papeletas de depósito y estados de cuenta.																	
12	Elabora el comprobante de ingreso en el sistema e imprime.									10		120				0,5		6
13	Envía el comprobante de ingreso al contador											5					0,25	
14	Revisa el comprobante de ingreso y firma											120					7	
15	Envía el comprobante firmado al departamento financiero											5					0,3	
16	Firma el comprobante de ingreso											120					11	
17	Elabora la conciliación bancaria e imprime el reporte de ingresos											960			48			
18	Archiva el comprobante de ingresos											5					0,25	
TOTALES											1060	933	53	53				
$Eficiencia en tiempo = \frac{tiempo (Agrega Valor)}{\left(Tiempo (Agrega Valor) + tiempo (No Agrega Valor) \right)} = \frac{1060}{1060 + 933} = \frac{1060}{1993} = 0,53 \approx 53\%$ $Eficiencia en costo = \frac{costo (Agrega Valor)}{\left(costo (Agrega Valor) + costo (No Agrega Valor) \right)} = \frac{53}{53 + 53} = \frac{53}{106} = 0,5 \approx 50\%$																		

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: Maria Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Adquirir un sistema contable acorde a las exigencias del negocio.



HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO: Facturación y Registro de Ingresos

Codigo: 3.4.3.1

Problema Detectado:

El registro de ingresos se realiza en el programa Microsoft Excel y no en el sistema contable Bisocial.
Existen demoras en el envío de la información de las sucursales debido a la falta de un sistema informático interconectado y actualizado.
El jefe financiero realiza otras actividades a más de la revisión y firma del documento

Solución Propuesta:

Adquirir un sistema contable moderno acorde a las exigencias del negocio
Integrar la gestión de las sucursales en una red interna de comunicación y manejar un mismo paquete informático
Establecer un horario de despacho de documentos internos por parte del Jefe Financiero

Costo (dólares)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	92	249	53	53	39	196
TOTALES	341		106		235	

Tiempo (minutos)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	1830	6103	1060	933	770	5170
TOTALES	7933		1993		5940	

Eficiencias en costo (%)

Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo
27%	50%	-23%

Eficiencias en tiempo (%)

Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo
23%	53%	-30%

AHORRO

Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 5940 × 12 = 71280 minutos

Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 235 × 12 = 2820 dólares

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Gestión de Créditos y Cobranza****CODIGO:3.4.3.2**

OBJETIVO: Gestionar el servicio de créditos institucionales, personales en la compra de mercadería en los almacenes y comisariatos de FAE, además de la recuperación de la cartera de créditos de manera eficiente

ALCANCE: Inicia con el pedido de crédito del cliente y finaliza con la recuperación del mismo

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Cajero	Registra solicitud verbal de crédito del cliente en el sistema
2	Cajero	Direcciona al cliente hacia el supervisor
3	Supervisor de cajas	Recibe solicitud verbal de crédito del cliente
4	Supervisor de cajas	Revisa en el sistema si el cliente tiene alcance para el crédito
5	Supervisor de cajas	Autoriza el crédito
6	Cajero	Recibe la autorización y procede a la facturación
7	Cajero	Realiza cuadro de la cuenta de créditos
8	Supervisor de cajas	Compara la información del cajero con el reporte del sistema
9	Supervisor de cajas	Envía la información al departamento de contabilidad
10	Auxiliar de contabilidad	Verifica la información y documentos de respaldo
11	Auxiliar de contabilidad	Procesa descuentos en el sistema
12	Auxiliar de contabilidad	Realiza asiento contable en el sistema
13	Auxiliar de contabilidad	Envía la información de descuentos a rol de pagos a la Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
14	Auxiliar de contabilidad	Realiza liquidación individual de los créditos y contras
15	Auxiliar de contabilidad	Envía información de deudores a las sucursales para que gestionen el cobro al deudor o al garante.
16	Auxiliar de contabilidad	Elabora un informe de la recuperación de cartera mensual

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 0 Creados: 0 Mejorados: 6 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



<p style="text-align: center;">FLUJO DIAGRAMACION PROCESO: Gestión de Créditos y Cobranza</p>										
CODIGO: 3.4.3.2										
Ingreso: pedido de crédito Resultado: crédito recuperado Frecuencia: quincenal										
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		SUPERVISOR DE CAJAS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CAJERO	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Registra solicitud verbal de crédito del cliente en el sistema				2		0,08			
2	Direcciona al cliente hacia el supervisor				2		0,08			
3	Recibe solicitud verbal de crédito del cliente				0,5		0,03			
4	Revisa en el sistema si el cliente tiene alcance para el crédito				3		0,18		1	
5	Autoriza el crédito				5		0,3			
6	Recibe la autorización y procede a la facturación				1		0,03			
7	Realiza cuadro de la cuenta de créditos				20		0,8			
8	Compara la información del cajero con el reporte del sistema				10		0,6			
9	Envía la información al departamento de contabilidad				10		0,6			
10	Verifica la información y documentos de respaldo				480		24			



11	Procesa descuentos en el sistema						60	3		
12	Realiza asiento contable en el sistema				10			0,5		
13	Envía la información de descuentos a rol de pagos a la Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana					120		6		
14	Realiza liquidación individual de los créditos y contras				960			48	2	
15	Envía información de deudores a las sucursales para que gestionen el cobro al deudor o al garante.					30		1,5		
16	Elabora un informe de la recuperación de cartera mensual				90			5		
					TOTALES	1068	736	53	37	
$Eficiencia \text{ en tiempo} = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor)} + \text{tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{1068}{1068+736} = \frac{1068}{1804} = 0.59 \approx 59\%$										
$Eficiencia \text{ en costo} = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor)} + \text{costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{53}{53+37} = \frac{53}{90} = 0.59 \approx 59\%$										

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites

Observaciones:

1. Actualizar mensualmente la base de datos de créditos.
2. Adquirir un sistema contable moderno que permita una eficiente gestión de créditos.



HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO: Gestión de Créditos y Cobranza

Codigo :3.4.3.2

Problema Detectado:

Sistema informático desactualiza en cuanto a confidenciales (sueldos) lo que no permite visualizar si el cliente es sujeto de crédito
 Demoras en la consolidación de la información de las sucursales por la inexistencia de integración del sistema contable
 Auxiliar de contabilidad realiza de forma casi manual la liquidación de cada crédito debido a que el sistema no permite sacar reportes históricos de los créditos de cada cliente

Solución Propuesta:

Actualizar mensualmente la base de datos de créditos
 Adquirir un sistema contable moderno que permita una eficiente gestión de créditos.

Costo (dólares)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	13	534	53	37	-40	497
TOTALES	547		90		457	

Tiempo (minutos)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	257	10686	1068	736	-811	9950
TOTALES	10943		1804		9139	

Eficiencias en costo (%)

Costo actual	Costo propuesta	Diferencia Costo
2%	59%	-57%

Eficiencias en tiempo (%)

Tiempo actual	Tiempo propuesta	Diferencia Tiempo
2%	59%	-57%

AHORRO

Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 9139 × 24 = 219336 minutos

Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 457 × 24 = 10968 dólares

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
 Elaborado por: María Lorena Munive Benites

**HOJA ISO****PROCESO: Pago a Proveedores****CODIGO:3.4.3.2.1****OBJETIVO:** Realizar los pagos a los proveedores de manera oportuna y eficiente, para mantener una relación estable y a largo plazo con los mismos.**ALCANCE:** Inicia con el reporte de ventas y finaliza con la entrega del cheque

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Auxiliar de contabilidad	Compara los datos del sistema con los reportes de ventas de cada sucursal
2	Auxiliar de contabilidad	Revisa información de ventas y documentos de respaldo
3	Auxiliar de contabilidad	Imprime los cheques
4	Auxiliar de contabilidad	Elabora informe de cheques emitidos con los respectivos valores
5	Auxiliar de contabilidad	Envía cheques al contador para la firma
6	Contador	Revisa cheques y autoriza la firma
7	Contador	Envía cheques al jefe financiero para la firma
8	Jefe financiero	Firma los cheques
9	Jefe financiero	Envía los cheques para la firma del gerente
10	Gerente general	Firma los cheques de pago
11	Gerente general	Envía cheques al departamento financiero para la entrega a los proveedores
12	Auxiliar de contabilidad	Entrega cheques a los proveedores

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos: 11 Creados: 1 Mejorados: 6 Fusionados: 0	Lorena Munive Benites Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Ing. Jorge Angulo M. Crnl. EMT Avc. Gerente General Quito, enero 2008

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



**FLUJO DIAGRAMACION
PROCESO: Pago a Proveedores**

CODIGO: 3.4.3.2.1

Ingres: reporte de ventas

Resultado: cheque de pago a proveedor

Frecuencia: mensual

Tiempo: 55%
Costo: 68%

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				AUXILIAR DE CONTABILIDAD		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		GERENTE GENERAL	JEFE FINANCIERO	CONTADOR		A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.			
1	Compara los datos del sistema con los reportes de ventas de cada sucursal				Inicio		60			3	1	
2	Revisa información de ventas y documentos de respaldo						240			12		
3	Imprime los cheques						240			12		
4	Elabora informe de cheques emitidos con los respectivos valores						120			6		
5	Envía cheques al contador para la firma							5		0,25		
6	Revisa cheques y autoriza la firma							180		11		
7	Envía cheques al jefe financiero para la firma							5		0,25		
8	Firma los cheques						120			11		
9	Envía los cheques para la firma del gerente							20		1		
10	Firma los cheques de pago						180			31		



11	Envía cheques al departamento financiero para la entrega a los proveedores							15			0,75	
12	Entrega cheques a los proveedores							5			0,25	
TOTALES										660	59	28

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\text{tiempo (Agrega Valor)}}{\left(\text{Tiempo (Agrega Valor) + tiempo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{660}{660 + 530} = \frac{660}{1190} = 0.55 \approx 55\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\text{costo (Agrega Valor)}}{\left(\text{costo (Agrega Valor) + costo (No Agrega Valor)} \right)} = \frac{59}{59 + 28} = \frac{59}{87} = 0.68 \approx 68\%$$

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Múñive Benites

Observaciones:

1. Los reportes de ventas se encontrarán disponibles para la descarga en el portal Web de la empresa.



HOJA DE MEJORAMIENTO
PROCESO: Pago a Proveedores

Codigo :3.4.3.2.1

Problema Detectado:

El sistema informático es deficiente lo que causa duplicidad de tareas
El sistema informático al no estar interconectado causa demoras en la consolidación de la información
Descuentos por devolución al proveedor realizados de forma manual debido a la incompatibilidad entre los módulos de ventas y devoluciones del sistema
Los cálculos se realizan de forma manual debido a que el sistema contable no procesa esa información.

Solución Propuesta:

Adquirir un sistema informático que permita integrar las sucursales
Los reportes de ventas se encontrarán disponibles para la descarga en el portal Web de la empresa

Costo (dólares)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	44	249	59	28	-15	221
TOTALES	293		87		206	

Tiempo (minutos)

	Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
	875	3355	660	530	215	2825
TOTALES	4230		1190		3040	

Eficiencias en costo (%)

Costo situación	Costo de la propuesta	Diferencia Costo
15%	68%	-53%

Eficiencias en tiempo (%)

Tiempo situación	Tiempo de la	Diferencia Tiempo
21%	55%	-34%

AHORRO

Ahorro en tiempo = Diferencia en tiempo × frecuencia = 3040 × 12 = 36480 minutos

Ahorro en costo = Diferencia en costo × frecuencia = 206 × 12 = 2472 dólares

Fuente: Diagramas de procesos seleccionados
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



3._ MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

Tabla N° 27.

Matriz de análisis comparativo

Nº	PROCESO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	AHORRO		OBSERVACIONES					
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO		TIEMPO	COSTO						
1	Planificación operativa anual	2425	385	40%	43%	1665	254	58%	64%	760	131	-18%	-21%	1	760	131	1					
2	Calificación de proveedores	2320	140	66%	59%	725	48	82%	85%	1595	92	-16%	-30%	60	95700	5529	2					
3	Consignación de mercadería	3640	295	53%	41%	845	66	76%	61%	2795	229	-23%	-20%	60	167700	13728	3					
4	Compra de productos y servicios	3165	267	54%	68%	1815	160	79%	87%	1350	107	-25%	-19%	120	162000	12804	4					
5	Control de stock	200	10	43%	50%	145	7	69%	71%	55	3	-27%	-21%	120	6600	360	5					
6	Venta	38	2	61%	65%	31	1	81%	77%	7	0,4	-20%	-12%	354	2478	149	6					
7	Recepción de reclamos y sugerencias	23	1	57%	57%	63	4	84%	83%	-40	-3	-27%	-26%	60	-2400	-156	7					
8	Administración del presupuesto	9860	1916	7%	2%	1300	147	51%	44%	8560	1769	-44%	-42%	1	8560	1769	8					
9	Facturación y registro de ingresos	7933	341	23%	27%	1993	106	53%	50%	5940	235	-30%	-23%	12	71280	2816	9					
10	Gestión de créditos y cobranza	10943	547	2%	2%	1804	90	59%	59%	9138,5	457	-57%	-57%	24	219324	10972	10					
11	Pago a proveedores	4230	293	21%	15%	1190	87	55%	68%	3040	206	-34%	-53%	12	36480	2473	11					
TOTALES		44777	4197	426%	425%	11576	970	747%	749%	33201	3226	-321%	-324%	824	768482	50575						
PROMEDIO																						
TOTAL BENEFICIO EN TIEMPO (minutos)												768482	TOTAL BENEFICIO EN COSTO (dólares)				50575					

Fuente: Procesos mejorados
Elaborado por: María Lorena Mumive Benites



Observaciones:

1. En el proceso de planificación operativa se logró una eficiencia adicional en costo del 21% y en tiempo del 18% debido a que se sugiere que se agilite el proceso de revisión y ajuste de metas. Esto ayuda a que se tenga un ahorro de \$131 y 760 minutos anuales.
2. Calificación de proveedores en la situación propuesta obtuvo una eficiencia en costo del 56% y en tiempo del 74% lo que permite a la empresa un ahorro de \$5529 y 95700 minutos debido a que se propone que se implemente un cronograma de trabajo para la calificación y así poder planificar las actividades cotidianas de las personas involucradas.
3. Para la consignación de mercadería en la situación propuesta las eficiencias de costo y tiempo son del 61% y del 76% respectivamente lo que ayuda a obtener un ahorro de \$13728 y 167700 minutos al año. Las soluciones planteadas tiene relación con el establecimiento de los criterios de evaluación para los productos que ingresan y de un cronograma de trabajo con días y horas específicos para el desarrollo de cada actividad.
4. En el proceso de compra de productos y servicios se logró una eficiencia en costo del 87% y en tiempo del 79%, esto se logrará mediante una organización interna para establecer un horario para la firma de documentos y además se deberá elaborar una base de proveedores seleccionados de acuerdo a los requerimientos más representativos para evitar seleccionar proveedores a último momento. Estas mejoras dan un ahorro de \$12804 y 162000 minutos anuales.
5. Para el control de stock con el proceso mejorado se logra un ahorro de \$360 y 6600 minutos debido a que se propone mejorar el manejo de inventarios para tener la mercadería en volúmenes adecuados para satisfacer la demanda.
6. En el proceso de venta con la situación propuesta se tiene una eficiencia en costo del 77% y del 81% en tiempo debido a que se propone la automatización del sistema de facturación mediante el empleo de códigos de barras en cada producto. El ahorro anual para la empresa es de \$149 y 2478 minutos.



7. En el proceso mejorado de recepción de reclamos y sugerencias se debe realizar una inversión de \$156 y 40 minutos adicionales debido a que se propone que se de un seguimiento al problema presentado por el comprador mediante un sistema de manejo de las relaciones con el cliente.
8. En la administración del presupuesto se obtiene un ahorro de \$1769 y 8560 minutos debido a que existe un incremento en la eficiencia en costo del 42% y en tiempo del 44%, porque se propone que se implemente un sistema contable adecuado que integre las sucursales en una red interna de comunicaciones y además permita controlar la gestión presupuestaria.
9. En la facturación y registro de ingresos se tiene un ahorro de \$2816 y 71280 minutos y una eficiencia en costo del 50% y en tiempo del 53%. La propuesta es la implementación de un sistema informático que integre todas las áreas de la empresa y permita el control de los ingresos.
10. En la gestión de créditos y cobranza existe un ahorro de \$10972 y 219324 minutos ya que se incrementaron las eficiencias en el 57%, para tener eficiencias en costo y en tiempo del 59%. Se propone la adquisición de un sistema contable que permita un eficiente uso de la información para un adecuado sistema de calificación de créditos y recuperación de cartera.
11. En el proceso de pago a proveedores se obtiene como beneficio \$2473 y 36480 minutos ya que se propone la interconexión vía Internet con los proveedores para la entrega de reportes de ventas a consignación además de la reducción de las actividades de verificación excesivas.



4._ DETERMINACION DEL BENEFICIO ESPERADO

Con la mejora realizada a cada uno de los procesos que se seleccionaron en el capítulo anterior se logra un incremento de la eficiencia en costos y tiempos.

Con la implementación de la propuesta de mejoramiento de procesos la empresa “Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana – ALCOFAES” obtiene un ahorro en costo de \$50575 y un ahorro en tiempo de 768482 minutos; ahorro que puede ser invertido en mejoras necesarias para enfrentar el entorno competitivo en que se desenvuelve la organización siendo esto la compra de un sistema informático que agilite el desarrollo de las actividades empresariales.



CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propone un diseño de organización por procesos para “Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”, utilizando para el efecto la cadena de valor y los macroprocesos organizacionales, tomando como referencia el proceso administrativo, con los respectivos factores de éxito e indicadores de gestión. Además se propone un organigrama estructural para la empresa donde se establecen responsabilidades y competencias de cada área de actividad.

1. CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.”¹⁵

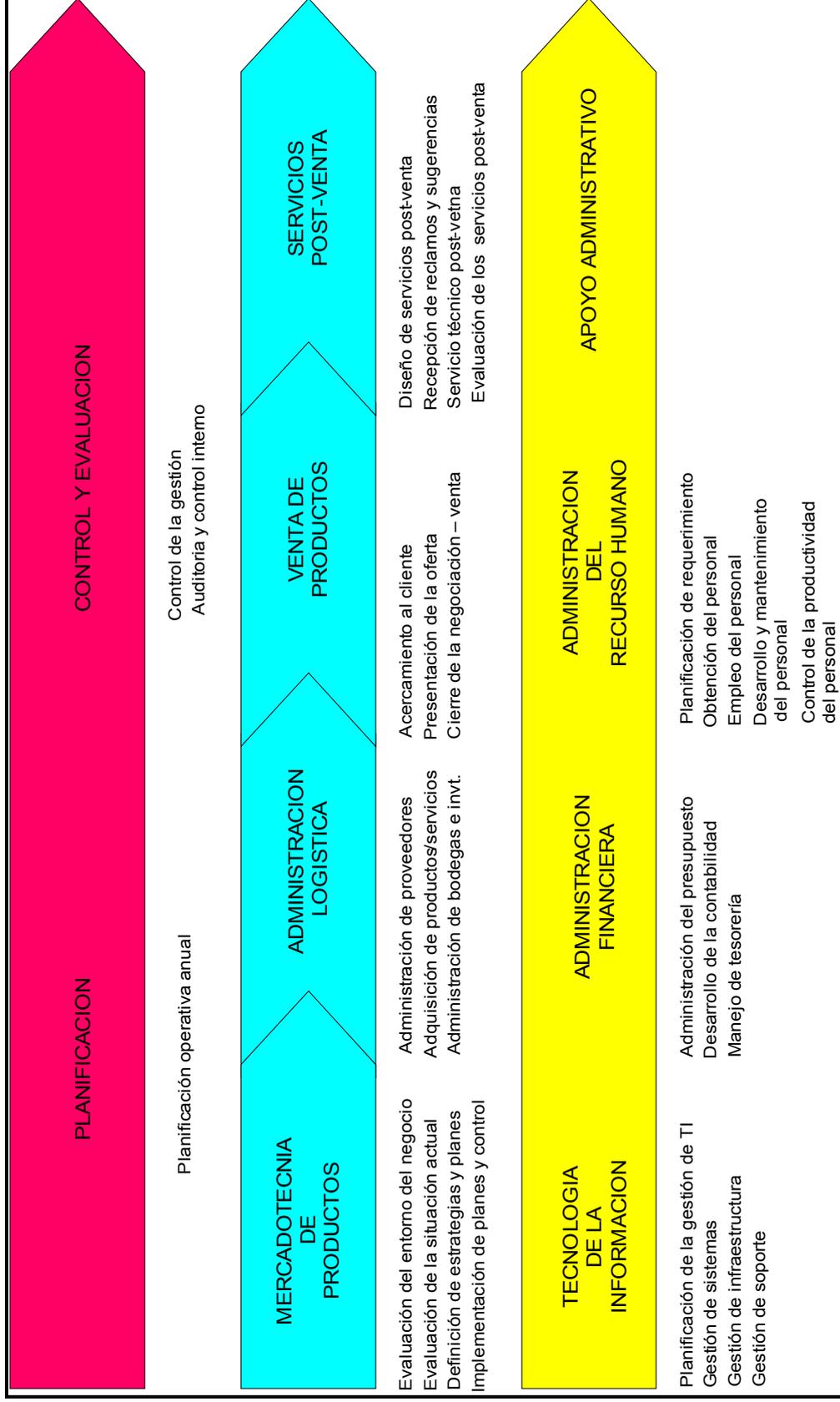
La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo el proceso administrativo: planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

A continuación se ilustra la cadena de valor de la empresa con los principales procesos que identifican la naturaleza de sus actividades:

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>



Figura N° 16.
Cadena de valor ALCOFAES



Fuente: ALCOFAE – Manual de Procesos
Elaborado por: María Lorena Muntive Benites



Los macroprocesos organizacionales considerados para el presente estudio son los siguientes:

- **Gobernantes:** Permiten el funcionamiento, crecimiento y direccionamiento de los demás procesos; están en relación con todas las áreas de la empresa y son:
 - Planificación
 - Control y evaluación

- **Productivos o generadores de valor:** Son aquellos procesos que tienen relación con las actividades que constituyen la naturaleza de la empresa y son:
 - Mercadotecnia de productos
 - Administración logística
 - Venta de productos
 - Servicios post-venta

- **Habilitantes:** Son aquellos procesos que proporcionan los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás, y son:
 - Tecnología de la información
 - Administración financiera
 - Administración del recurso humano
 - Apoyo administrativo



2._ INDICADORES DE GESTION

“Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.”¹⁶

Los indicadores son herramientas de medición que permiten cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa u organización; son formas de valoración del comportamiento o desempeño alcanzado en un determinado período económico comparados con niveles de referencia.

Los indicadores de gestión sirven para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

¹⁶ http://personales.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm



3._ DISEÑO DE CADENAS DE VALOR E INDICADORES DE GESTION DE LOS MACROPROCESOS

Se incluye la cadena de valor e indicadores de gestión para cada uno de los macroprocesos de la empresa.

Macroprocesos Gobernantes de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana - ALCOFAES

Permite el direccionamiento de las actividades de la empresa, la toma de decisiones mediante el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias que ayuden a obtener los mayores beneficios en la gestión comercial.

Los macroprocesos gobernantes son:

- Planificación
- Control y evaluación

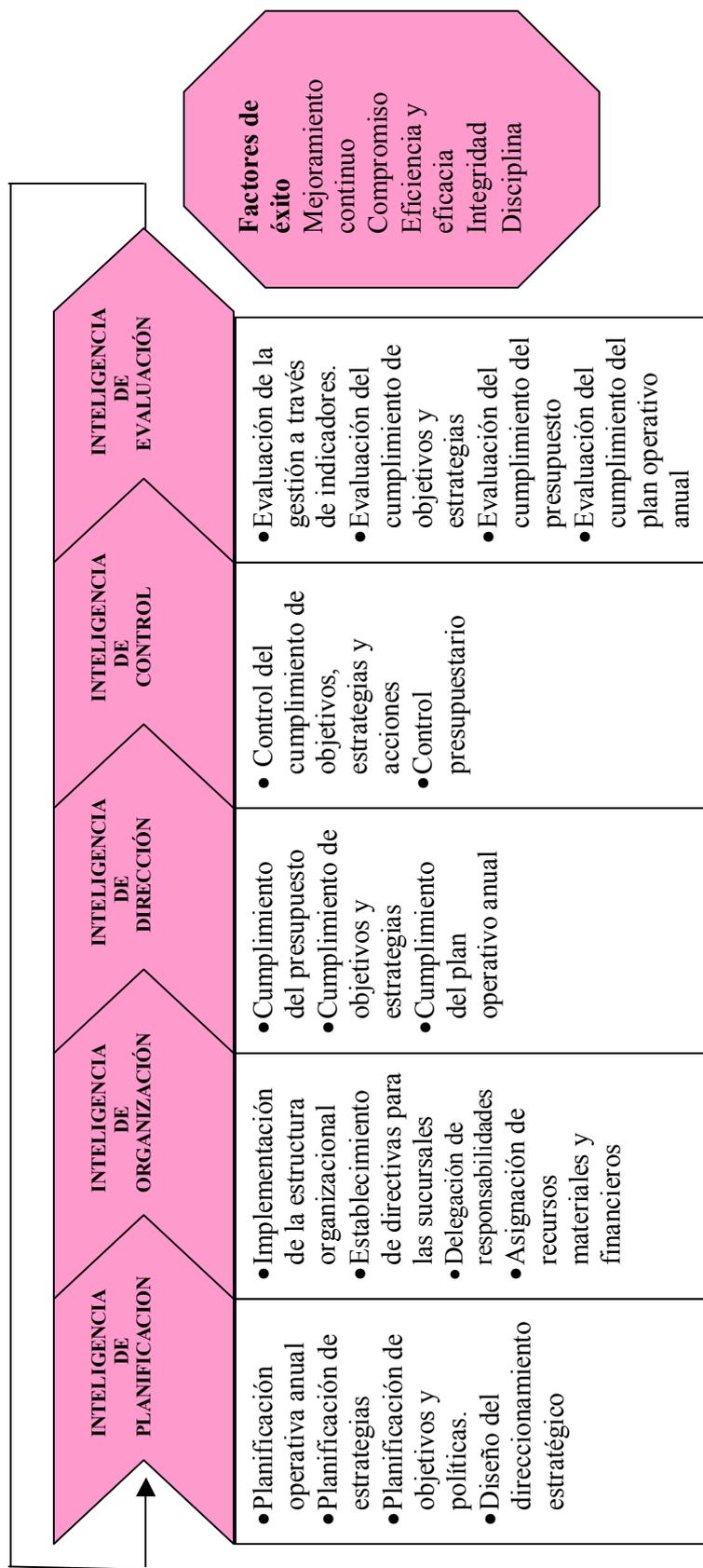
Los macroprocesos gobernantes los ejecutan:

- Gerente general
- Jefe de sucursal



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE PLANIFICACION

Retroalimentación



Fuente: ALCOFABE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



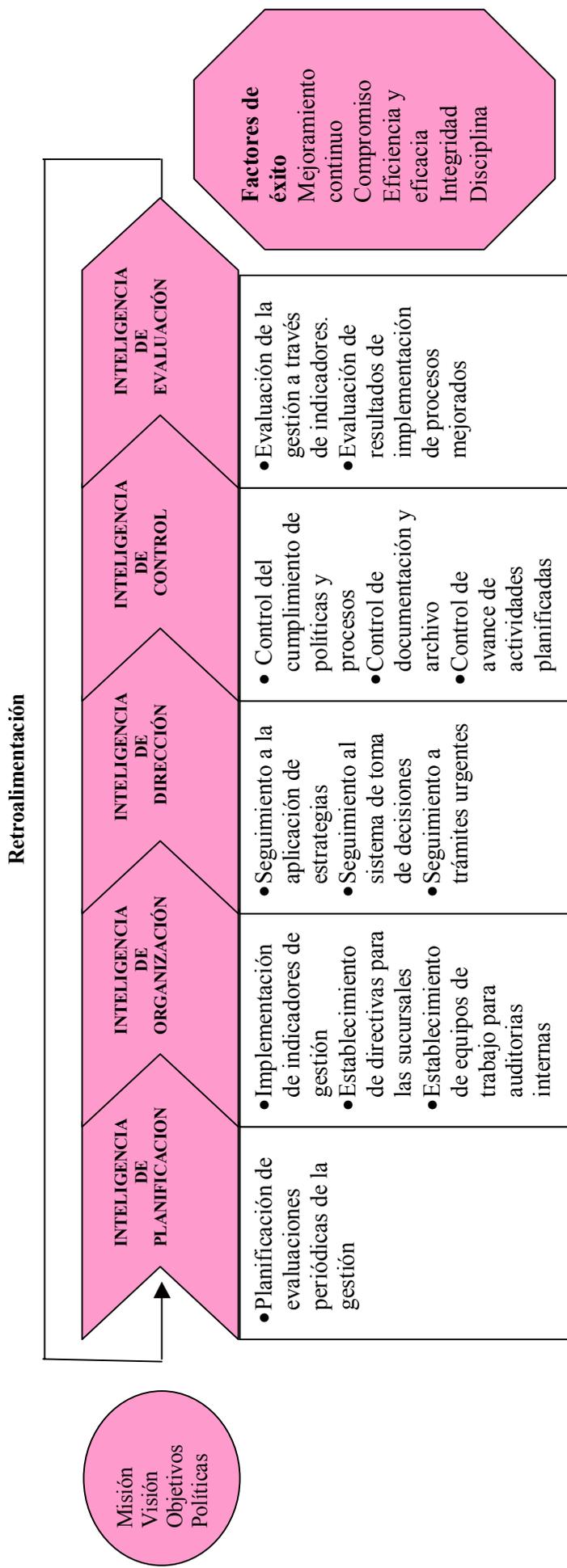
PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO GOBERNANTE

PLANIFICACION

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Logro de objetivos	Objetivos alcanzados / Objetivos planificados	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	80 %
2	Cumplimiento del POA	Actividades realizadas / Actividades planificadas	Mide el avance de las actividades previstas para el año	100 %
3	Aplicación de estrategias	Estrategias aplicadas / Estrategias planteadas	Mide el grado de aplicación de las estrategias previstas	80 %
4	Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto aprobado	Mide el uso de los recursos presupuestados	80 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE CONTROL Y EVALUACIÓN



Fuente: ALCOF/AE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



**PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO GOBERNANTE
CONTROL Y EVALUACION**

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Control	Evaluaciones realizadas / Evaluaciones planificadas	Mide el grado de cumplimiento del cronograma de control	100 %
2	Aplicación de políticas	Políticas aplicadas / Total de políticas existentes	Mide el nivel de aplicación de las normas internas	90 %
3	Ejecución de procesos	Procesos eficientemente ejecutados / Total de procesos existentes	Mide el porcentaje aplicación de los procesos mejorados	75 %



**Macroprocesos Productivos de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea
Ecuatoriana - ALCOFAES**

Son los procesos propios que realiza la empresa, es decir, los que tienen agregan valor y tienen relación con la naturaleza del negocio.

Los macroprocesos productivos son:

- Mercadotecnia de productos
- Administración logística
- Venta de productos
- Servicios post-venta

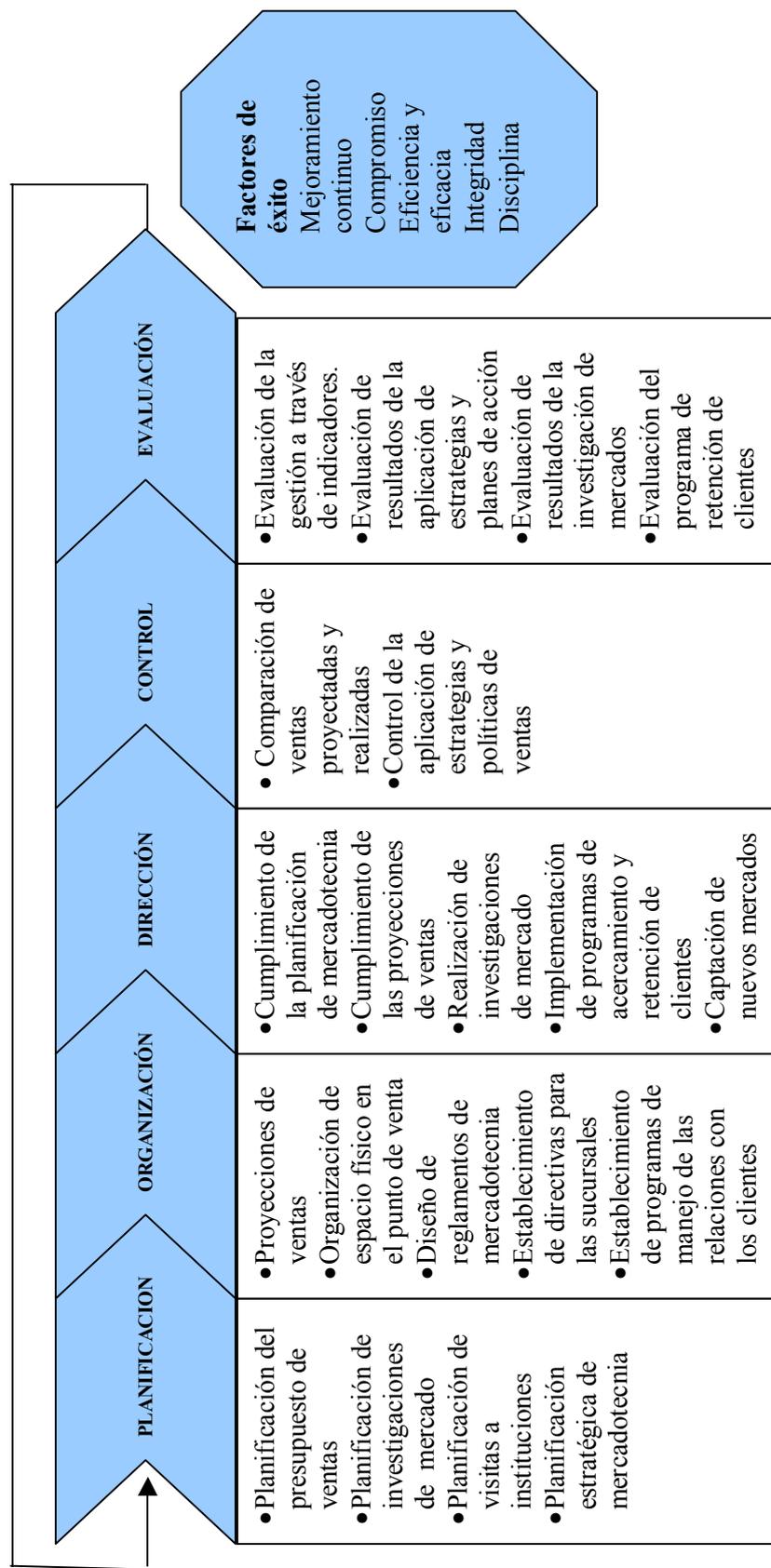
Los macroprocesos productivos los ejecutan:

- Jefe de sucursal
- Jefe de departamento
- Supervisor



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS

Retroalimentación



Fuente: ALCOFAR
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



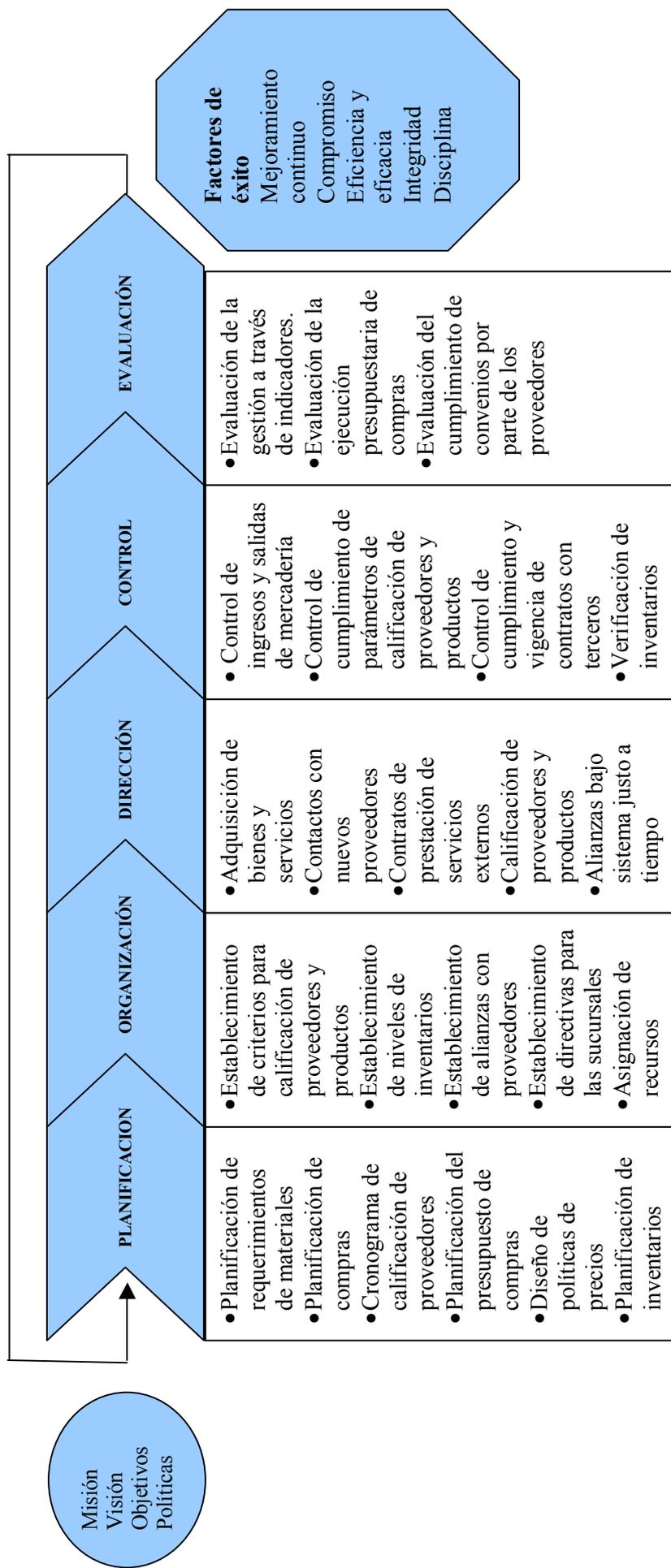
**PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO
MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS**

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Eficiencia en ventas	Ventas alcanzadas / Ventas proyectadas	Mide el grado de cumplimiento de las proyecciones de ventas	90 %
2	Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado	Mide el uso de los recursos asignados para el área de ventas	90 %
3	Cumplimiento de planes	Actividades realizadas / Actividades planificadas	Mide el grado de ejecución de la planificación de mercadotecnia	90 %
4	Aceptación de clientes	Clientes satisfechos / Total de clientes	Mide el grado de satisfacción de los clientes con la empresa	90 %
5	Incremento de clientes	(Clientes actuales / clientes periodo anterior) - 1	Mide el incremento del número de clientes en el periodo actual	15 %
6	Fidelidad	Clientes que repiten compra / Total clientes que compran	Mide el nivel de preferencia de los clientes	80 %
7	Penetración de mercado	Ventas clientes nuevos / Total de ventas	Mide el grado de ingreso a nuevos mercados y captación de clientes	10 %
8	Posición de mercado	Ventas totales / Ventas empresa líder del sector	Mide la posición relativa de la empresa en el sector industrial	5 %
9	Cuota de mercado	Ventas totales empresa / Ventas totales del sector	Mide el grado de participación de mercado de la empresa	5 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO ADMINISTRACION LOGISTICA

Retroalimentación



Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: Maria Lorena Munive Benites



**PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO
ADMINISTRACION LOGISTICA**

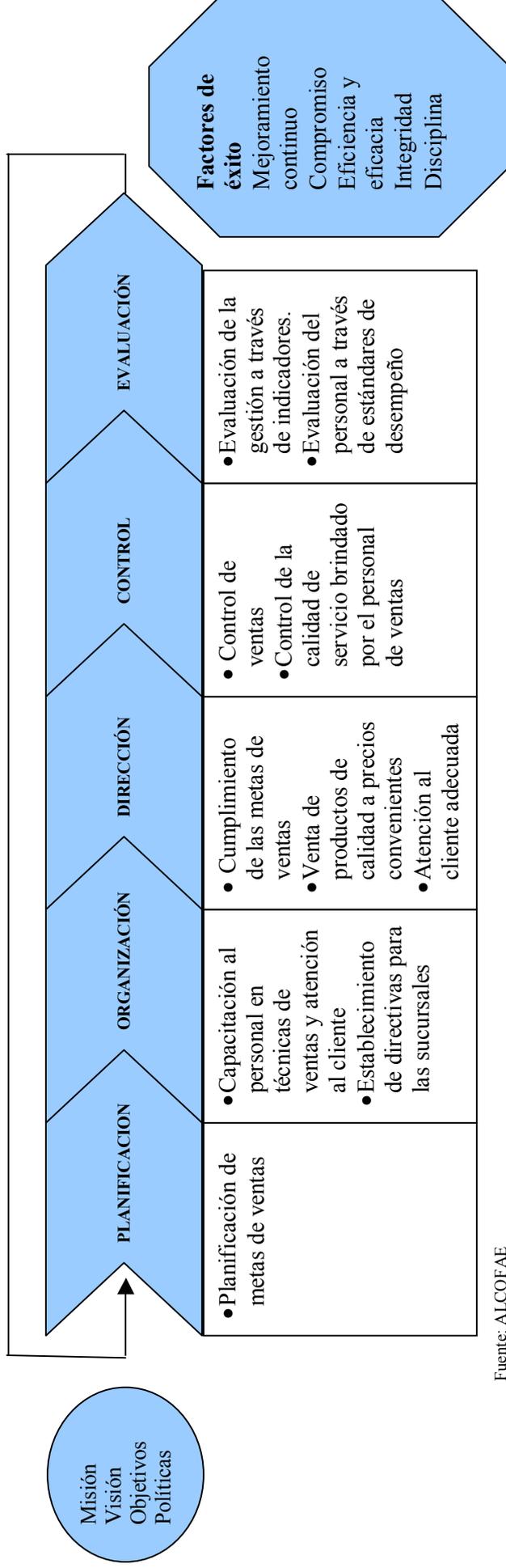
No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Eficiencia en compras	Compras realizadas / Compras planificadas	Mide el grado de cumplimiento del plan de compras anual	90 %
2	Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado	Mide el uso de los recursos asignados para el área	90 %
3	Eficiencia de pedidos	Pedidos recibidos a tiempo / Total pedidos por proveedor	Mide el nivel de cumplimiento de plazos de los proveedores	80 %
4	Exactitud del inventario	Valor de la diferencia / Valor del inventario total	Mide el grado de confiabilidad en el manejo de inventarios	100 %
5	Rotación de inventarios	Ventas / Inventario promedio	Mide el número de veces que la mercadería se convierte en efectivo o cuentas por cobrar	10 – 25 veces por año
6	Plazo medio de inventarios	360 / Rotación de inventarios	Mide el tiempo que el inventario permanece en bodega	15 – 36 días
7	Calificación	# proveedores – productos que cumplen los requisitos / Total de proveedores – productos calificados	Mide el grado de cumplimiento de parámetros en el proceso de calificación de proveedores - productos	100 %
8	Cumplimiento de cronograma	# proveedores calificados a tiempo / Total de proveedores	Mide el nivel de cumplimiento de exigencias por parte de proveedores	90 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO

VENTA DE PRODUCTOS

Retroalimentación



Misión
Visión
Objetivos
Políticas

Factores de éxito
Mejoramiento continuo
Compromiso
Eficacia y efectividad
Integridad
Disciplina

Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Muntive Benites

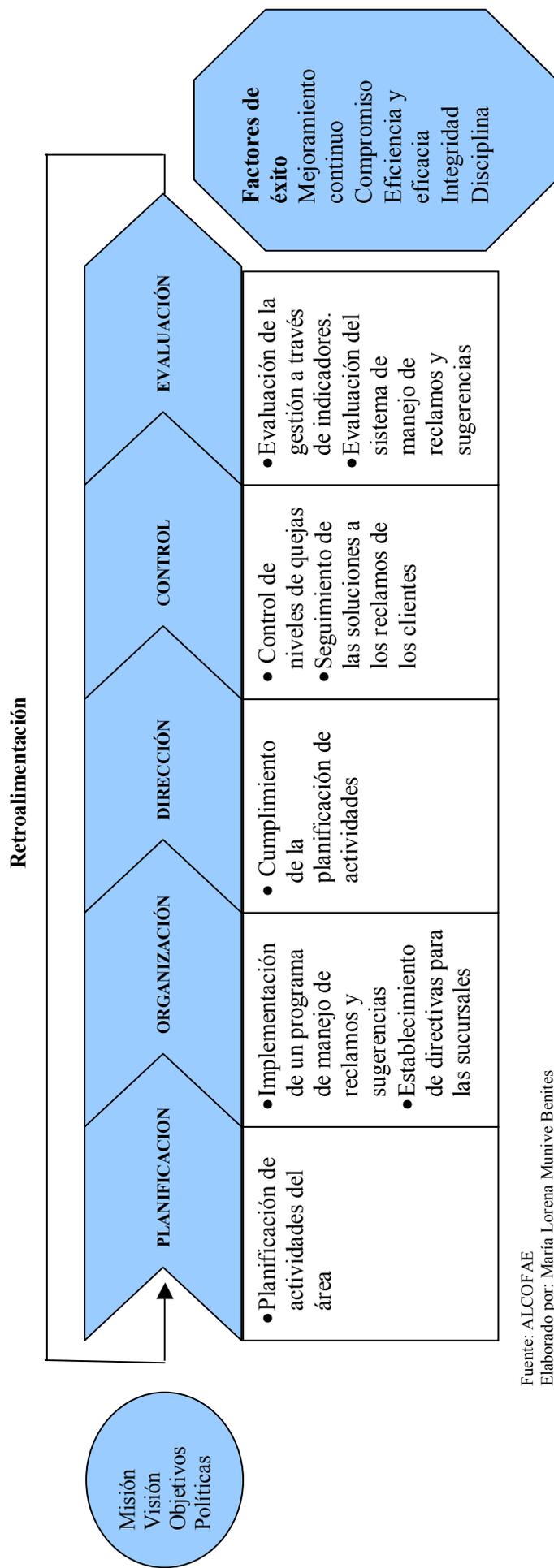


PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO
VENTA DE PRODUCTOS

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Eficiencia en ventas	Ventas alcanzadas / Ventas proyectadas	Mide el grado de cumplimiento de las proyecciones de ventas	90 %
2	Atención al cliente	# quejas de clientes / total de clientes	Mide la calidad de atención que brinda el personal de ventas a los clientes	20 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO SERVICIO POST-VENTA



Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO PRODUCTIVO
SERVICIO POST-VENTA

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Eficiencia en la solución de reclamos de clientes	# de reclamos solucionados a tiempo / Total de reclamos de clientes	Mide la eficacia del sistema de solución de reclamos y recepción de sugerencias	100 %



**Macroprocesos Habilitantes de Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea
Ecuatoriana – ALCOFAES**

Dan el soporte y los recursos necesarios para la realización de los procesos productivos.

Los macroprocesos habilitantes son:

- Tecnología de la información
- Administración financiera
- Administración del recurso humano
- Apoyo administrativo

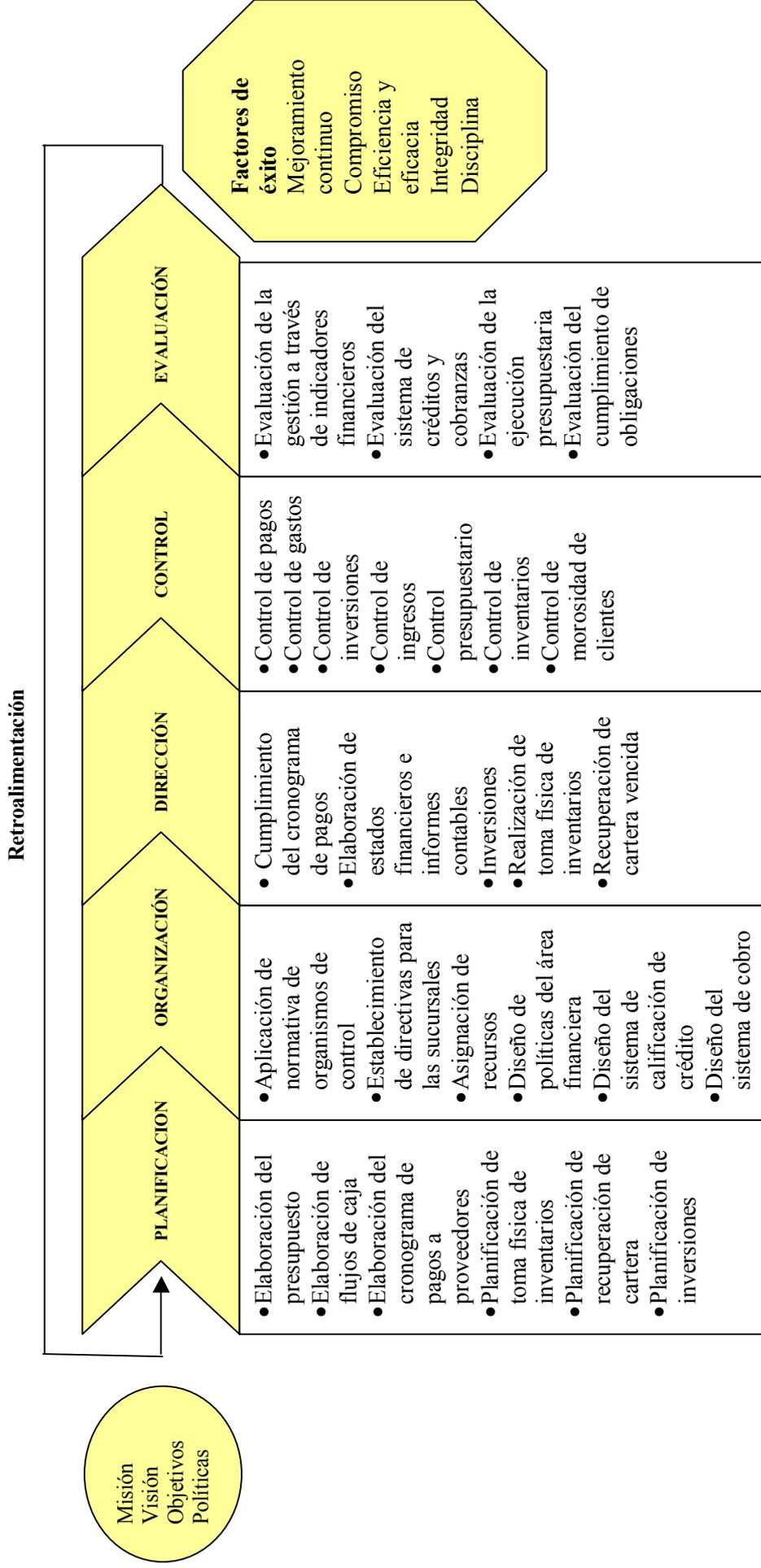
Los macroprocesos habilitantes los ejecutan:

- Jefe de sucursal
- Jefe de departamento
- Supervisor
- Contador



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO HABILITANTE

ADMINISTRACION FINANCIERA



Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



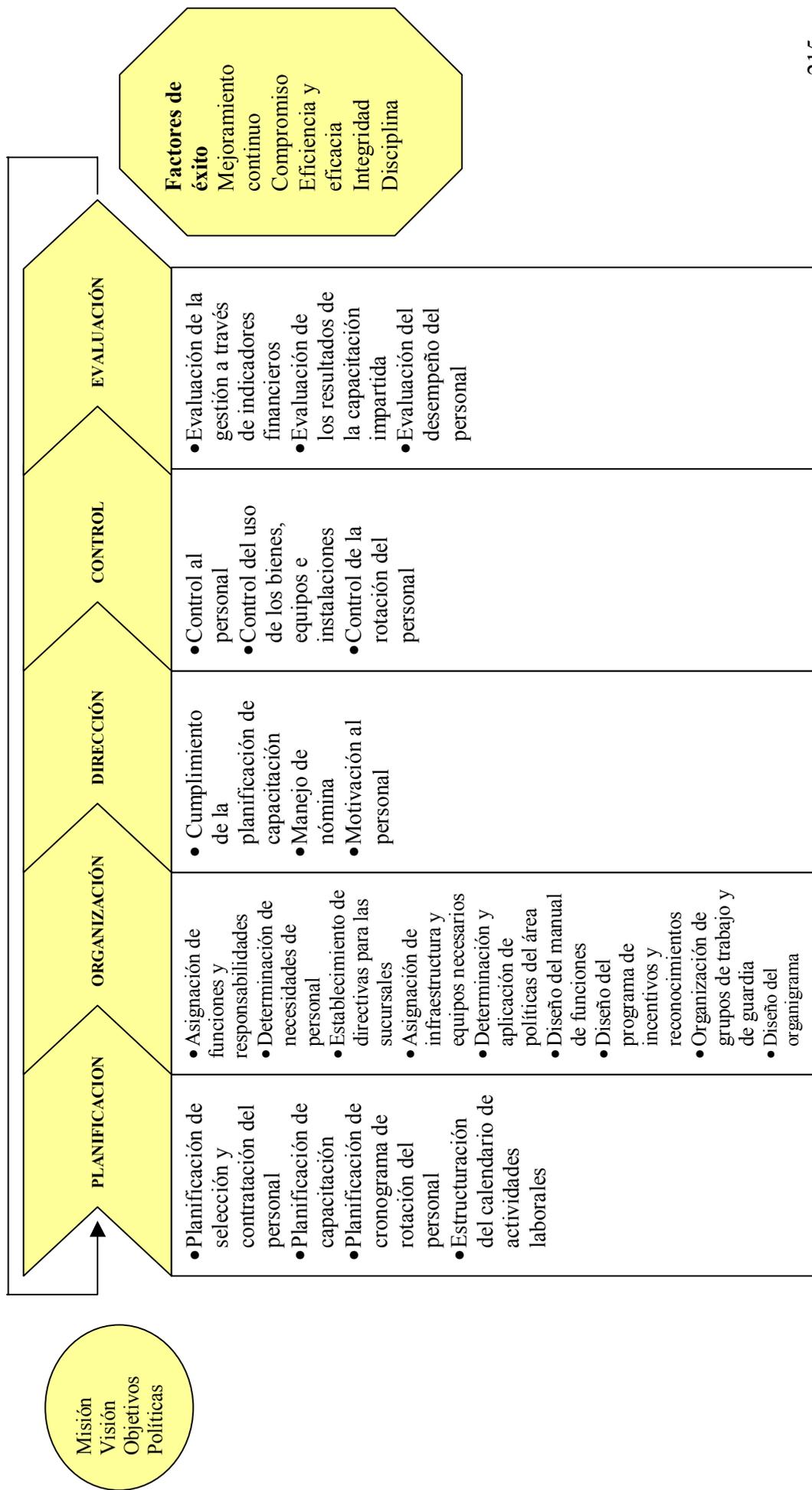
**PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO HABILITANTE
ADMINISTRACION FINANCIERA**

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado	Mide el uso de los recursos asignados para el área	90 %
2	Eficiencia de recuperación de cartera	Cartera recuperada / Total de cartera vencida	Mide la efectividad de las políticas de crédito y del sistema de cobranza de cuentas vencidas	85 %
3	Cumplimiento de pagos	Pagos realizados a tiempo / Total pagos programados	Mide el cumplimiento del cronograma de pagos a proveedores y obligaciones con terceros	90 %
4	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Mide la capacidad del negocio para pagar las obligaciones en el corto plazo	1.5 – 2.5
5	Razón ácida	Activo corriente – inventarios / Pasivo corriente	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos más líquidos para cubrir los pasivos corrientes	1 - 2
6	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	Mide la rapidez con que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar.	2 – 3 veces por año
7	Periodo medio de cobro	$360 /$ Rotación de cuentas por cobrar	Mide el número de días que en promedio tardan los clientes en cancelar sus obligaciones	120 – 180 días
8	Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	Mide la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos de la empresa	50 %
9	Rentabilidad	Utilidad / Ventas	Muestra la utilidad obtenida en las ventas en el año	15 %
10	Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad / Patrimonio	Muestra la utilidad sobre el patrimonio de la empresa	15 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO HABILITANTE ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

Retroalimentación





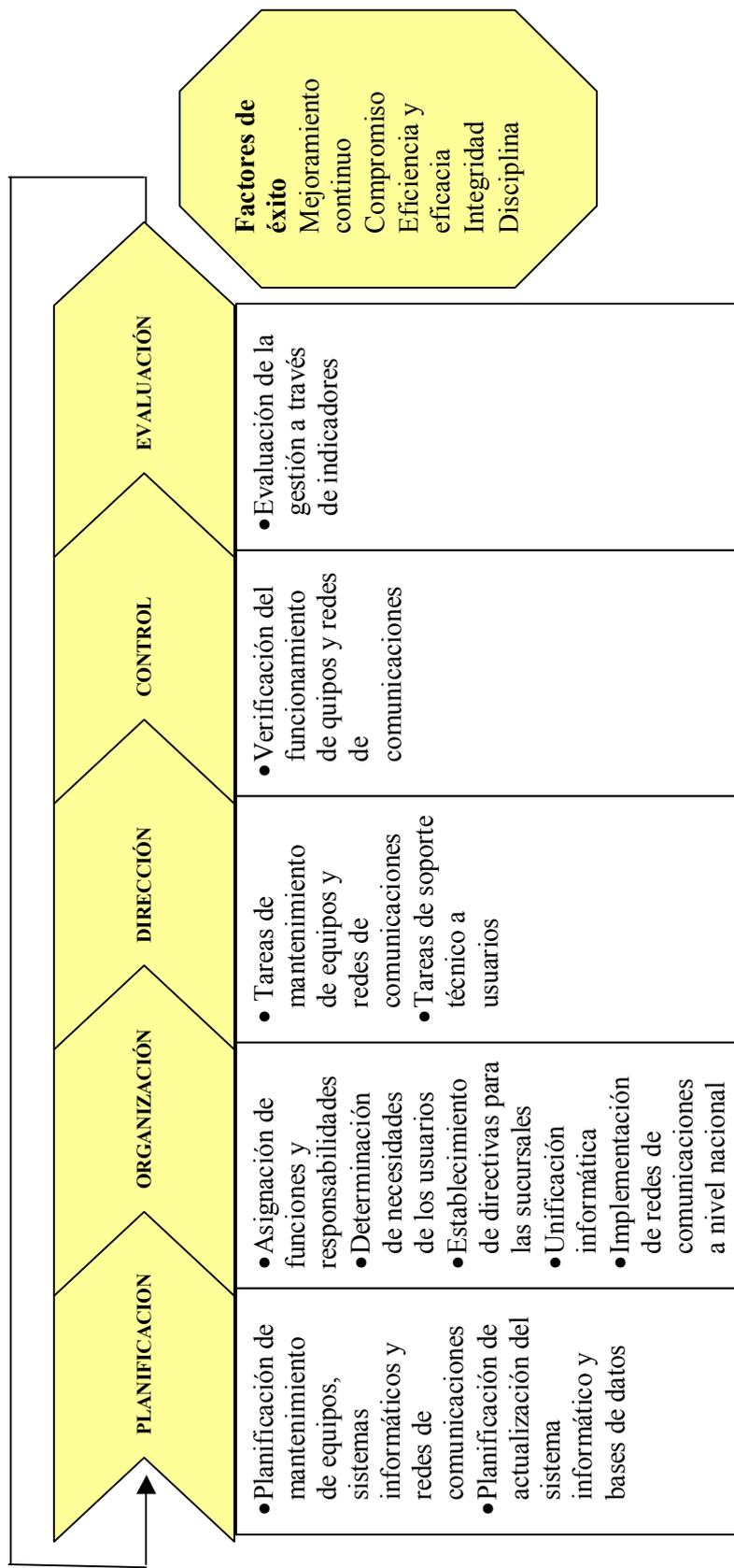
PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DEL MACROPROCESO HABILITANTE
ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Eficiencia de la capacitación	Horas de capacitación dictadas / Horas de capacitación programadas	Mide el cumplimiento del plan de capacitación al personal de la empresa	80 %
2	Tiempo de capacitación	Total de horas de capacitación / Total de empleados	Mide el tiempo por empleado destinado a la capacitación del personal	15 horas
3	Productividad	Ventas totales / # total de empleados	Mide la productividad de la empresa por empleado	\$ 15 mil
4	Nivel de competencia	# empleados que cumplen con el perfil de puesto / # total de empleados	Mide el nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol.	95 %
5	Tasa de rotación	$\left(\frac{\text{Ingresos} + \text{salidas de personal}}{\text{total de empleados}} \right) / 2$	Mide el nivel de rotación del personal de la empresa	50 %
6	Ausentismo	# días perdidos / Total de días laborados	Mide el grado de ausentismo del personal	10 %



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO HABILITANTE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

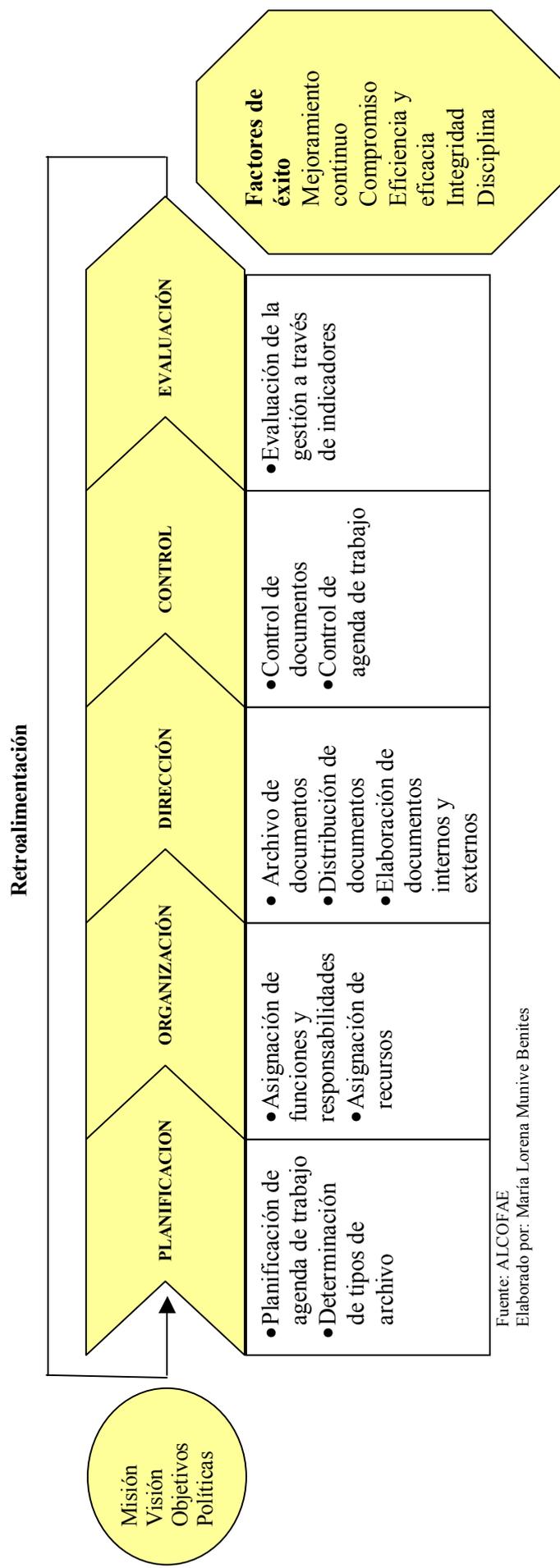
Retroalimentación



Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO HABILITANTE APOYO ADMINISTRATIVO





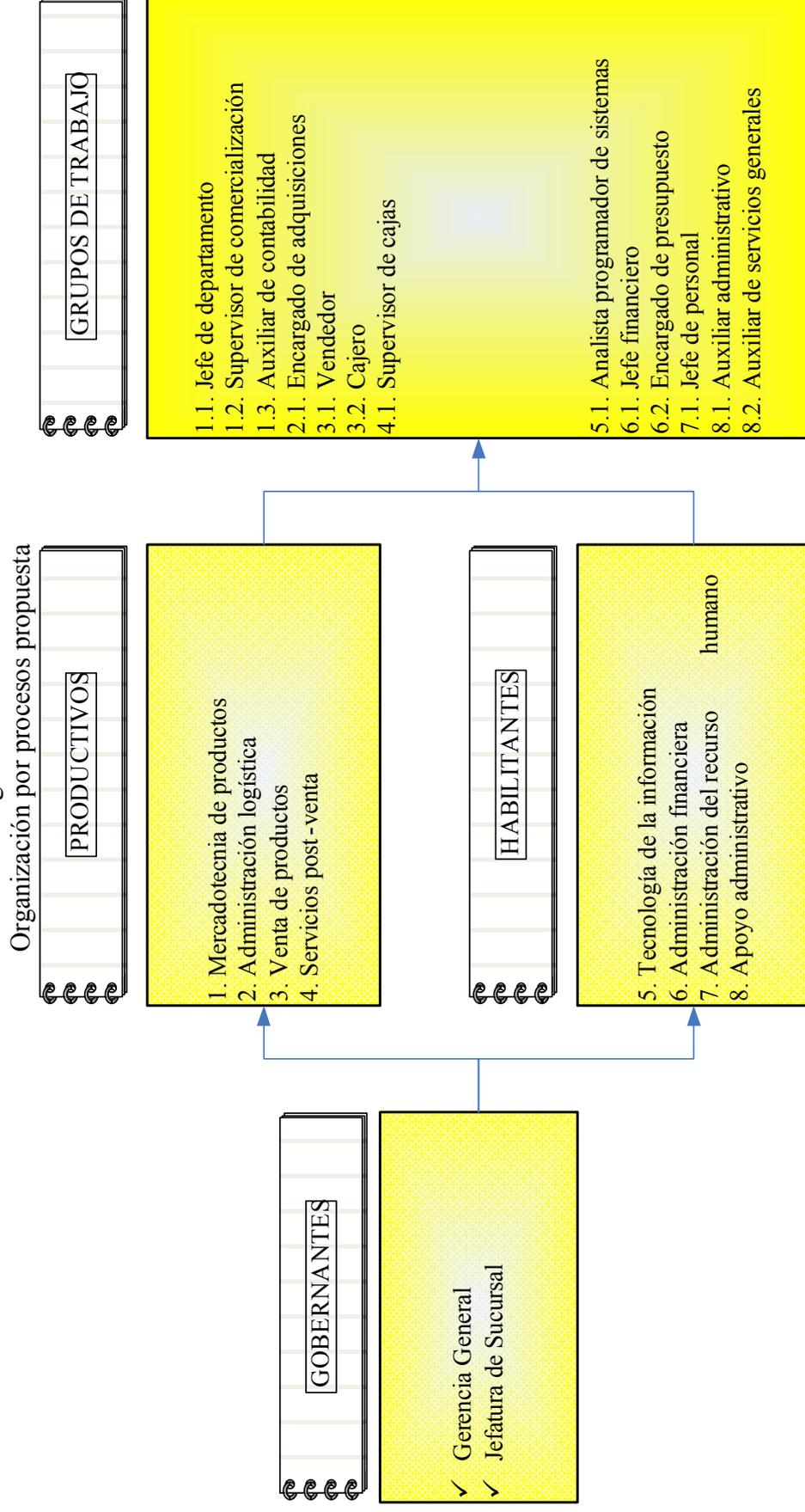
**PROPUESTA DE INDICES DE GESTION DE LOS MACROPROCESOS HABILITANTES
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y APOYO ADMINISTRATIVO**

No.	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Meta
1	Integración informática	Unidades integradas / Total de unidades	Mide el grado de interconexión de las sucursales y la matriz	100 %
2	Mantenimiento	Actividades de mantenimiento ejecutadas / Actividades programadas	Mide el nivel de aplicación del plan de mantenimiento de equipos, programas y redes de comunicaciones	90 %
3	Cumplimiento de Agenda de Trabajo	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Mide el nivel de ejecución de la planificación de trabajo del área.	95 %



4. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA “ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA - ALCOFAES”

Figura N° 17.



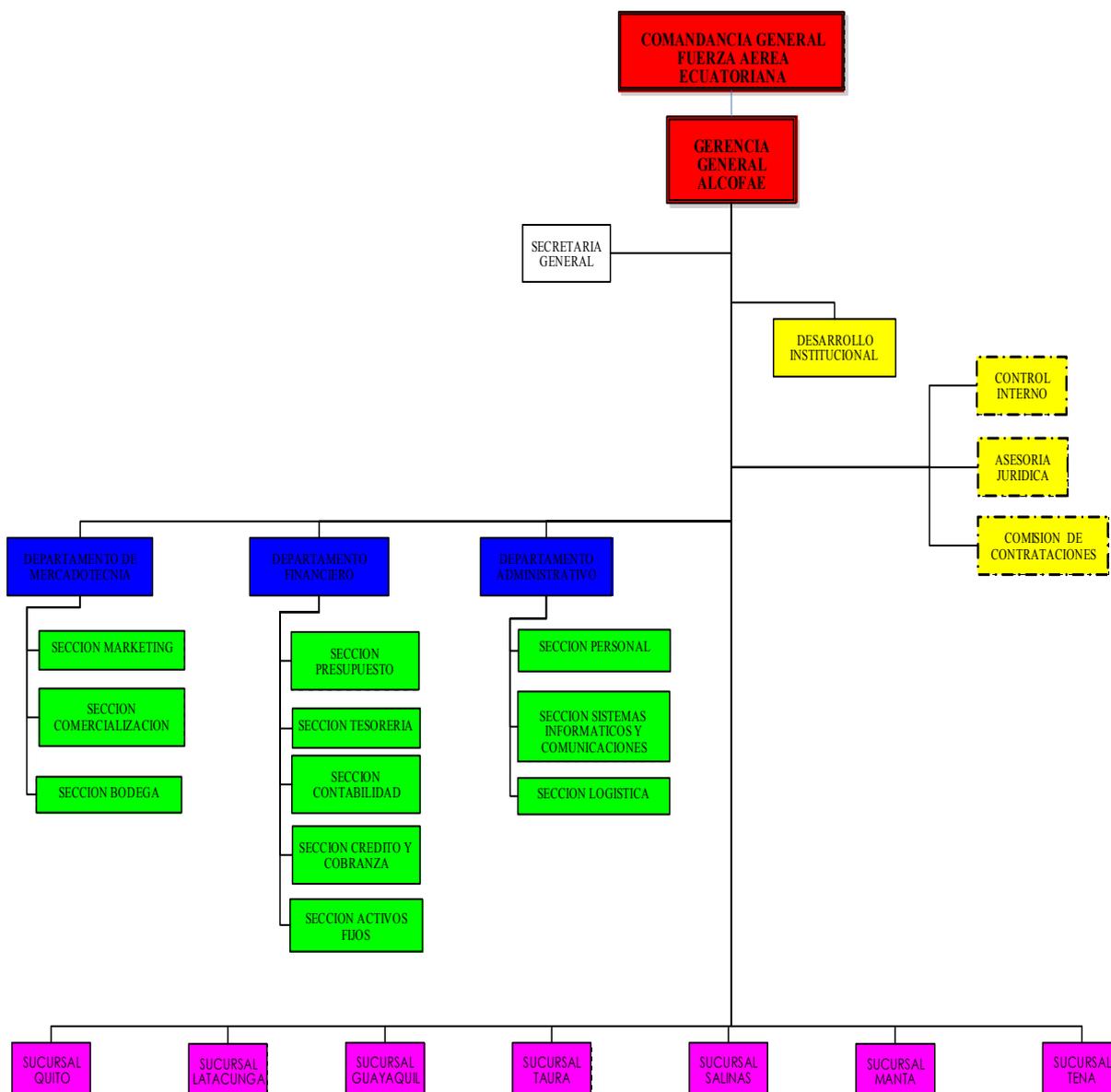
Fuente: ALCOFAE
Elaborado por: María Lorena Munive Benites



5._ PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA “ALMACENES Y COMISARIATOS DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA - ALCOFAES”

Figura N° 18.

Organización estructural ALCOFAES propuesta



Fuente: ALCOFAE

Elaborado por: María Lorena Munive Benites



6._ RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Se detallan las responsabilidades y competencias de cada uno de los macroprocesos.

MACROPROCESOS GOBERNANTES

Planificación

- Aprobar el presupuesto anual
- Cumplir con los objetivos, estrategias, y el presupuesto aprobado.
- Delegar responsabilidades a los subalternos
- Diseñar el mapa estratégico y el plan operativo anual
- Establecer misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, directivas para las sucursales, e indicadores de gestión
- Implementar la estructura organizacional
- Planificar las actividades de la empresa.

Control y Evaluación

- Controlar el cumplimiento de políticas y procesos establecidos, la ejecución presupuestaria, los documentos y archivos internos
- Dar seguimiento a la aplicación de las estrategias, y a la toma de decisiones.
- Evaluar resultados de implementación de políticas y procesos establecidos, y la gestión administrativa a través de indicadores.
- Planificar evaluaciones periódicas de la gestión comercial
- Vigilar el cumplimiento de la planificación de actividades

MACROPROCESOS PRODUCTIVOS

Mercadotecnia de Productos y Servicios

- Elaborar el plan de mercadotecnia, el presupuesto de ventas, y las proyecciones de ventas para el periodo.
- Vigilar la aplicación de las políticas y estrategias de ventas
- Controlar los ingresos por ventas y comparar venta reales con proyecciones.
- Cumplir con la planificación de mercadotecnia, los objetivos y estrategias generales de la empresa.



- Diseñar programas de manejo de las relaciones con los clientes e implementar programas de acercamiento y retención de clientes
- Planificar y realizar investigaciones de mercado, seguimiento de los clientes, y sondeos de satisfacción.
- Establecer estrategias de captación de nuevos clientes, estrategias de ventas, y directivas para las sucursales.
- Analizar los resultados de las investigaciones de mercado
- Organizar el espacio físico de los puntos de venta
- Coordinar un calendario de visitas a instituciones para realizar convenios

Administración Logística

- Adquirir bienes y contratar servicios externos.
- Calificar proveedores y productos y contactar a nuevos proveedores
- Crear parámetros de calidad de productos y de calificación de proveedores.
- Controlar los ingresos y egresos de mercadería junto con el cumplimiento de los parámetros de calidad de productos y de calificación de proveedores.
- Definir criterios para alianzas con proveedores
- Establecer directivas para las sucursales
- Delimitar y verificar los niveles de stocks de inventarios.
- Vigilar el cumplimiento de convenios por parte de los proveedores
- Evaluar la ejecución presupuestaria y la gestión a través de indicadores.
- Localizar adecuadamente la mercadería en bodega.
- Planificar y ejecutar compras previamente presupuestadas
- Realizar control de cumplimiento y vigencias de contratos con terceros

Venta de Productos

- Aplicar indicadores de gestión y de desempeño del personal
- Capacitar al personal en atención al cliente y técnicas de venta
- Controlar calidad de la atención que brinda el personal al cliente
- Definir mecanismos de atención a clientes
- Establecer directivas para las sucursales
- Ofrecer excelente atención al cliente junto a servicios y productos de calidad con precios convenientes.



Servicios Post-venta

- Controlar la solución de los reclamos de clientes
- Establecer directivas para las sucursales
- Aplicar programas de manejo de reclamos y sugerencias
- Evaluar la gestión a través de indicadores.

MACROPROCESOS HABILITANTES

Tecnología de la Información

- Ejecutar tareas de mantenimiento y de soporte técnico a usuarios
- Establecer directivas para las sucursales
- Planificar el mantenimiento de equipos y redes de comunicaciones además de la actualización del programa informático
- Verificar el funcionamiento de las redes de comunicaciones y equipos
- Evaluar la gestión a través de indicadores.

Administración Financiera

- Analizar las cuentas vencidas de proveedores.
- Aplicar índices financieros y normas de organismos de control externo
- Asignar tareas y responsabilidades al personal financiero
- Controlar ajustes realizados, estados financieros, inversiones, gastos, pagos de comisiones a tarjetas de crédito y por transferencias bancarias, y pagos corrientes.
- Diseñar y aplicar políticas financieras y de control presupuestario.
- Elaborar presupuestos, flujos de caja anuales, estados financieros e información contable
- Establecer directivas para las sucursales
- Evaluar el cumplimiento de pago a proveedores, estados financieros, y montos de intereses pagados.
- Planificar y cumplir con el cronograma de pago a proveedores, impuestos, y servicios.
- Planificar la recuperación de cartera y efectuar la gestión de cobro.
- Realizar tomas físicas de inventario.



Administración del Recurso Humano

- Asignar funciones y competencias al personal
- Controlar al personal y el uso adecuado de bienes, equipos e instalaciones
- Definir infraestructura y equipamiento necesario
- Determinar necesidades de contratación de personal y aplicar sistemas de inducción del personal nuevo.
- Identificar las necesidades de los empleados.
- Programar y dictar cursos de capacitación.
- Crear programas de motivación, incentivos y reconocimientos al personal.
- Diseñar y aplicar políticas de personal y manejo de nómina
- Distribuir espacio físico e instalaciones
- Elaborar el organigrama estructural, nominal y funcional
- Establecer directivas para las sucursales
- Instaurar el manual de funciones y competencias del personal
- Evaluar el desempeño del personal, los resultados de la capacitación impartida, y la gestión a través de indicadores.
- Planificar y organizar turnos de trabajo, grupos de trabajo y de guardia y rotación del personal

Apoyo Administrativo

- Distribuir documentación
- Archivar documentación y controlarla en el sistema informático
- Planificar agenda de trabajo y coordinar reuniones y eventos
- Evaluar la gestión a través de indicadores.



7._ DESCRIPCION DE CARGOS

Se detalla el perfil que debe tener el personal para de esta manera cumplir con los objetivos de la empresa.

La descripción de puestos de los servidores públicos se basa en las políticas, normas e instrumentos emitidos por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), que sirve de sustento para el desarrollo de planes y programas laborales guardando armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional de la empresa.

La descripción de puestos del personal militar se basa en la normativa emitida por la Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas. Esta información es manejada por el departamento de personal bajo normas de seguridad y clasificación militar.

Los cargos de servidores públicos descritos a continuación son:

- Asistente de contabilidad
- Analista de contabilidad
- Contador general
- Analista de tecnologías de la información
- Secretaria ejecutiva
- Chofer
- Conserje



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.04.03.01.0	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Asistente de Contabilidad	Contador General, Director Financiero, Unidades internas, Bancos, Proveedores.		Superior	
Nivel:	Profesional			Título Requerido:	
Subproceso:	Gestión de Contabilidad				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	Área de Conocimiento:			
Grupo Ocupacional:	Profesional				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN					
Colaborar en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de Estados Financieros.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Consolida documentación para conciliaciones bancarias.					
Prepara las planillas de aportes al IESS.					
Registra documentación de pagos en efectivo.					
Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.					
Prepara comprobantes de pago y cheques elaborados.					
Prepara declaraciones de impuestos.					
Consolida, revisa y verifica que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.					
Prepara comprobantes de retención de impuestos.					
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Tiempo de Experiencia:				2 años	
Especificidad de la experiencia:				Conocimiento de procedimientos contables.	
7. CONOCIMIENTOS					
Manejo del sistema contable, contabilidad básica.				8. DESTREZAS	
Manejo del sistema contable y leyes de Seguridad Social				Organización de la información	
Manejo del sistema contable.				Habilidad analítica	
Conocimientos sobre tributación.				Habilidad analítica	
Manejo del sistema contable.				Destreza matemática	
Conocimientos sobre tributación.				Habilidad analítica	
Conocimientos sobre tributación.				Destreza matemática	
Manejo del sistema contable y tributación.				Habilidad analítica	
Manejo del sistema contable y tributación.				Destreza matemática	



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.04.03.02.2	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Analista de Contabilidad 2	Contador General, Director Financiero, Unidades Internas, Bancos, Ministerio de Economía y Finanzas, Proveedores.		Superior	
Nivel:	Profesional			Título Requerido:	
Subproceso:	Gestión de Contabilidad			Ingeniero / Doctor / Economista	
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos			Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional:	Profesional 4			Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía.	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISION					
Ejecutar y supervisar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Supervisa el ingreso de información contable al programa, de conformidad a normas vigentes.		Tiempo de Experiencia:		8. DESTREZAS	
Controla el ajuste al plan de cuentas		5 a 6 años		Pensamiento crítico	
Revisa conciliaciones bancarias.		Especificidad de la experiencia:		Pensamiento crítico	
Analiza estados financieros.		Contabilidad general y gubernamental. Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno.		Habilidad analítica	
Revisa informes contables.				Pensamiento analítico	
Ingresa al programa información para ajustes contables.				Habilidad analítica	
Verifica información de ingresos de autogestión.				Habilidad analítica	
Realiza el registro de inventarios valorados de bienes muebles e inmuebles, e inventarios sujetos a control administrativo.				Habilidad analítica y destreza matemática.	
Envía el reporte de archivo planos de los Estados Financieros al Ministerio de Economía y Finanzas.		Manejo del sistema contable, Internet y páginas web.		Habilidad analítica	
7. CONOCIMIENTOS					
Manejo del sistema de contabilidad.					
Conocimientos sobre contabilidad gubernamental.					
Manejo del sistema contable.					
Manejo del sistema contable y contabilidad gubernamental.					
Manejo del sistema contable y contabilidad general.					
Manejo de la normativa para administración financiera.					
Conocimientos de arqueros					
Manejo del Sistema de Inventarios y conocimiento de normativa vigente.					
Manejo del sistema contable, Internet y páginas web.					



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.04.03.02.3	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Contador General	Director Financiero, Unidades Internas, Proveedores, Bancos, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.		Superior	
Nivel:	Profesional				
Subproceso:	Gestión de Contabilidad				
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			Título Requerido:	
Grupo Ocupacional:	Profesional 6			Ingeniero / Doctor / Economista . Especialización . Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía.	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			Área de Conocimiento:	
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		Tiempo de Experiencia:		7 a 9 años	
		Especificidad de la experiencia:		Contabilidad general y gubernamental. Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliación bancaria. Control interno. Administración Presupuestaria	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS			
Analiza los Estados Financieros.		Manejo de la normativa para administración financiera.		8. DESTREZAS	
Suscribe los Estados Financieros.		Manejo de la normativa para administración financiera.		Pensamiento analítico	
Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.		Manejo de la normativa y procedimientos de administración financiera y leyes conexas.		Pensamiento crítico	
Analiza el movimiento de las cuentas contables.		Conocimiento sobre contabilidad gubernamental.		Habilidad analítica	
Controla la información de ingresos de autogestión.		Conocimiento sobre contabilidad gubernamental .		Habilidad analítica	
Controla el ingreso de información contable al programa.		Manejo del sistema contable.		Habilidad analítica	
Revisa informes contables.		Manejo de la normativa para administración financiera.		Pensamiento analítico	



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.03.01.02.3	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Analista de Tecnologías de la Información 3	Personal de la institución, unidades internas, proveedores de software y hardware		Superior	
Nivel:	Profesional			Título Requerido:	
Unidad o Proceso:	Unidad de Gestión Tecnológica			Ingeniería / Especialización	
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional:	Profesional 6			Informática, Sistemas, Comunicaciones	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN					
Ejecutar y coordinar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Asesora a las autoridades y servidores de la institución en los campos informático y tecnológico.					
Formula proyectos y estrategias para el desarrollo tecnológico.					
Coordina la implementación de sistemas informáticos en las unidades o procesos organizacionales.					
Colabora la evaluación la gestión de toda la Unidad.					
Administración de redes de comunicaciones, bases de datos, correo electrónico e Internet y otros servicios instalados.					
Capacita a los usuarios en las tecnologías de la información y comunicaciones.					
Desarrolla normas tecnológicas internas de uso de hardware y software					
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Tiempo de Experiencia:		7 a 9 años			
Especificidad de la experiencia:		Sistemas de programación. Diseño y manejo de plataformas informáticas, de comunicaciones y tecnológicas. Arquitectura de computadores. Software de automatización de oficinas. Administración de redes, sitios Web, servidores y bases de datos. Auditoría y Seguridad Tecnológica.			
7. CONOCIMIENTOS					
Sistemas y aplicaciones de información, comunicaciones y tecnológicas.		8. DESTREZAS			
Administración de proyectos y tendencias tecnológicas de mercado.		Orientación y asesoramiento			
Análisis y diseño de sistemas requeridos.		Planificación y gestión			
Evaluación y control de actividades y procesos internos.		Diseño de tecnología			
Sistemas tecnológicos de información y comunicaciones.		Desarrollo estratégico de los RR.HH.			
Formulación de planes de capacitación y conocimientos tecnológicos.		Operación y control			
Control de calidad y elaboración de normas técnicas.		Instrucción			
		Generación de ideas			



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.05.02.05.0	INTERFAZ	Subsecretarios, Directores nacionales y ejecutivos responsables de unidades de la institución, instituciones públicas, clientes internos y externos.	Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Secretaría Ejecutiva 2			Tecnología	
Nivel:	Técnico	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 1 año Especificidad de la experiencia: Asistencia administrativa a nivel directivo. Atención al público. Manejo de Programas de computación.			
Unidad o Proceso:	Servicios Institucionales				
Rol:	Técnico				
Grupo Ocupacional:	Técnico B				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional	7. CONOCIMIENTOS Técnicas de secretariado gerencial Técnicas de secretariado gerencial Manejo del sistema de correspondencia de la institución Registro y control de documentos Manejo de equipos de comunicación Redacción y ortografía Relaciones públicas Principios básicos de Contabilidad			
2. MISION		8. DESTREZAS Organización de la información Organización de la información Recopilación de la información Comprensión escrita Expresión oral Expresión escrita Expresión oral Destreza matemática			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		Ejecutar labores de secretaria y asistencia administrativa a subsecretarios, directores o gerentes nacionales y ejecutivos de las instituciones, organismos o empresas públicas. Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas. Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo. Recapta y entrega correspondencia del Despacho. Distribuye la correspondencia sumillada a los responsables de las unidades administrativas. Atiende llamadas telefónicas del Despacho Realiza oficios, memorandos y otros documentos. Atiende a clientes usuarios que requieren hablar con el señor Subsecretario, Directores o Gerentes nacionales y ejecutivos de las instituciones. Manejo de Caja Chica y/o Fondo Rotativo.			



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.02.06.03.0	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Chofer				
Nivel:	No profesional	Unidad de servicios institucionales/ técnico de mantenimiento del parque automotor/ Clientes internos y externos.	Título Requerido:	Bachiller Licencia de Conducir	
Unidad o Proceso:	Gestión de Servicios Institucionales				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	Auxiliar de Servicios			Área de Conocimiento:	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			Chofer Profesional	
2. MISIÓN					
Garantizar un servicio eficiente y oportuno de transporte a los usuarios en general		Tiempo de Experiencia:	1 año	Conducción de vehículos livianos, pesados, mecánica automotriz, seguridad/educación vial/señalizaciones/lectura de mapas	
		Especificidad de la experiencia:			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Conduce vehículos para el transporte de personas.		7. CONOCIMIENTOS			
Revisa y verifica diariamente las condiciones de funcionamiento y limpieza del vehículo.		8. DESTREZAS			
Reporta daños o averías graves del vehículo; y realiza reparaciones menores.		Ley y Reglamentos de tránsito y transporte terrestre.		Manejo de recursos materiales	
Lleva las hojas de ruta y otros registros de control y coordina con el técnico de mantenimiento, la revisión y reparación del vehículo a su cargo.		Catálogos e instructivos de mecánica. Registros de control.		Mantenimiento de equipos	
Realiza los recorridos que constan en la programación de las actividades institucionales.		Mecánica automotriz y sistemas eléctricos.		Detección de averías	
		Estructura de motores: a Gasolina, diesel, inyección.		Organización de la información	
		Rutas y vías de tránsito.		Comprensión oral	



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.02.06.01.0	INTERFAZ	Unidad de Servicios Institucionales, personal de la institución, instituciones y organismos del sector público y privado.	Nivel de Instrucción:	Educación Básica
Denominación:	Conserje				
Nivel:	No profesional	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Título Requerido:	Ciclo Básico.
Unidad o Proceso:	Gestión de Servicios Institucionales				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	Auxiliar de Servicios				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional	7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
2. MISIÓN					
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden seguridad y mantenimiento de edificios y sus instalaciones; y ejecutar actividades de mensajería.		Tiempo de Experiencia:			No requiere experiencia
		Especificidad de la experiencia:			No aplica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas, mediante la utilización de las herramientas y equipos propios de esta actividad.		Manipulación, especificaciones de productos de equipos y limpieza.		Manejo de recursos materiales	
Recepta, ordena y distribuye correspondencia en general en las diferentes unidades administrativas y oficinas de una empresa, institución u organismo público.		Manejo del croquis de distribución de correspondencia/ Metodología de clasificación de correspondencia.		Comprensión oral	
Efectúa depósitos o retiros bancarios; pago al Seguro Social, servicios básicos y otros.		Ubicación geográfica de la zona bancaria. Horarios de atención de estas entidades.		Destreza matemática.	
Realiza compras menores de suministros y materiales de oficina.		Ubicación geográfica de los locales comerciales		Destreza matemática.	
Guía e informa al público en asuntos relacionados con tarifas de productos y servicios, horarios de atención, localización de personas u oficinas.		Orientación física de las diferentes oficinas o departamentos de la institución Productos y servicios de la institución.		Expresión oral	
Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.		Manipulación de bienes muebles, materiales y equipos de oficina.		Manejo de recursos materiales	



8._ PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

La presente propuesta será presentada al gerente general de “Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea - ALCOFAES”, quien a su vez la pondrá a consideración del Alto Mando para el análisis y aprobación, total o parcial de la misma, de los aspectos que así lo requieran.

Una vez que se cuente con la aprobación del Mando se establecerá un plan de capacitación y difusión al personal, necesaria para la correcta implementación de la propuesta, para posteriormente pasar a la etapa de implementación de las mejoras y la nueva estructura organizacional de la empresa tomando en cuenta la reubicación del personal en caso de ser necesario respetando así los perfiles y competencias asignados a cada cargo.

La implementación de la propuesta contempla la adquisición de un software moderno para el adecuado manejo de la información contable y de gestión. Además, la unificación de procesos de trabajo de la línea de almacenes con la de comisariatos, y la interconexión informática de la matriz y las sucursales, lo que permitirán una administración y control eficientes de los recursos disponibles.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- “Almacenes y Comisariatos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana - ALCOFAES” es una organización sin fines de lucro, cuyo principal objetivo constituye la comercialización de productos a precios convenientes y con excelente atención para contribuir a mantener en alto la moral y productividad del personal de Fuerzas Armadas a más de mejorar la calidad de vida de las personas de las zonas de influencia de la Fuerza Aérea.
- La empresa enmarcada en el entorno competitivo actual busca mejorar continuamente sus actividades para satisfacer las necesidades de los consumidores, es por esto que la calidad en los productos y servicios es un factor preponderante para poder competir tanto en el mercado local como nacional por lo que se propone un mejoramiento de los procesos internos de la organización para hacerlos más eficientes en términos de costo y tiempos de ejecución.
- En el diagrama de Ishikawa analizado como parte del presente estudio, se puede observar las distintas causas que originan la problemática organizacional actual, la misma que se resume en la carencia de procesos de control, administrativos y financieros que no permiten cumplir con la gestión empresarial.
- Se realizó un análisis del diagnóstico situacional mediante la utilización de la matriz FODA, de esta manera se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para proceder a definir las estrategias para la empresa que le permita un mejoramiento del desempeño.



- Al analizar el macro ambiente en el que la empresa desarrolla sus actividades, se concluye que el factor económico, constituye una oportunidad para la organización, puesto que la mediana estabilidad de la economía por efectos de la dolarización y los índices de inflación, mantiene el nivel de consumo de productos básicos de precios moderados que constituye la actividad de la empresa.
- Los factores político y social, en cambio, constituyen una amenaza alta, pues considerando la situación por la que atraviesa actualmente el país, el consumo de las familias no registra incrementos sustanciales a más de que las posibles reformas políticas pueden afectar el desenvolvimiento de las actividades de las empresas adscritas de Fuerzas Armadas.
- El análisis del micro ambiente da como resultado que la empresa tiene fortaleza en la capacidad del recurso humano y la disponibilidad numérica del mismo, así como una adecuada comunicación interna y alta acogida del personal militar y servidores públicos de Fuerza Aérea debido al sistema de concesión de créditos.
- En cuanto a las debilidades se puede enunciar la carencia de procesos unificados entre las líneas de negocios, la escasa definición y difusión de la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias, lo cual incide directamente en que la empresa carezca de direccionamiento estratégico y el personal se encuentre poco motivado y comprometido con su trabajo.
- Considerando la información obtenida en el análisis de la situación de la empresa se establece una propuesta de direccionamiento estratégico la cual es resumida en el mapa estratégico 2008-2012, el plan operativo para el año 2008 y el Cuadro de Mando Integral.
- El análisis de procesos incluye el inventario de los procesos existentes sean formales o empíricos para posterior a ello, seleccionar aquellos procesos considerados importantes para la empresa, los cuales son expuestos en diagramas donde de una manera comprensible se observa la secuencia de actividades y se incluye información sobre tiempos de ejecución, costos, actividades, responsables, etc.



- Los procesos seleccionados son diseñados formalmente y por consiguiente mejorados, pretendiendo con su implementación, incrementar la eficiencia mediante la reducción de tiempos de ejecución y recursos utilizados, para lo cual se procede a mejorar, eliminar, fusionar o crear actividades. El mejoramiento de cada proceso, incluye la implementación de la hoja ISO, la hoja de mejoramiento, y el diagrama de flujo con las respectivas observaciones.
- Los resultados del mejoramiento de los procesos son presentados en la matriz comparativa, que demuestra las eficiencias en tiempos y costos de los procesos mejorados, comparados con las eficiencias de los procesos actuales, así como también el ahorro propuesto, el cual puede ser utilizado en la adquisición de un sistema informático nuevo y capacitación al personal.
- Como conclusión de todo el trabajo realizado se elabora una propuesta organizacional con la cadena de valor, basada en el proceso administrativo, en la cual se establecen factores de éxito e indicadores que miden la gestión de cada uno de los macroprocesos. La propuesta organizacional por macroprocesos, competencias y responsabilidades, cadenas de valor e indicadores de gestión constituye el complemento al mejoramiento de los procesos.
- Se realiza adicionalmente una estructura organizacional acorde a las necesidades del negocio, con la respectiva descripción del perfil de cada cargo.



RECOMENDACIONES

- Implementar la presente propuesta iniciando con la planificación estratégica donde se indican las acciones a desarrollar durante los siguientes periodos, además con el mejoramiento de procesos que se propone se ayudará a la empresa a obtener una eficiencia tanto en costo como en tiempo reflejada en el incremento de su rentabilidad y en el margen de aporte económico a Fuerza Aérea.
- Comprometer al personal sobre las tareas que debe cumplir dentro de la empresa para de esta manera alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica.
- Implementar un programa de capacitación y talleres para todo el personal en las nuevas competencias y conocimientos necesarios para la ejecución de las actividades.
- Aplicar el direccionamiento estratégico propuesto para hacer frente a los cambios del entorno comercial, examinar y configurar continuamente la estructura, programas y operaciones, diversificar fuentes de financiamiento y mercados, y apoyar el crecimiento a largo plazo de la organización formando alianzas de cooperación comercial tanto horizontales como verticales.
- Definir el plan operativo 2008 e implementarlo como una guía para el cumplimiento de la planificación de actividades en el corto plazo.
- Implementar los procesos diseñados y mejorados con los cuales la empresa puede obtener incremento en sus beneficios tanto en tiempos como en costos e aumentar notablemente sus eficiencias y evaluar los resultados a fin de verificar los estándares de calidad.
- Aplicar la propuesta organizacional para la reestructuración interna basada en procesos emprendida por el Mando, y aplicar los indicadores de gestión con el fin de medir el desempeño de los procesos y la utilización de los recursos.



- Definir formalmente la estructura organizacional, considerando la propuesta incluida en el presente estudio para todas las áreas de la empresa, con lo cual además se pretende asignar funciones, responsabilidades y competencias, que actualmente están siendo revisadas y redistribuidas en base a los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).
- Con el ahorro en costo de \$50575 y en tiempo de 768482 minutos obtenido mediante la mejora de los procesos actuales se puede realizar inversiones que generen mayor rentabilidad de la empresa y mejoren la imagen institucional frente a los clientes y la sociedad.