

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
RECURSOS MATERIALES DE LA DGAC”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER,
MBA, EN GERENCIA EMPRESARIAL, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

PEPA DEL ROSARIO YÉPEZ GONZÁLEZ

pyepezg@hotmail.com

DIRECTOR: ING. GIOVANNI D'AMBROSIO, MSC

giodam@server.epn.edu.ec

QUITO, MAYO 2009

DECLARACIÓN

Yo, Pepa del Rosario Yépez González, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

PEPA DEL ROSARIO YÉPEZ GONZÁLEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Pepa del Rosario Yépez González, bajo mi supervisión.

Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSC.

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

A Dios que ha iluminado siempre el camino a seguir.

Agradezco a mi Director de Tesis Ing. Giovanni D'Ambrosio, a mis profesores que durante este período me brindaron todo su apoyo y conocimientos que me sirvieron de guía para la elaboración de este proyecto; a la Escuela Politécnica Nacional y a todo su personal docente y administrativo que de una u otra manera también colaboraron en el desarrollo de esta tesis.

Gracias,...

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios por haberme colmado de perseverancia, inteligencia, paciencia y sabiduría para saber lo que tengo que hacer y a donde debo llegar; a mis hijos Carlos Alberto y Mario Andrés, porque por ellos y para ellos es todo cuanto yo pueda lograr. A mi hermano Mario Xavier Yépez González, quien inició conmigo este objetivo, más no lo pudo alcanzar porque a mitad del camino Dios lo llamó para que esté junto a Él y desde ahí apoyarme a culminar sola.

Pepita

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| LISTA DE FIGURAS | i |
| LISTA DE TABLAS | ii |
| LISTA DE ANEXOS | iii |
| RESUMEN | iv |
| PRESENTACIÓN | v |
| | |
| 1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN..... | 1 |
| 1.1.1 PRECURSORES Y NACIMIENTO DE LA DGAC | 1 |
| 1.1.2 SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA..... | 2 |
| 1.1.3 TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN | 3 |
| 1.1.4 BASE LEGAL | 5 |
| 1.1.5 SERVICIOS (PRODUCTOS)..... | 8 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL | 11 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 12 |
| 1.5 HIPÓTESIS | 13 |
| 1.6 METODOLGÍA | 13 |
| | |
| 2 MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1 GENERALIDADES..... | 14 |
| 2.2 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN..... | 16 |
| 2.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA..... | 17 |
| 2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 19 |
| 2.4.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 19 |
| 2.4.2 IMPORTANCIA..... | 20 |
| 2.4.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 21 |
| 2.4.3.1 Formulación | 22 |
| 2.4.3.1.1 Análisis Situacional..... | 22 |
| 2.4.3.1.1.1 Análisis Externo..... | 23 |
| 2.4.3.1.1.2 Análisis Interno | 28 |
| 2.4.3.1.2 Direccionamiento Estratégico..... | 30 |
| 2.4.3.1.2.1 Misión..... | 30 |
| 2.4.3.1.2.2 Visión..... | 31 |
| 2.4.3.1.2.3 Valores Corporativos | 32 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 2.4.3.1.2.4 | Objetivos..... | 32 |
| 2.4.3.1.3 | Formulación de Estrategias | 33 |
| 2.4.3.1.3.1 | Tipos de Estrategias | 34 |
| 2.4.3.1.3.2 | Herramientas de Análisis | 41 |
| 2.4.3.2 | Ejecución de la Estrategia | 42 |
| 2.4.3.2.1 | Balanced Score Card (BSC) | 42 |
| 2.4.3.2.1.1 | Mapa Estratégico | 44 |
| 2.4.3.2.2 | Estructura Organizacional | 46 |
| 2.4.3.2.2.1 | Etapas de Organización del Trabajo..... | 47 |
| 2.4.3.2.2.2 | Formas de Representación..... | 48 |
| 2.4.3.2.2.3 | Formulación de Bloques de Estructura Organizacional..... | 49 |
| 2.4.3.2.2.4 | Mecanismo de Integración | 52 |
| 2.4.3.3 | Evaluación..... | 53 |
| 3 | APLICACIÓN | 55 |
| 3.1 | MERCADO QUE CUBRE | 55 |
| 3.1.1 | COMPETENCIA | 55 |
| 3.1.2 | PROVEEDORES | 55 |
| 3.2 | TAMAÑO DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES | 56 |
| 3.3 | DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 57 |
| 3.3.1 | ORGANIGRAMA ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES..... | 57 |
| 3.4 | DIAMANTE COMPETITIVO | 58 |
| 3.4.1 | ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE INSTITUCIONES | 58 |
| 3.4.2 | CONDICIONES DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN | 58 |
| 3.4.3 | SERVICIOS CONEXOS Y DE APOYO QUE BRINDA EL ÁREA | 59 |
| 3.4.4 | PAPEL DEL GOBIERNO | 59 |
| 3.5 | MODELO DE LAS 5 FUERZAS..... | 59 |
| 3.5.1 | EMPRESAS QUE PUEDEN ENTRAR AL SECTOR..... | 59 |
| 3.5.2 | RIVALIDAD ENTRE LAS ACTUALES EMPRESAS-INSTITUCIONES DEL SECTOR..... | 61 |
| 3.5.3 | PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE | 61 |
| 3.5.4 | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 62 |
| 3.5.5 | APARECIMIENTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | 62 |
| 3.6 | EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO E INTERNO..... | 62 |
| 3.7 | STAKEHOLDERS..... | 63 |
| 3.8 | MATRICES EFE, EFI, PERFIL COMPETITIVO | 65 |
| 3.9 | PROPUESTA | 67 |
| 3.9.1 | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 67 |
| 3.9.2 | CADENA DE VALOR | 71 |
| 3.9.3 | ESTRUCTURA PROPUESTA..... | 72 |
| 3.9.4 | ORGANIGRAMA | 73 |
| 4 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 76 |
| 4.1 | CONCLUSIONES..... | 76 |
| 4.2 | RECOMENDACIONES..... | 78 |

| | |
|---|-----------|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 80 |
| GLOSARIO | 82 |
| ANEXOS | 85 |

LISTA DE FIGURAS

| | | Pág. |
|-------------------|---|-------------|
| <u>Figura 2.1</u> | <u><i>Análisis Situacional</i></u> | <u>23</u> |
| <u>Figura 2.2</u> | <u><i>Cinco Fuerzas de Porter</i></u> | <u>25</u> |
| <u>Figura 2.3</u> | <u><i>Ventaja Competitiva</i></u> | <u>38</u> |
| <u>Figura 2.4</u> | <u><i>Matriz FODA</i></u> | <u>41</u> |
| <u>Figura 2.5</u> | <u><i>Perspectiva del Cuadro de Mando Integral</i></u> | <u>43</u> |
| <u>Figura 2.6</u> | <u><i>Mapa Estratégico</i></u> | <u>45</u> |
| <u>Figura 2.7</u> | <u><i>Etapas de Organización del Trabajo</i></u> | <u>47</u> |
| <u>Figura 2.8</u> | <u><i>Estructura Plana</i></u> | <u>50</u> |
| <u>Figura 2.9</u> | <u><i>Estructuras Diferenciación Horizontal</i></u> | <u>51</u> |
| <u>Figura 3.1</u> | <u><i>Organigrama del Área de Recursos Materiales</i></u> | <u>57</u> |
| <u>Figura 3.2</u> | <u><i>Matriz EFE</i></u> | <u>65</u> |
| <u>Figura 3.3</u> | <u><i>Matriz EFI</i></u> | <u>66</u> |
| <u>Figura 3.4</u> | <u><i>Cadena de valor</i></u> | <u>71</u> |
| <u>Figura 3.5</u> | <u><i>Estructura propuesta</i></u> | <u>72</u> |
| <u>Figura 3.6</u> | <u><i>Organigrama</i></u> | <u>73</u> |

LISTA DE TABLAS

| | | Pág. |
|----------------|--|-------------|
| <u>Tabla 1</u> | <u><i>Expectativas del cliente interno</i></u> | <u>63</u> |
| <u>Tabla 2</u> | <u><i>Expectativas del cliente externo</i></u> | <u>63</u> |
| <u>Tabla 3</u> | <u><i>Stakeholders</i></u> | <u>64</u> |
| <u>Tabla 4</u> | <u><i>Componentes de la Visión</i></u> | <u>67</u> |
| <u>Tabla 5</u> | <u><i>Componentes de la Misión</i></u> | <u>68</u> |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. | |
|--------------------|---|-----|
| <u>ANEXO No. 1</u> | <u>ÁRBOL DE PROBLEMAS</u> | 86 |
| <u>ANEXO No. 2</u> | <u>ÁRBOL DE OBJETIVOS</u> | 89 |
| <u>ANEXO No. 3</u> | <u>DIAGRAMAS DE FLUJO</u> | 91 |
| <u>ANEXO No. 4</u> | <u>ORGANIIGRAMA FUNCIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES, VIGENTE</u> | 94 |
| <u>ANEXO No. 5</u> | <u>PROYECTO DE REGLAMENTO PARA LA ADQUISICIÓN LOCAL E IMPORTACIONES DE EQUIPOS, BIENES, MUEBLES, SUMINISTROS, MATERIALES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE LA DGAC</u> | 101 |

RESUMEN

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo que al mismo tiempo hace factible la formulación de planes y actividades que lleven a conseguir los objetivos institucionales.

La planificación estratégica desarrollada en este documento, servirá a la DGAC como instrumento de cohesión y herramienta para integrar voluntades en una dirección común, pues se trata de cambiar la forma de pensar manteniendo una visión global, facilitar la comunicación y estimular la participación de todo el recurso humano.

El proyecto “DISEÑO DE UN PLAN DE RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL”, tiene la finalidad de aportar a la Institución en el eficiente y eficaz desarrollo de su gestión.

Presenta a la Institución, su sector de actividad económica, tamaño, base legal, sobre el diseño de reestructuración del Área de Recursos Materiales, servicios (productos), objetivos. Capítulo 1.

En el Capítulo 2 se encontrará la metodología, generalidades, definiciones, análisis situacional, las cinco fuerzas de Porter, herramientas de análisis, direccionamiento estratégico, objetivos, formulación de estrategias, matriz FODA, formulación de bloques de la estructura organizacional, indicadores de gestión; es decir toda la teoría que tiene relación con el desarrollo del trabajo.

Al cumplirse los objetivos del trabajo realizado, que se evidencian en el desarrollo del Capítulo 3, la hipótesis planteada queda confirmada, la misma que se hará realidad en el momento de la implementación de la propuesta.

La determinación de los procesos de la empresa están demostrados en 3.3.1, respecto a los indicadores de prestación de los servicios actuales y de los que se espera obtener se puede concluir que la DGAC no tiene indicadores de prestación de servicios; sin embargo a través de la propuesta de Direccionamiento Estratégico 3.11.1 (Visión y Misión), se plantean los que se espera obtener.

Finalmente el Capítulo 4 reúne las Conclusiones y Recomendaciones que se sugieren tomar en cuenta para la implementación del plan.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo plantea un diseño de un plan de reestructuración del área de recursos materiales de la DGAC.

Sin embargo como el objetivo general del proyecto es diseño, su alcance llega hasta su primera fase que es la formulación. La implementación y la evaluación se la incluye de manera informativa.

Se describe brevemente las características institucionales y del Área, proporcionando información que distingue a esta organización de otras.

En el marco teórico, se detallan conceptos y generalidades de la planificación estratégica, así como también la importancia y el proceso de la misma.

En la aplicación se considera los ambientes interno y externo definiendo sus oportunidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Con el análisis ambiental de la organización (del Área), se establece el direccionamiento estratégico, mismo que contiene la filosofía empresarial y la formulación estratégica.

Al cumplirse los objetivos del trabajo realizado, la hipótesis planteada queda confirmada, la misma que se hará realidad en el momento de la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El proyecto “DISEÑO DE UN PLAN DE RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL”, tiene la finalidad de aportar a la Institución en el eficiente y eficaz desarrollo de su gestión.

El proyecto desea optimizar los procesos del Área de Recursos Materiales, eliminando tiempos ociosos y cuellos de botella, así como los recursos; de esta manera apoyará a algunos de los objetivos estratégicos que tiene la Dirección General de Aviación Civil.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 PRECURSORES Y NACIMIENTO DE LA DGAC

¹El Ecuador se inscribe entre los países de la comunidad internacional que han participado en la historia de la Aviación Civil.

Al terminar la guerra en 1918, los aviadores militares se encontraron sin trabajo, solamente con la inestimable experiencia de vuelo. Los aviones militares mal adaptados para los usos pacíficos y comerciales se vendieron a precios mínimos, fueron adquiridos por los propios aviadores, quienes los usaron para volar en ferias, hacer espectáculos aéreos, etc.

A mediados del mes de mayo de 1920 llega a Guayaquil un joven italiano llamado Adolfo Bossio, apoderado de un aviador también italiano llamado Elia Liut, quien había adquirido con sus ahorros un antiguo avión de combate.

El 23 de julio de 1920 se formaliza el contrato entre el Sr. Bossio y Don José Abel Castillo, en virtud del cual la empresa "El Telégrafo" adquiriría el avión, propiedad

¹ WWW.DGAC.GOV.EC

del aviador Elia Liut y se hacía cargo de todos los gastos que los vuelos demandaran.

Así fue como en el vapor "Bologna", el 29 de julio de 1920, llegaban los aviadores Elia Liut, Juan Ancilloto y el mecánico Giovanni Fedelli, acompañados del avión "Macchi Henriot" con un motor Gnome Rhome, de 120HP, con un ancho de alas de 8.52 metros, 5.84 metros de largo, 600 kilos de peso total, y que desarrollaba una velocidad máxima de 185 kilómetros/hora y alcanzaba una altitud máxima de 4000 metros.²

El día sábado 8 de agosto de 1920, se realizaron los preparativos para el primer vuelo del "Telégrafo I" con la asistencia del presidente electo, Dr. José Luis Tamayo, asistieron también el Sr. Abel Castillo, funcionarios del gobierno central y las autoridades de la ciudad.

A las 14h45 se elevó hasta 1800 metros el "Telégrafo I" al mando de Elia Liut. Giró varias veces sobre el campo y aterrizó en medio de la algarabía de los presentes que no cesaban de felicitar al piloto y pasearlo en hombros hasta la tribuna espacial donde se hallaban las autoridades, naciendo la actividad aérea en el Ecuador.

1.1.2 SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

La Dirección General de Aviación Civil, ³por su parte es el organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas, directrices y resoluciones impartidas por el Consejo Nacional de Aviación Civil. La ley la define como una entidad de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito (situación que no ha variado a pesar de la nueva orientación del gobierno actual, sobre la organización administrativa del ejecutivo). Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; velar por el cumplimiento de los

² www.DGAC.GOV.EC

³ Plan Estratégico DGAC

acuerdos bilaterales y resoluciones de las convenciones internacionales sobre asuntos de aviación; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad, etc.

En los últimos años, el Consejo Nacional de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil, han dado un impulso decisivo al desarrollo de la infraestructura aeronáutica, para fomentar la aviación civil en una forma ordenada, eficiente y segura.

Los aeropuertos del país están provistos de equipos y material modernos de ayudas a la navegación como los radares en los aeropuertos de Quito y Guayaquil; equipos de radio ayudas y la navegación aérea que se encuentran distribuidos en diversos sectores; equipos de comunicación que unen todos estos aeropuertos y permiten el flujo de información aeronáutica técnica y administrativa, proporcionada tanto por las compañías de aviación como por la autoridad aeronáutica. En el campo de la meteorología se dispone en la actualidad de información por satélite, que permite brindar a las tripulaciones de vuelo, datos oportunos y eficaces, indispensables para la planificación de las operaciones aéreas.

Se ha dado impulso y una especial atención al mejoramiento de las facilidades aeroportuarias en los edificios terminales de todos los aeropuertos para brindar el trato adecuado a los usuarios y líneas aéreas.

Esta infraestructura aeronáutica, de equipo y material, está a cargo de profesionales preparados técnicamente en el país y en el exterior para cumplir sus obligaciones.

1.1.3 TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN

La Dirección General de Aviación Civil es una organización extremadamente amplia y dispersa, existen alrededor de 50 unidades administrativas, muchas de las cuales dependen directamente de la máxima autoridad, sin guardar un lógico ordenamiento jerárquico y funcional, lo que origina niveles bajos de eficiencia en la administración y falta de unidad de criterios en la toma de decisiones.

La Dirección de Aviación Civil cuenta con el siguiente número de funcionarios⁴:

| | |
|------------------------------|-------|
| Personal Técnico | 588 |
| Personal Administrativo | 472 |
| Personal de apoyo | 696 |
| Personal contratado por OACI | 57 |
| Total | 1.813 |

Sobre la organización, la Contraloría General del Estado en su informe sobre la Auditoría de Gestión al 31 de enero de 2004, en la página 34 concluye “Los Reglamentos Estructural y Funcional no están actualizados y aprobados.....” En realidad no ha habido una organización de la DGAC debidamente aprobada por años. En resumen, la situación actual de la Dirección General de Aviación Civil es delicada.

La Dirección de Aviación Civil invirtió un millón de dólares en hardware y software en su sistema informático, pero no se contempló en la contratación la implantación de todos estos sistemas, situación que fue observada por la Contraloría en su informe; “de manera prioritaria se deberá trabajar en la integración del sistema”, adicional a lo cual se debe crear un sistema de control de documentos tanto internos como externos, con la posibilidad para que los usuarios externos sepan donde está el trámite de su documento vía Internet; lo que se ajusta a la política de transparencia exigida, le da más responsabilidad al funcionario al saber que el interesado sabe donde está su solicitud y finalmente aumentará el prestigio e imagen de la Institución. El Área de Recursos Materiales, al ser la encargada de la logística y abastecimientos de la DGAC, es altamente demandante de un sistema informático integrado, mismo que al ser implementado parcialmente, origina que el área aún mantenga algunos procedimientos manuales y en ciertos casos mixtos (informáticos y manuales), dando como resultado que los procesos de la dependencia se tornen lentos, engorrosos y hasta cierto punto burocráticos, en muchos casos tienen actividades

⁴ Plan Estratégico DGAC

repetitivas, niveles de decisión que causan cuellos de botella, volviendo en definitiva al proceso ineficiente.

Esto obliga a la Institución a plantearse una estrategia muy pragmática y realista, que oriente el quehacer de la Dirección General en forma mediata hacia objetivos muy claros y de alta prioridad, que permitan reagrupar los esfuerzos y los recursos hacia una nueva y asumida misión, y dar respuesta oportuna y transparente a la comunidad de la aviación civil y a sus propios integrantes. Recursos Materiales forma parte de los procesos de apoyo de la Institución, su reingeniería repercutirá directamente en los resultados organizacionales, siendo así muy importante que este proceso funcione de manera eficiente y eficaz, apoyando así la gestión Institucional, en concordancia con las nuevas políticas adoptadas por el Gobierno en materia económica.

Uno de los problemas principales del Área de Recursos Materiales es que tiene, demasiado personal, lo que origina cuellos de botella, mismos que demoran los procesos. (Ver Anexo 1.)

1.1.4 BASE LEGAL

La Dirección General de Aviación Civil, es una entidad de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito.⁵

El Acuerdo 447 del Ministerio de Economía Y Finanzas, actualiza los principios del Sistema de Administración Financiera, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental. El Catálogo General de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería para su aplicación obligatoria en todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que integran el Sector Público no Financiero.⁶

⁵ Ley de Aviación Civil

⁶ Acuerdo 447 del 29 de diciembre, 2007.

En la actualidad, las instituciones públicas están sujetas al sistema eSIGEF del Ministerio de Finanzas, con lo que la autonomía de la DGAC, Áreas y Dependencias que la conforman, se reduce considerablemente, al no contar con la aprobación oportuna del Ministerio de Finanzas.

Uno de los objetivos prioritarios del Estado es reducir el Sector Público, así también, es objetivo institucional la reducción del recurso humano; para contribuir a cumplir el objetivo de la DGAC, se plantea un rediseño en el Área de Recursos Materiales.

Es necesario mencionar que en el año 2007, el Presidente Rafael Correa, creó las Subsecretarías de Transporte, que reportan directamente al Ministerio de Obras Públicas y Transporte y son las siguientes⁷:

- ✓ Subsecretaría de Transporte Aéreo, Consejo de Aviación Civil, Dirección General de Aviación Civil.
- ✓ Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario, Consejo Nacional de Tránsito y Ferrocarriles del Estado.
- ✓ Subsecretaría Fluvial y Marítimo, Dirección de Marina Mercante (DIGMER)
- ✓ Secretaría de Vialidad, Lo que era el Ministerio de Obras Públicas

Este intento de modificación del Sector Público, pretende que paulatinamente, las Instituciones que se encuentran inmersas en las Subsecretarías reduzcan su tamaño; razón más para que el presente Proyecto, sea una herramienta de ayuda para la Dirección General de Aviación Civil.

ANÁLISIS LEGAL SOBRE EL DISEÑO DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES

⁷ Decreto Ejecutivo No 008, R.O. No. 18. febrero 08, 2007

En el Registro Oficial No. 16 de mayo 12, 2005,⁸ se publicó la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del sector Público, LOSCA; estableciéndose en este marco jurídico normas relacionadas con el Desarrollo Institucional.

El artículo 54 literal c) de la LOSCA⁹, establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a aplicarse en las Instituciones, organismos y dependencias del Estado.

El Reglamento de la LOSCA en el Título IV, Capítulo III establece las normas relacionadas con el Desarrollo Institucional a ser aplicadas en las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado.

En el artículo 113 último inciso del Reglamento de la LOSCA, se establece que la Secretaría Técnica de Recursos Humanos (SENRES) emitirá dictamen favorable a los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

La Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046, emite la normativa técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión Organizacional por procesos.

Para los procesos de adquisiciones locales y al exterior, en la actualidad, el Área de Recursos Materiales tiene un Proyecto de Reglamento que se encuentra en el

⁸ Registro Oficial No. 16, mayo 13, 2005

⁹ LOSCA, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Anexo 5; cabe señalar que este proyecto espera su aprobación por parte de la Asesoría Jurídica desde el año 2005.

1.1.5 SERVICIOS (PRODUCTOS)

Los servicios (productos) que ofrece la DGAC son:

- ✓ Emisión de Licencia Aeronáutica.
- ✓ Emisión de Habilitaciones personal aeronáutico.
- ✓ Informe de Estadísticas y certificaciones.
- ✓ Emisión de Certificado de operador aéreo.
- ✓ Propuesta de Estándares, Normas, Regulaciones, etc.
- ✓ Emisión de Certificados de Aeronavegabilidad.
- ✓ Plan de Vigilancia.
- ✓ Entregas de Autorizaciones Nacional, Privados e Itinerarios.
- ✓ Informe a la Dirección General y al CNAC.
- ✓ Certificación Médica.
- ✓ Informe de Normas y Regulaciones SAR
- ✓ Control Radar para llegada y salida de aeronaves
- ✓ Emisión de Permisos de sobrevuelos y / o escalas técnicas
- ✓ Elaboración de Cartas de acuerdo a operaciones, normas y procedimientos ATC
- ✓ Elaboración de Circulares, dispositivas y directivas de ATC
- ✓ Diseño de cartas de rutas
- ✓ Manual de espacios aéreos
- ✓ Cartas de procedimientos de aproximación y salida por instrumentos
- ✓ Manual de fraseología aeronáutica
- ✓ Control de superficie para las aeronaves del aeropuerto
- ✓ Control de Torre para las aeronaves del aeropuerto
- ✓ Recepción y transmisión de mensajes AERMAC AFTN
- ✓ Informe de Homologación de ayudas a la navegación
- ✓ Certificado de idoneidad de ayudas a la navegación
- ✓ Informe de Verificación de aerovías y procedimientos instrumentales
- ✓ Informe de Calibración y aviónicas

- ✓ Informe de Proceso de Concurso Privado.
- ✓ Informe de Colocación de micro pavimentó en pistas.
- ✓ Informe de Selección de Ofertas.
- ✓ Informe de Adquisición Directa.
- ✓ Informe de Proceso precontractual de acuerdo a la Ley de Contratación Pública.
- ✓ Informe de Proceso precontractual de acuerdo a Reglamento Interno DGAC.
- ✓ Proyecto de infraestructura aeronáutica.
- ✓ Estudios de factibilidad y diseño definitivo de aeropuertos.
- ✓ Plan Maestro Aeroportuario.
- ✓ Planes Operativos Anuales.
- ✓ Informe de Pago de planillas de ejecución de estudios; obras; servicios; y, mantenimiento.
- ✓ Informe de Fiscalización de Obras de Infraestructura.
- ✓ Emisión de Certificado de Aeropuerto.
- ✓ Informe de Control y Mitigación de Impactos Ambientales en los Aeropuertos.
- ✓ Plan Catastral de la Infraestructura Aeronáutica.
- ✓ Certificado de Limitación y Control de alturas de construcciones.
- ✓ Informe de Gestión de comercialización para arriendo de espacios físicos de la DGAC.
- ✓ Certificación de manuales de seguridad aeroportuaria.

El Área de Recursos Materiales como tal, tiene como servicios (productos):

- ✓ Procesamiento de los formularios 1150, (mismos que sirven para que cada una de las dependencias detallen su requerimiento).
- ✓ Solicitud de adquisición.
- ✓ Informe de Cotizaciones
- ✓ Solicitud de certificación y/o consulta de fondos
- ✓ Fax de adjudicación
- ✓ Formulario de Ingreso y Egreso del bien o servicio adquiridos.
- ✓ Memorandos de pago.
- ✓ Provisión y abastecimiento de bienes y/o servicios.

- ✓ Orden de mantenimiento y reparación de bienes muebles.
- ✓ Provisión de transporte a los empleados y funcionarios de la DGAC.
- ✓ Provisión de combustible para los vehículos de la Institución.

Estos servicios incluyen la provisión, operación y mantenimiento de los mismos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del presente proyecto deberá responder a la siguiente interrogante:

¿Cómo el Área de Recursos Materiales podrá optimizar su participación en la Dirección General de Aviación Civil generando condiciones adecuadas de competitividad dentro y fuera de la organización?

Una serie de preguntas específicas surgen con el planteamiento de dicha interrogante, las cuales se pretende responder con la elaboración del presente proyecto de tesis. Dichas interrogantes son:

¿Cómo obtener información confiable para identificar oportunidades en el Área de Recursos Materiales, y que a su vez facilite la toma de una decisión sobre la línea de acción a seguir?

¿Cómo definir lo que el Área de Recursos Materiales quiere alcanzar y como lo conseguirá?

¿Qué estructura organizativa permite un mejor desempeño?

¿Qué requisitos legales deberá cumplir la organización?

La Planificación Estratégica es como un esqueleto sobre el cual se deben señalar y encaminar todas las actividades de una organización.

Tanto los directivos como las investigaciones consideran que una respuesta atinada, a los problemas detectados, es el diseño de un plan de reestructuración del Área de Recursos Materiales de la DGAC.

La actual gestión del Área de Recursos Materiales, no le permite obtener ventajas competitivas sostenibles ni optimizar recursos. Las decisiones se toman en la marcha del desarrollo de la gestión, con actitud reactiva, lo que dificulta analizar previamente las variables internas y externas que afectan las decisiones. No se cuenta con una estructura organizacional definida.

Si se permanece en este entorno, será una traba para promover un ambiente de innovación; proactividad; eficiencia; y, eficacia, que permita al personal trazar otras opciones de acción que se acomoden a los ocurrencias.

Estas pretensiones se cumplirán solo si se establecen metas específicas, puntuales, realistas y alcanzables.

Razón por la cual es necesario e imprescindible establecer el diseño del plan de reestructuración del Área de Recursos Materiales de la DGAC.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Reestructuración para el Área de Recursos Materiales de la Dirección General de Aviación Civil, que genere oportunidades de optimización de los recursos, creando condiciones para sostener su competitividad, mejore los rendimientos financieros de la institución, a la vez que satisfaga de mejor manera a sus clientes internos y externos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar la estrategia del proyecto y planes de acción, considerando la normativa legal actual.
- ✓ Analizar los principales indicadores de prestación de los servicios actuales y definir los que se esperan obtener.
- ✓ Determinar los procesos de la empresa con su respectiva documentación.
- ✓ Realizar una propuesta de Estructura Organizacional.
- ✓ Analizar la sostenibilidad financiera de la propuesta, así como las medidas

necesarias que la garanticen.

1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la actualidad, el Área de Recursos Materiales de la Dirección General de Aviación Civil, se encuentra ubicada en el piso 8 del edificio principal; las gestiones a su cargo las desarrolla casi en su totalidad; sin embargo, el Jefe de Área considera que las gestiones podrían desarrollarse 100% con una reestructuración y planificación adecuada, al menos bajar al 0.000001% de no cumplimiento.

Actualmente el Área de Recursos Materiales tiene a su cargo:

- Abastecimientos: Control Centralizado, Bodega, Transportación y Mantenimiento, Bomba de Combustible.
- Adquisiciones: Compras Locales y Compras al Exterior.
- Recursos Materiales Región II (Guayaquil)

La Dirección General de Aviación Civil cuenta en general con un número de proveedores calificados con los que normalmente trabaja, constituyéndose su principal canal de acceso para conseguir sus metas y objetivos. Estas circunstancias, y la apreciación de que se puede realizar un mayor esfuerzo para la optimización de los recursos, proporcionan indicios de que existen oportunidades de la utilización de la capacidad ociosa para optimizar los recursos existentes o para incrementar su cartera de productos.

Por lo tanto, con el presente tema de tesis se busca mejorar los productos; servicios; procesos productivos, administrativos, logísticos y de servicio postventa (entrega), para que junto a la creación de una estructura organizativa acorde a las características de la Dirección General de Aviación Civil, se pueda anticipar a posibles problemas y fallas que se presenten al iniciar la implementación ya sean con antiguos o nuevos clientes, al mismo tiempo que se

clarificará de dónde vendrán los recursos financieros.

En definitiva, con la reestructuración del Área de Recursos Materiales se intenta generar un plan de apoyo para la organización que permita enfocar el curso que debe seguir para alcanzar sus metas y objetivos, determinar nuevos mecanismos para la optimización de los recursos, así como también lograr generar confianza en el personal.

1.5 HIPÓTESIS

El diseño de un proyecto de reestructuración, enfocado al Área de Recursos Materiales de la DGAC, demostrará su factibilidad optimizando los recursos y ampliando el porcentaje de inversión de la organización.

1.6 METODOLGÍA

Para desarrollar el presente trabajo, se obtendrá datos de fuentes primarias, a fin de contar con resultados lo más aproximados a la realidad. A su vez, mediante el análisis y evaluación de los datos, se podrán realizar los correctivos oportunos, destacándose además la necesidad de la realización de un estudio descriptivo como resultado de la recopilación de datos primarios (procesos actuales).

El estudio descriptivo consistirá en un levantamiento de la situación actual y los procedimientos del Área de Recursos Materiales, que en la actualidad son utilizados.

El estudio llegará a establecer la Estructura Organizacional requerida conjuntamente con un marco legal que lo sustente.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen las generalidades de la planificación estratégica y las definiciones de planificación y estrategia según vario autores, así como también la importancia y el proceso de la misma.

Dentro del proceso de planificación estratégica se encuentra: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Sin embargo, como el objetivo general del proyecto es “diseño de un plan de reestructuración para el Área de Recursos Materiales de la DGAC”, su alcance llega hasta el primer paso del proceso que es la formulación. La implementación y evaluación se la incluye a manera de información.

2.1 GENERALIDADES

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La realidad de muchas organizaciones hoy en día no es muy diferente en las distintas localidades del planeta. De repente se encuentran en un mercado competitivo, globalizado, con condiciones nuevas de hacer negocios, con una tecnología que avanza vertiginosamente y una brecha entre sus competidores, sumado a ello, un entorno macroeconómico de gran incertidumbre.

Lo determinante ante esta situación, es reaccionar y a tiempo; detectar la brecha; redireccionar la estrategia, en algunos casos formularla; y, desarrollar competencias e identificar factores claves de éxito del negocio.

De hecho, en los actuales momentos, donde el factor importante es el cambio, el principal desafío de las organizaciones es el estratégico, ya que este debe responder a nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las

condiciones económicas nacionales e internacionales. Es por ello, que para permanecer, y aún más crecer en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a definir una estrategia sensible e incluir en ella innovación tecnológica.

Se considera que la competitividad es un fenómeno complejo en el cual interactúan todos los ámbitos de un particular medio social. Entre ellos se encuentran las prácticas productivas, organizativas, de gestión de las empresas y en el desarrollo de ventajas competitivas adquieren relevancia factores tales como la calidad de los productos y servicios.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación; por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado, y por último el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera sea la actividad que realice, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función del referido proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

En esta etapa, las organizaciones necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de "calidad"; obligando a los directivos a incorporar modelos de administración participativa, tomando como base central al recurso humano y desarrollando metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Cabe señalar que muchas organizaciones del país no aplican la “planificación estratégica” para que les permita medir sus resultados; el éxito de la planificación estratégica no reside en la calidad del procedimiento o método seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial para tomar decisiones correctas y acrecentar el proceso administrativo de las operaciones y como consecuencia, ser propios beneficiarios de sus objetivos cumplidos reflejados en el incremento de la producción y crecimiento de su mercado.

Para llegar al éxito, las organizaciones de la era de la información a más de establecer estrategias, lineamientos o políticas deben invertir en su activo intelectual y fomentarlo, trabajar con procesos basados en los clientes, prestar productos y servicios, deben ser reemplazados por una entrega totalmente flexible, con ánimo de proporcionar un producto innovador y de calidad creada por un proceso donde trabaje personal preparado, se aplique totalmente tecnología de la información y el sistema tenga un procedimiento organizado confiable.

2.2 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Stephen P. Robins en su libro de Administración “La Planificación implica la tarea de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se va hacer) como a los medios (cómo se hará)”.

Harry Jones, define la planeación como: “El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.

La planificación es el primer elemento de las funciones administrativas que permite tomar decisiones correctas, identificar y aprovechar oportunidades, formular objetivos y los medios adecuados que permitirán alcanzar dichos

objetivos. Su finalidad es alcanzar un objetivo determinado, pues sino se busca un resultado final no hay razón de ser para la planificación administrativa.

Además la planificación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planificación y los buenos resultados no se logran por si mismos, es necesario planificarlos con anterioridad.

2.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Durante mucho tiempo la “estrategia”, fue empleada por los militares, como manera de designar aquellos grandes planes realizados, en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las “tácticas” por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

El vocablo estrategos inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe del ejército. Más tarde, pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

Estrategia puede definirse como “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos para lograr estos objetivos”. E. L. HILL Charles, 1997.

Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”.¹⁰

¹⁰ Henry Mintzberg, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y así anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así al futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa”.¹¹

El concepto estrategia comprende el propósito global de una organización, es decir, en el caso de una empresa privada, el fin de lucro para satisfacer a los inversionistas. Estrategia se podría entonces definir como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

Se dice un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo el personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

La diferencia entre estrategia y táctica es la siguiente: Estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre si. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la

¹¹ Fred R. David, Conceptos de Planeación Estratégica, pág. 11

táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica ha tenido una alentadora evolución desde su aparición en el año 1960, al hacerse cada día más compleja la administración de empresas, al convertirse las organizaciones en matrices, al surgir las grandes unidades empresariales y de ellas los conglomerados.

Hoy en día la planeación estratégica se considera decisiva para el éxito en el mundo empresarial como un importante instrumento, tanto para los nuevos emprendedores que comienzan los negocios como para cualquier integrante de una empresa que desee mejorar su producción.¹²

2.4.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen múltiples definiciones de planificación estratégica propuestas por diferentes autores, tales como:

Samuel C. Certo¹³: “La planificación estratégica es una planificación de largo alcance que se centra en la organización de un todo”.

Steiner¹⁴ en su libro “Planificación Estratégica” afirma que la planificación estratégica es “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición de los recursos para realizar esos objetivos”.

La planificación debe ser un proceso continuo, por lo que ningún plan es realmente definitivo.

¹² Superintendencia de compañías, Planeación Estratégica, pág. 39

¹³ Samuel C. Certo, Dirección Estratégica, Interamericana de España

¹⁴ Steiner George, Planeación Estratégica, Lo Que Todo Director Debe Saber, 1996, México

Un último enfoque plantea que la dirección estratégica no debe ser un proceso lineal o una secuencia ordenada de etapas, sino que si bien se puede definir ciertas etapas a seguir, estas no tienen un orden definido en la práctica ya que las estrategias pueden ser generadas en cualquier etapa dentro del desarrollo de la organización.¹⁵

De las definiciones anteriores, se reduce que la planificación estratégica es un medio para internar una transacción ordenada hacia el futuro, que consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cual es la situación real de la empresa dentro del medio y la industria donde se desenvuelve.

2.4.2 IMPORTANCIA

La importancia de la planificación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha crecido en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden a los cambios ambientales.

La importancia de la planificación destaca los siguientes aspectos:

- ✓ Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro pero no los elimina.

¹⁵ Jonson G., Dirección Estratégica, 2001 Madrid; Prentice Hall Pág. 24

- ✓ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y afán para lograr por lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- ✓ Establece un pensamiento racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Al establecer planes de trabajos, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo.
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- ✓ Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones a las que se lleguen.
- ✓ Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control. 16

2.4.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo de este proyecto se enfoca en la planificación estratégica, por cuanto, su alcance es la formulación de estrategias. Las dos etapas restantes son solamente como información.

El proceso de la planificación estratégica comprende o se divide en tres etapas bien diferenciadas. La primera determina la situación actual y analiza cuál es la realidad de la empresa dentro de la industria donde se desenvuelve, sus oportunidades, sus limitaciones, su alcance y demás situaciones que deberá resolver a lo largo de su desarrollo. También incluye la estructura del plan

¹⁶ Rodríguez J., Cómo aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa, 2001, pág. 39

estratégico, donde con toda la información obtenida, se definen los objetivos a lograr, junto con el curso de acción que se seguirá para conseguirlos, dentro de esta estructuración deben estar plasmados las competencias y recursos con los que cuenta la organización para lograr convertirlos en realidad.

La segunda etapa es la implementación de la estrategia dentro de la organización y donde se debe analizar una correcta estructura organizacional, la asignación de recursos y la gestión del cambio estratégico para que en la práctica este proceso brinde los mejores resultados.

Por último se tiene la etapa de la evaluación en la que se medirá con indicadores de gestión que los objetivos propuestos se estén cumpliendo.

Si bien estas tres etapas están bien definidas, no necesariamente será una secuencia rígida en su aplicación, sino que en la práctica pueden intercambiar el orden y alternarse unas con las otras dependiendo de las circunstancias y factores internos y externos de la organización.

2.4.3.1 Formulación

2.4.3.1.1 Análisis Situacional

Es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la empresa en el mercado.

En dicho análisis se estudia el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la compañía y el ambiente interno para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, para lo cual se empleará el siguiente modelo:¹⁷

¹⁷ Charles W. L. Hill, Administración Estratégica

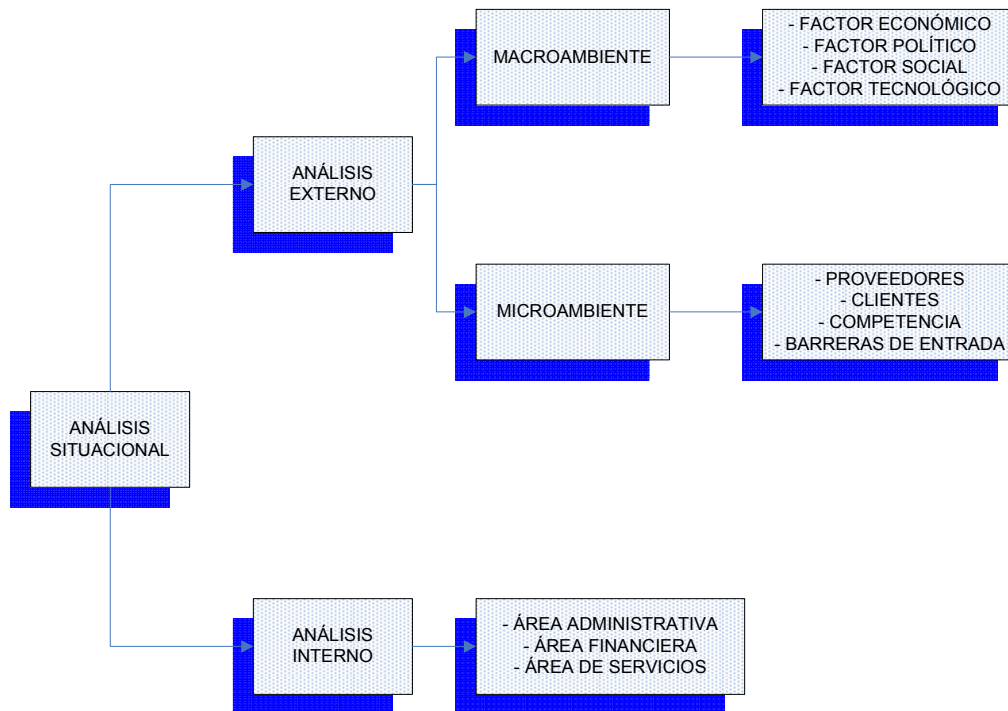


Figura 2.1 Análisis Situacional¹⁸

2.4.3.1.1.1 Análisis Externo

Se debe analizar las variables macroeconómicas de un país así como también el entorno de la industria para posteriormente examinar las fortalezas y amenazas que se encuentran alrededor de una empresa y en base a estas elaborar estrategias orientadas a afianzar las fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas.

Macroambiente

EL macroambiente permite delinear el entorno en el que se desenvuelve la empresa la realidad en la que se desempeña; está definido por factores como la situación política, económica, social y tecnológica.

¹⁸ CHARLES W.L.HILL, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Elaboración: Pepa Yépez González.

- ✓ **FACTOR ECONÓMICO.-** Es la parte del entorno general que muestra como se distribuyen y utilizan los recursos. Se basa en la economía, la ciencia que se centra en la comprensión de cómo la gente de una comunidad en particular o de una nación produce, distribuye y usa los diferentes bienes y servicios. Los aspectos que se consideran en un análisis económico del entorno son normalmente los salarios, la inflación, los impuestos y otros. Aspectos económicos como estos pueden influir en el entorno en que una organización opera y en la facilidad o dificultad que experimenta la organización para intentar alcanzar sus objetivos.
- ✓ **FACTOR SOCIAL.-** Es parte del entorno general que describe las características de la sociedad en la que se encuentra la organización.
- ✓ **FACTOR POLÍTICO.-** Es aquel que se relaciona con los gobiernos central, provinciales y seccionales, que varían de acuerdo a su corriente política - ideológica.
- ✓ **FACTOR TECNOLÓGICO.-** Incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios. Estas aproximaciones pueden ser nuevos procedimientos y equipos.

Microambiente

Constituye el ambiente más cercano a la empresa, el desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con la finalidad de identificar oportunidades o amenazas que enfrenta una organización.

Fuerzas Competitivas de Porter

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó "sectores

industriales” que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre si produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este¹⁹.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

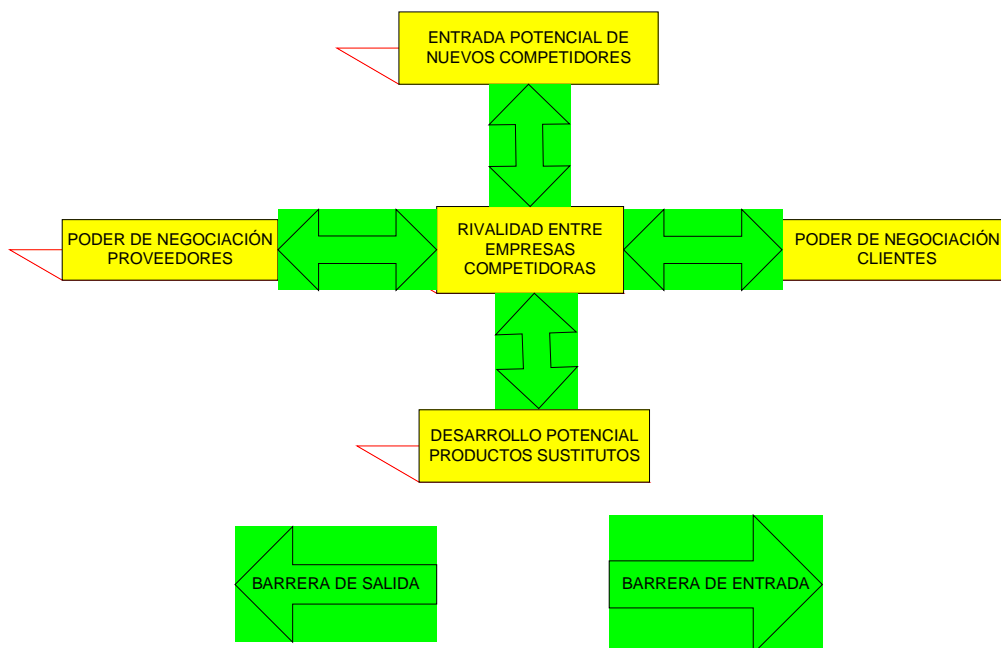


Figura 2.2 Análisis Situacional²⁰

✓ Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El sector industrial o un segmento específico es o no atractivo dependiendo de si las barreras son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

¹⁹ Porter Michael, Estrategia Competitiva, 1985

²⁰ CHARLES W.L.HILL, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Elaboración: Pepa Yépez González.

Según la consultora Torres & Rivas²¹, en su documento “Herramientas para análisis del entorno industrial”, para analizar la entrada potencial de nuevos competidores se puede emplear la matriz de barreras de entrada, la cual, permite reconocer el grado de dificultad que tienen para ingresar los aspirantes a un sector industrial.

Para elaborar esta matriz se toma en cuenta las barreras de entrada que afectan directamente a un determinado sector industrial; y considerando:

- a) El peso asignado siempre debe sumar 1 o 100%.
 - b) Para calificar se asignan valores de la siguiente manera: 1=Malo; 2=Regular; 3=Bueno; 4=Muy Bueno; 5=Excelente.
 - c) El valor total de la matriz se lo debe comparar con el valor promedio que es 3,00.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un sector industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

- ✓ Poder de negociación de los proveedores y compradores

Los proveedores de un sector industrial tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuentes de recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

²¹ Torres & Rivas, Herramientas para análisis del entorno industrial”.

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si estos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Habitualmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector industrial. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Según la consultora Torres & Rivas²², en su documento “Herramientas para análisis del entorno industrial”, para analizar el poder de negociación de proveedores y compradores se debe emplear la matriz de ponderación de atributos.

Esta matriz le permite a una organización calificar a sus proveedores y clientes en base a atributos como por ejemplo la calidad, forma de pago, servicio, posibilidad de negociación y otros, con la finalidad de establecer la percepción que una empresa tiene con respecto a estos dos componentes del entorno competitivo.

El proceso de elaboración debe enfatizar igual que en la parte anterior.

✓ Rivalidad entre los competidores

Para una organización será más complejo competir en un sistema industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en guerra de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores y a otros sectores industriales.

²² Torres & Rivas, “Herramientas para análisis del entorno industrial”

Herramientas de Análisis

Matriz EFE

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Su metodología se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabora una lista de factores externos identificados. Hace primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asigna a cada factor un valor que varía de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.
3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor externo, clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como 1, 2, 3, o 4.
4. Multiplica el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
5. Suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
6. Análisis de los valores obtenidos.

Matriz de Perfil Competitivo

Identifica los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

2.4.3.1.1.2 Análisis Interno

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la

identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera y otros.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Matriz de Holmes

Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares.

Esta matriz tiene como característica principal, comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia. Es utilizada para discriminar los factores de análisis ambiental sean estos internos o externos.

Para la elaboración de esta matriz se debe hacer una lista de todos los factores externos encontrados en el análisis y asignar calificaciones.

Las calificaciones que se da a cada factor es la siguiente: 0=nada importante; 0,5=igual importancia y 1=muy importante. Una vez concluida la calificación se procede a hacer una sumatoria horizontal de cada factor para luego sacar un promedio de los totales y seleccionar todos los factores que sean mayores a dicho promedio.

Matriz EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz EFI. Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para evaluar e identificar las relaciones entre las áreas. Se elabora en cinco pasos:

1. Enumera los factores internos clave identificados. Elabora una lista de fortalezas y luego una lista de debilidades.
2. Asigna un valor de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1,0.
3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (calificación 1), una debilidad menor (calificación 2), una fortaleza menor (calificación 3) o una fortaleza mayor (calificación 4).
4. Multiplica el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
6. Análisis de los valores obtenidos.

2.4.3.1.2 Direccionamiento Estratégico

2.4.3.1.2.1 Misión

La Misión Organizacional como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.²³

²³ Salazar Francis, MBA, Folleto Administración Estratégica, Direccionamiento Estratégico pág. 3, 2002

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una extensa escala de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe la organización?

2.4.3.1.2.2 Visión

Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.²⁴

CERTO S. afirma que: “Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”.

MONRRISEY G. opina: “Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios”.

Visión según MINTZBERG²⁵, “Es la definición de la razón de ser de la organización”.

La respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

²⁴ Salazar Francis, MBA, Folleto de Administración Estratégica, Direccionamiento Estratégico, pág. 3, 2002

²⁵ Mintzberg H. y Brian J., El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos, 1997

Concluyendo, la visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa.

2.4.3.1.2.3 Valores Corporativos

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.²⁶

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Resumiendo, los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

2.4.3.1.2.4 Objetivos

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización”.²⁷

Un objetivo de acuerdo con STEINER ²⁸es: “Aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter”.

²⁶ http://www.usergioarboleda.edu.co/postgrados/material_calidad/Plareac

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

²⁸ Steiner George, Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber, 1996

Según JOSE RICARDO IBARRA en su artículo ESMA School of Manager los objetivos pueden ser definidos como “los resultados a priori de una acción o actividad”, es decir, antes de realizar una acción, tomar decisiones y sus recursos, se anticipa el resultado que esta acción o decisiones y sus recursos, tendrán sobre la marcha de la empresa.

Los objetivos están en tres niveles de la organización:

- ✓ Objetivos Corporativos o de la organización como un todo.
- ✓ Objetivos a nivel de unidades de negocio o funciones de apoyo, y;
- ✓ Objetivos personales, propios de cada ejecutivo o jefe responsable.

Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un periodo de tiempo determinado. El objetivo se vincula a un valor aspirado por un individuo, grupo o unidad de una organización; es un estado futuro deseado.

2.4.3.1.3 Formulación de Estrategias

La Estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa y el proceso de asignación de recursos.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los distintos caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia.

MINTZBERG trata de concebir a la estrategia de cuatro formas²⁹:

²⁹ Mintzberg H. y Brian J., El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, 1997, México.

1. Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
2. Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
3. Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización.
4. Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

2.4.3.1.3.1 Tipos de Estrategias

Estrategias Alternativas

Estrategias Alternativas

Las estrategias alternativas a su vez se subclasifican en cuatro tipos: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas; clasificadas en trece movimientos.

- Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical.

Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

La integración hacia delante, implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, ya que los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o el aumento de control sobre los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias de la administración estratégica es la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.

- ***Estrategias Intensivas***

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto son las llamadas estrategias intensivas. Estas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras.

La penetración en el mercado incluye incrementar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones o reforzar las actividades publicitarias.

- ***Estrategias de Diversificación***

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los actuales clientes se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una organización debe conocer a sus clientes actuales.

La diversificación en conglomerado es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

- ***Estrategias Defensivas***

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- Empresa de Riesgo Compartido

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

- Encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

- Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

- Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.³⁰

- ***Estrategias Genéricas de Michael Porter***

PORTER (1985, pág. 11) citado en MINTZBERG (1997, pág. 109)³¹, “argumenta que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas poseen; la de bajo costo y la diferenciación”.

Estas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa para producir tres estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior a la media en una industria. El costo de liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado como se puede apreciar en la figura 2.3.

³⁰ www.elprisma.com

³¹ PORTER, 1985, pág. 11, MINTZBERG, 1997, pág. 109

| | | | |
|------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
| OBJETIVO AMPLIO | 1. LIDERAZGO EN COSTOS | 2. DIFERENCIACIÓN | ALCANCE |
| OBJETIVO LIMITADO | 3. ENFOQUE EN COSTOS | 4. ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN | COMPETITIVO |

Figura 2.3 Ventaja Competitiva³²

Las estrategias de PORTER implican arreglos organizativos, método de control, sistema de incentivos. Las organizaciones grandes que cuentan con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación. Por otra parte las organizaciones pequeñas con menor acceso a recursos, suelen competir basados en su enfoque.

PORTER subraya que los estrategas deben realizar un análisis de costo – beneficio a fin de evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras tienen “oportunidad de compartir”.

La oportunidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva ya que abarata costos o aumenta la diferenciación. Además aconseja que se comparta, que las empresas deban ser muy buenas para transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva.

Diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

- Estrategias para Liderazgo en Costos³³

³² PORTER (1985) citado en MINTZBERG, El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos
Elaboración: Pepa Yépez González.

³³ PORTER, 1985, pág. 11, MINTZBERG, 1997, pág. 109

Estas giran en torno a la fabricación de bienes estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a los precios.

Una razón para conseguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe seguir paralelamente a la diferenciación. Varios elementos de los costos afectan al atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellas las economías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infundirse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participaciones de los empleados en las actividades para controlar los costos.

Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos, podría ser que la competencia imitara la estrategia y la superara.

- Estrategia de Diferenciación

Distintas estrategias ofrecen grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos son suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son excelentes. Una buena diferenciación puede significar una mayor flexibilidad de productos, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es una estrategia que ofrece ventajas de diferenciación.

La estrategia de diferenciación solo se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, así determina la viabilidad de incorporar una o varias especificaciones diferentes. Una adecuada estrategia de diferenciación permite que la empresa coloque un precio alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente. Características especiales para diferenciar el producto pueden ser: un servicio excelente; diseño de ingeniería; facilidad de uso.

Riesgos al seguir la estrategia de diferenciación son varios: que los consumidores no concedan al producto el valor necesario para justificar el precio. Cuando esto ocurra, la estrategia del liderazgo en costos eliminará fácilmente a la diferenciación. Otro riesgo puede ser que la competencia realice un benchmarking.

- Estrategias de Enfoque

Una adecuada estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea grande, tenga potencial crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintas, o cuando las empresas rivales no tienen el mismo segmento de mercado.

Entre los peligros de seguir una estrategia de enfoque se encuentra la posibilidad de que muchos competidores identifiquen la estrategia precisa y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que el mercado desea. Una empresa que usa la estrategia de enfoque se puede concentrar en un grupo específico: segmentos de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir un mercado bien definido y estrecho, de mejor manera que los competidores que cubren un mercado mayor.

2.4.3.1.3.2 Herramientas de Análisis

Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fortaleza y oportunidades (FO) utilizan fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Estrategias de debilidades y oportunidades (DO) tiene como objeto superar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
4. Estrategias de debilidades y amenazas (DA) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

| | | |
|-------------------|------------------|------------------|
| | FORTALEZAS – F | DEBILIDADES - D |
| OPORTUNIDADES – O | ESTRATEGIAS – FO | ESTRATEGIAS – DO |
| AMENAZAS – A | ESTRATEGIAS – FA | ESTRATEGIAS - DA |

Figura 2.4 Matriz Foda³⁴

³⁴ GÓMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, pág. 147, Elaboración: Pepa Yépez González Elaboración: Pepa Yépez González.

2.4.3.2 Ejecución de la Estrategia

2.4.3.2.1 *Balanced Score Card (BSC)*

El Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta gerencial desarrollada por los académicos Kaplan y Norton que consiste en organizar, estructurar y controlar la ejecución de la estrategia en cualquier tipo de organización.

Esta metodología permite implementar la planificación estratégica organizacional a través de un conjunto de objetivos estratégicos, es decir; facilita una estructura para convertir la estrategia en acción.³⁵

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en cuatro perspectivas de igual importancia:

PERSPECTIVA FINANCIERA.- Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.- Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta

³⁵ <http://www.estrategiaempresarial.com/>

perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.- En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.- Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

La perspectiva del aprendizaje es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.³⁶

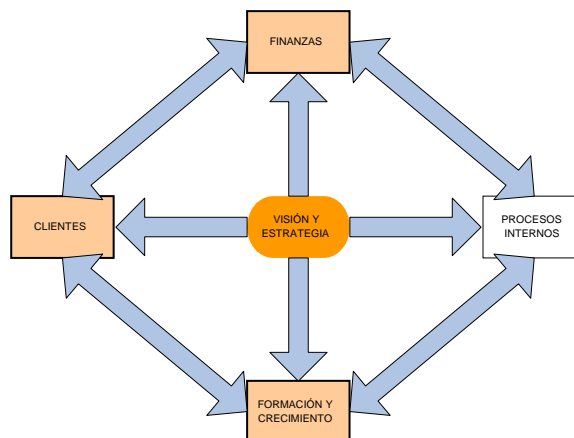


Figura 2.5 Perspectiva del Cuadro de Mando Integral³⁷

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

³⁷ Revista EKOS, Edición enero, 2006, Elaboración: Pepa Yépez González Elaboración: Pepa Yépez González.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa-efecto entre objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, y;
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.4.3.2.1.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite describir y comunicar las estrategias en un marco formal, recordemos que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución, la descripción de la estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito la misma.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en cuatro perspectivas bien definidas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

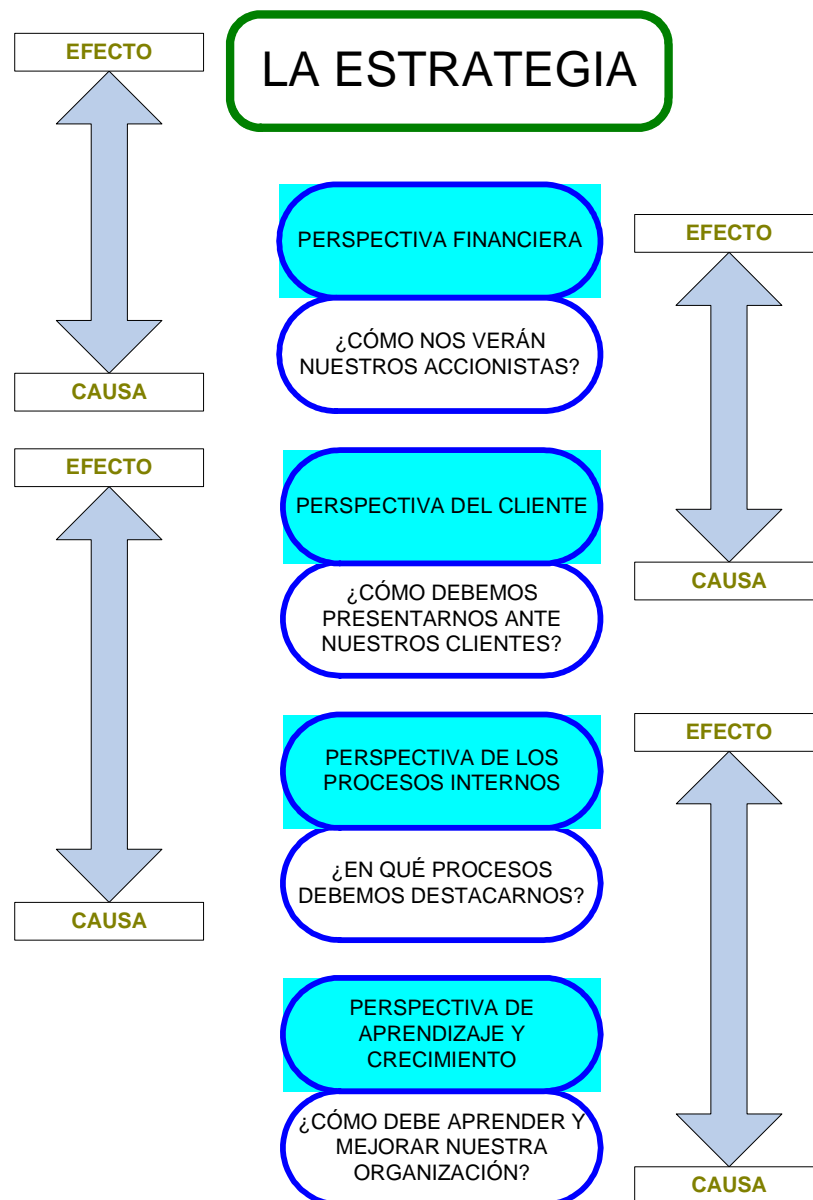


Figura 2.6 Mapa Estratégico³⁸

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas cuatro perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización.

La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

³⁸ Revista EKOS, Edición enero, 2006, Elaboración: Pepa Yépez González.

Desarrollo del Mapa Estratégico

Clarificar la estrategia.- El punto de partida de un mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada. Por tanto, la estrategia inicial del desarrollo de un mapa estratégico es el claro entendimiento de la estrategia corporativa.

Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia.- La identificación de las perspectivas depende de cada organización y, por tanto, no existe un solo modelo que defina cuántas y cuáles deben ser estas perspectivas.

Identificar los objetivos globales de la organización.- Estos objetivos deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.³⁹

2.4.3.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

MINTZBERG dice: “Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.

Toda empresa posee necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (tomando en consideración sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si, el funcionamiento de la empresa.

Básicamente la organización se originó de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a ayudar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser crecidamente productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

³⁹ Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, pág. 258, 259

”Una estructura organizacional debe diseñarse en toda organización para determinar quien realizará cuales tareas y quién será el responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”.⁴⁰

2.4.3.2.2.1 Etapas de Organización del Trabajo

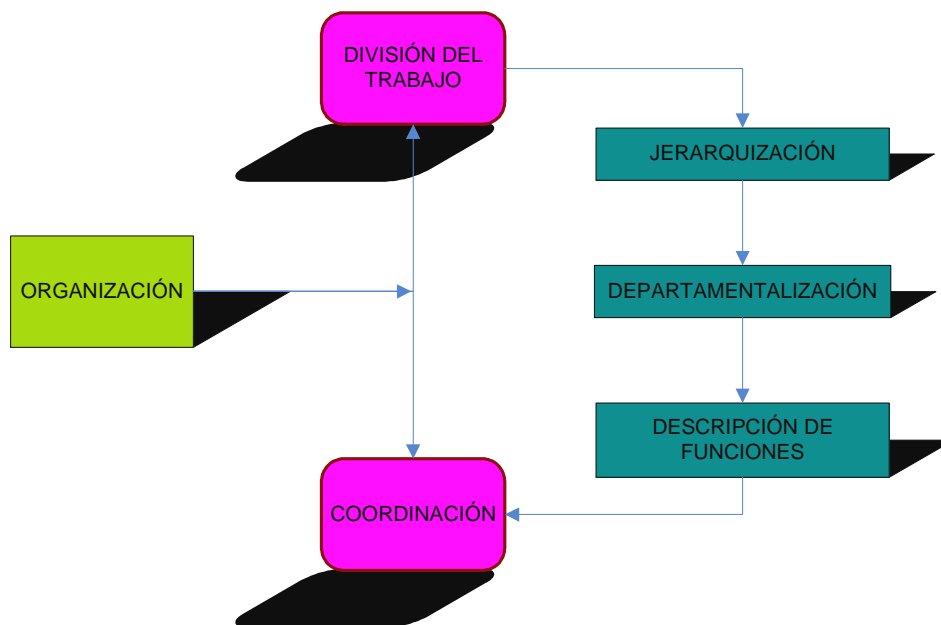


Figura 2.7 Etapas de Organización del Trabajo ⁴¹

A continuación se describe las etapas de organización del trabajo:

COORDINACIÓN.- Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

⁴⁰ Harold Koontz, Administración una perspectiva global. 11ª. Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, 1999

⁴¹ <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/producción1/tema1>, Elaboración: Pepa Yépez González.

DIVISIÓN DEL TRABAJO.- Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

JERARQUIZACIÓN.- Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

DEPARTAMENTALIZACIÓN.- Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

2.4.3.2.2 Formas de Representación

ORGANIGRAMAS.- Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.⁴²

ORGANIGRAMA VERTICAL.- Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros de un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.- El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

ORGANIGRAMA MIXTO.- Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.

⁴² <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1>

ORGANIGRAMA CIRCULAR.- Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la organización, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos puestos de jefatura inmediatos.

2.4.3.2.2.3 Formulación de Bloques de Estructura Organizacional

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son:

a) **La Diferenciación.-** Es la forma como una organización asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor.

DIFERENCIACIÓN VERTICAL.- Consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de la compañía. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización. Existen dos tipos de estructura:

Estructura plana, se basa en pocos niveles jerárquicos y un área de control relativamente amplia.

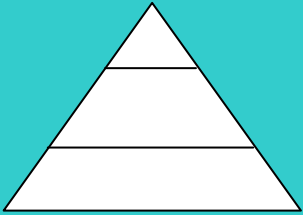
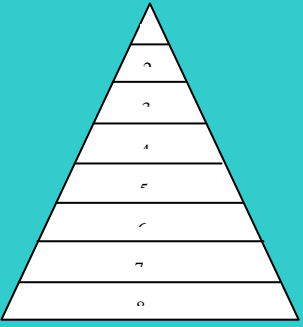
| NÚMERO | TIPO | CARACTERÍSTICA | GRAFICO |
|--------|------------------|---|---|
| 1 | ESTRUCTURA PLANA | POCOS NIVELES JERÁRQUICOS Y POR TANTO UN ÁREA DE CONTROL RELATIVAMENTE AMPLIA |  |
| 2 | ESTRUCTURA ALTA | MUCHOS NIVELES JERÁRQUICOS Y POR CONSIGUIENTE UN ÁREA DE CONTROL RELATIVAMENTE ESTRECHA |  |

Figura 2.8 Estructura Plana

DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL.- Se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. A continuación se analizarán los tipos de estructura que adoptan las organizaciones:

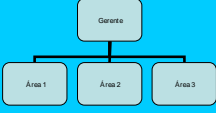
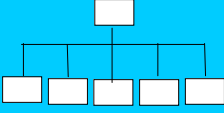

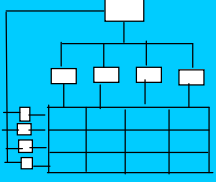
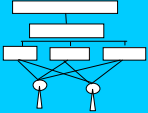
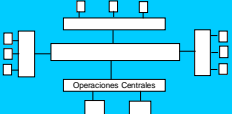
| No. | Tipo | Característica | Gráfico |
|-----|-------------------------------------|--|---|
| 1 | Estructura simple | Se utiliza en una organización pequeña. Para empresas nacientes, que su horizonte de amplitud aún no se encuentra totalmente definido. |  |
| 2 | Estructura Funcional | Se utiliza a medida que sucede: a) se amplía la variedad de tareas por desempeñar, y; b) ninguna persona puede realizar de manera eficaz más de una tarea sin sobrecargarse. |  |
| 3 | Estructura Multidivisional | En organizaciones que poseen variedad de divisiones de negocios. |  |
| 4 | Estructura matricial | Difiere de las estructuras analizadas hasta ahora, la matriz se fundamenta en dos formas de diferenciación horizontal en lugar de una como en la estructura funcional. |  |
| 5 | Estructura de equipos por productos | Encaja en organizaciones cuyo fin es reducir costos y acelerar el desarrollo de los productos. |  |
| 6 | Estructura geográfica | Cuando la organización funciona bajo estructura geográfica, las regiones geográficas son la base para la agrupación de actividades organizacionales lo que permite responder a los clientes regionales y reducir costos de transporte. |  |

Figura 2.9 Estructuras Diferenciación Horizontal⁴³

⁴³ Hill Charles, Administración Estratégica, Un enfoque integrado, Elaboración: Pepa Yépez González.

b) **La Integración.**- Es el medio por el cual una organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.

2.4.3.2.2.4 Mecanismo de Integración

Charles Hill⁴⁴ en su obra Administración Estratégica dice, un enfoque integrado para mejorar el nivel de integración en una empresa, es que se debe contar con mecanismos integradores los cuales pueden ser:

- ✓ Adaptación Mutua: Consiste en coordinar el trabajo en las organizaciones a través de la comunicación informal, interactuando entre si para coordinarse.
- ✓ Supervisión Directa: Radica en coordinar el trabajo en las organizaciones a través de una persona que emite órdenes a otros y por lo general se presentan cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
- ✓ Estandarización del proceso de trabajo: Se basa en la especificación del contenido del trabajo directamente y los procedimientos a seguir.
- ✓ Estandarización de los resultados: Es la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de los resultados, es decir de las características de los productos o servicios.
- ✓ Estandarización de las habilidades: Consiste en la estandarización del trabajador más que del trabajo o de los resultados.
- ✓ La estandarización de las normas: Quiere decir que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de ese hecho.

⁴⁴ Charles Hill, Administración Estratégica, 1993

- ✓ Contacto Directo: El objetivo del contacto directo es determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos.
- ✓ Roles de vinculación interdepartamental: Cuando se incrementa el volumen de contacto entre dos departamentos o funciones, una de las formas para mejorar la coordinación consiste en dar una persona en cada división o función la responsabilidad de coordinar con la otra. Estas personas pueden reunirse diaria, semanal, mensualmente o cuando sea necesario.
- ✓ Comités de trabajo temporales: Cuando más de dos funciones o divisiones comparten problemas comunes entonces, el contacto directo y los roles de vinculación poseen valor limitado debido a que no proporciona suficiente coordinación.
- ✓ Equipos permanentes: En muchos casos, los asuntos dirigidos por un comité de trabajo son problemas recurrentes, para resolverlos en forma efectiva, una organización debe establecer un mecanismo integrador permanente como un equipo continuo.

2.4.3.3 Evaluación

Luego de que se implementa la estrategia, generalmente los gerentes se hacen las siguientes preguntas: ¿qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿es necesario hacerles ajustes y en caso afirmativo, cuáles se requerirán?. Dichas interrogantes generan una respuesta cuando se realiza un monitoreo de la ejecución de la estrategia.

Existen tres actividades fundamentales para evaluarlas que son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
2. Medición del desempeño.
3. Aplicación de acciones correctivas.⁴⁵

Es fundamental que toda organización evalúe sus estrategias, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

⁴⁵ www.elprisma.com / Apuntes para estudiantes universitarios y profesionales

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN

Para la aplicación del presente proyecto, se ha considerado los antecedentes ya expuestos y se ha desarrollado todos y cada uno de los conceptos necesarios.

3.1 MERCADO QUE CUBRE

El mercado que se cubre como Institución, está determinado en la Ley de Aviación Civil, respecto a la regulación y control de la aeronáutica nacional, respecto a explotadores aéreos, pasajeros y organismos internacionales.

En lo que se refiere al Área de Recursos Materiales, el mercado que cubre es toda la Institución a nivel nacional.

3.1.1 COMPETENCIA

En la DGAC, el Área de Recursos Materiales es la única que presta estos servicios, a pesar de que existe el modelo de la SENRES, para el Área Administrativa en el sector público, no es factible una comparación por su grado de especialización, por lo tanto no es aplicable la matriz de perfil competitivo.

3.1.2 PROVEEDORES

- ✓ Los proveedores de la Institución son principalmente:
- ✓ Prestadores de Servicios de Consultoría
- ✓ Prestadores de Servicios Generales

- ✓ Constructores de Obras
- ✓ Proveedores de Bienes

Todos estos tipos de adquisiciones se llevan a través de Comités de Contrataciones, Comisiones Técnicas de Consultoría y Comités Especiales; los cuales se rigen por las Leyes de: Contratación Pública, Consultoría y por el Reglamento de Contrataciones Menores de la DGAC

Para proveer de bienes y/o servicios a la DGAC, la Institución realiza calificaciones anuales de proveedores a través de Trámites Precontractuales, disponiendo de una amplia base de datos.

En la actualidad ha sido creado el Instituto de Compras Públicas, el cual tiene un área para calificación de proveedores RUP, la DGAC como todas las demás instituciones públicas, deberá regirse a los nuevos procesos a través de la página www.compraspublicas.gov.ec, misma que dará acceso a compras en línea y subasta; sin embargo, hasta el 31 de diciembre del 2008, la DGAC trabajará con su propio Reglamento de Contrataciones Menores.

3.2 TAMAÑO DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES

| <u>ÁREA</u> | <u>No. PERSONAS</u> |
|----------------------------------|---------------------|
| Jefatura Recursos Materiales RI | 3 |
| Abastecimientos RI | 45 |
| Adquisiciones RI | 7 |
| Subtotal | 55 |
| Jefatura Recursos Materiales RII | 3 |
| Abastecimientos RII | 25 |
| Adquisiciones RII | 5 |
| Subtotal | 33 |
| TOTAL | 88 |

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES

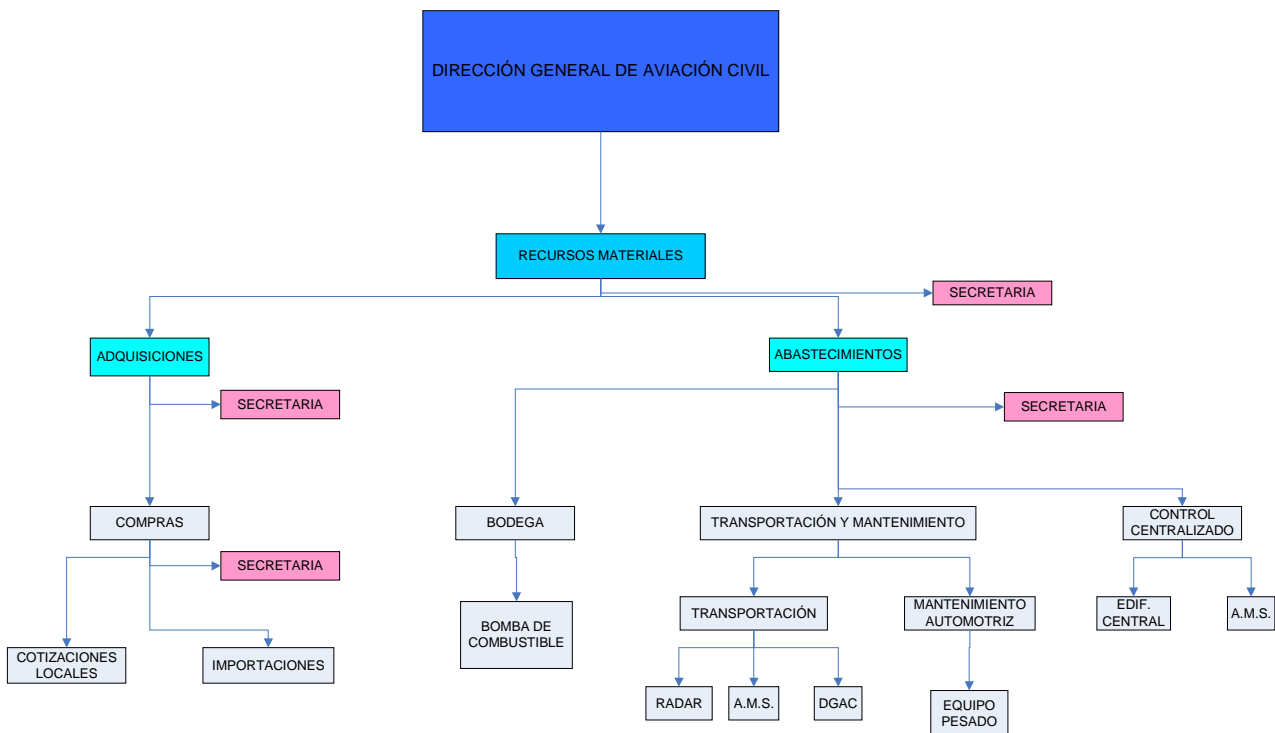


Figura 3.1 Organigrama del Área de Recursos Materiales

La Estructura Organizacional de la Institución así como la del Área de Recursos Materiales se basa en una organización funcional, jerárquica y piramidal, la cual está siendo actualmente revisada para aplanar el Organigrama e iniciar la implantación de la administración por procesos. Cabe mencionar que la estructura del Área de Recursos Materiales RII, es una réplica de la RI.

La Institución cuenta con Áreas de: Auditoría, Asesorías, Secretaría General (Manejo de Documentación).

La autoridad máxima de la DGAC es el Director General y el nivel jerárquico superior está compuesto por Jefaturas de Área y cada una de ellas con sus respectivas jefaturas de dependencia.

En Recursos Materiales, la máxima Autoridad es el Jefe de Área y cuenta con el apoyo de los jefes de dependencia y demás funcionarios y empleados que la conforman, así como también, con los de las demás Áreas que intervienen en los procesos de Recursos Materiales.

3.4 DIAMANTE COMPETITIVO

3.4.1 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE INSTITUCIONES

La Institución actualmente tiene muy poca orientación al marketing y al sector competitivo y eso se debe mayormente a ser monopólica, y netamente técnica, lo cual no permite que se desarrolle competencia y mejoras en los aspectos de marketing y competitividad.

No existe tendencia asociativa al ser actualmente la Institución única en esta prestación de servicios en el país. Por esta razón el Área de Recursos Materiales, no puede compararse con otras similares.

3.4.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN

Los factores de producción del sector, en lo que se refiere a la Institución, dependen principalmente de las operaciones que se desarrollan en el país; en el Área de Recursos Materiales, al ser su misión el aprovisionamiento y logística de la Institución, los factores de producción son los requerimientos de cada una de las dependencias que conforman la DGAC, en este caso estos requerimientos serían la materia prima.

Respecto de la mano de obra, la DGAC cuenta con mano de obra calificada, por lo que el Área de Recursos Materiales, no tiene mayor dificultad en obtenerla, más bien su debilidad radica en el desarrollo de sus competencias.

En lo que tiene que ver con materiales, maquinaria y equipo, no es difícil de conseguirlos, porque hay gran disponibilidad de los mismos en el mercado local e internacional.

En cuanto a los recursos financieros, la DGAC recibe apenas el 2% del Estado para su presupuesto, la diferencia son ingresos propios; los costos operacionales son altos.

3.4.3 SERVICIOS CONEXOS Y DE APOYO QUE BRINDA EL ÁREA

- Dentro de los Servicios Conexos y de Apoyo se hallan: los mantenimientos y reparaciones no programadas de equipo computacional, electrónico, mecánico, etc.
- Otro servicio conexo es el apoyo en la distribución de uniformes, entrega de canastillas y obsequios navideños.

3.4.4 PAPEL DEL GOBIERNO

El Gobierno entrega a la DGAC tan solo el 2% para el presupuesto institucional, sin embargo, controla toda su ejecución presupuestaria a través de Ministerio de Finanzas (eSIGEF), con las últimas modificaciones al sistema de compras de gobierno, controlará además el sistema de compras que mantiene la DGAC manejado por Recursos Materiales; además, de acuerdo a la legislación establecida, las autoridades de la institución, son nombradas por el ejecutivo.

3.5 MODELO DE LAS 5 FUERZAS

3.5.1 EMPRESAS QUE PUEDEN ENTRAR AL SECTOR

A nivel institucional, las empresas o instituciones que pueden entrar al sector son básicamente prestadoras de servicios y operadoras. Sin embargo estas empresas podrán prestar el servicio sólo a través de contratos con la DGAC en donde esta última será la figura que aparecerá ante el cliente.

Actualmente, considerando el nuevo esquema de administración implantado por el Gobierno Central, la DGAC puede pasar a formar parte del Ministerio de Obras Públicas y Transporte, consecuentemente las áreas administrativas del Ministerio, pueden absorber los requerimientos a nivel total, situación que desde el punto de vista legal no está muy claramente establecida.

a) Barreras de entrada

De acuerdo con la Constitución Política del Estado, el Estado le garantiza a la DGAC, la prestación de los servicios de control y regulación de los servicios aeronáuticos y la operación de los servicios aeroportuarios (aeropuertos), constituyéndose en una actividad monopólica del Estado., sin embargo, la misma Constitución permite que los Municipios, a través de autorización expresa del ejecutivo, obtengan las competencias en lo que hace relación a los servicios aeroportuarios, manteniendo la potestad de regulación y control la DGAC. De esta manera se configura una barrera de entrada al mercado, es así que para el ingreso a este mercado, tanto de los Municipios como de los concesionarios, para brindar exclusivamente servicios aeroportuarios, deben cumplir requisitos que la DGAC establece tanto, en unos casos, al licitar contratos para la operación de aeropuertos y en otros al vigilar que los concesionarios contratados por los Municipios cumplan con todas las regulaciones establecidas en la ley.

La DGAC sigue siendo la Autoridad Aeronáutica en el Ecuador, consecuentemente todas las áreas y dependencias que la conforman mantienen las competencias que la estructura organizacional les otorga.

b) Barreras de salida

Las barreras de salida son principalmente la responsabilidad social, de prestar el servicio con 0,0000001 probabilidad de error, lo que implica significativos niveles de inversión en capacitación, tecnología y seguros de responsabilidad civil hacia terceros.

El proceso de salida lleva otro riesgo, que es la dificultad de encontrar inversionistas que se interesen por el servicio, debido al gran valor de activos fijos que requiere este tipo de negocio, además de que la mayoría de los aeropuertos nacionales son deficitarios, consecuentemente, el estado a través de la DGAC y sus áreas debe seguir brindando este servicio.

c) Reacción de Competidores Existentes

No hay competidores existentes, la DGAC es quien presta los servicios en el Ecuador; es una entidad técnica, es monopólica, por esta razón el Área de Recursos Materiales, tampoco tiene competidores.

3.5.2 RIVALIDAD ENTRE LAS ACTUALES EMPRESAS-INSTITUCIONES DEL SECTOR

No existe rivalidad entre la Empresas-Instituciones existentes de Sector, empresas como la Quiport y Corpaq son prestadoras de servicios aeroportuarios exclusivamente, los servicios que la DGAC proporciona son aeronáuticos y aeroportuarios, es decir mantiene su calidad de Autoridad.

En el Área de Recursos Materiales de la DGAC, la rivalidad puede darse comparándose con las demás áreas administrativas de la Institución.

3.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

El poder de negociación del cliente es relativamente alto en ciertos aspectos como son:

- ✓ Formación de comités y agrupaciones para exigir mejoramiento de servicios
- ✓ Poder político en elección de autoridades por eso es una decisión complicada acciones como aumento de tarifas

- ✓ Sin embargo en caso de haber sido tomada la decisión de sincerar tarifas es posible que por condiciones políticas puedan oponerse al mediano y largo plazo.
- ✓ Exigencia permanente en mejoramiento de servicio, a pesar de las limitaciones impuestas en los ingresos.
- ✓ Esta situación se refleja en el resto de áreas de la Institución.

3.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es mínimo ya que el sistema de contratación es mediante régimen público es decir competencia, por ende quien tiene la “sartén por el mango” es la Institución. Sin embargo con la creación del Instituto de Compras Públicas, se desea transparentar todos los procesos de compras del sector público.

3.5.5 APARECIMIENTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hasta el momento no se ha podido identificar productos sustitutos para los que brinda la DGAC. En el Área de recursos Materiales, es esta quien exclusivamente realiza la logística y aprovisionamiento que la DGAC requiere.

3.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO E INTERNO

Las expectativas de los clientes internos han sido extraídas de los objetivos y las líneas de acción que la institución se ha planteado en el Plan Estratégico 2002-2007, plan que hasta la terminación de este trabajo se mantiene vigente. Las expectativas del cliente interno son:

| EXPECTATIVAS CLIENTES INTERNOS |
|--|
| Disminución de Costos Operativos |
| Plan de Investigación y Tecnología dentro de la Institución. |
| Fortalecer la Ética profesional en los empleados y funcionarios de la Institución. |
| Conseguir mejor prestigio de la Institución a nivel nacional y latinoamericano. |
| Procedimientos definidos y compromiso de cumplimiento. |
| Plan de Capacitación |
| Políticas de Incentivos |

Tabla 3.1 *Expectativas Clientes Internos*

De igual forma, las expectativas del cliente externo han sido extraídas del mismo documento, siendo las siguientes:

| EXPECTATIVAS CLIENTES EXTERNOS |
|--|
| Indicadores institucionales (servicio al cliente) eficientes |
| Mantener calidad en los servicios que se presta. |
| Continuidad y confiabilidad del servicio |
| Planificación de las Inversiones (POA) (PIA) |
| Cumplimiento de pagos y obligaciones a proveedores |

Tabla 3.2 *Expectativas Clientes Externos*

3.7 STAKEHOLDERS

Los principales Stakeholders (Involucrados) en el ámbito de la Institución son los siguientes:

| STAKEHOLDERS | |
|--------------|--|
| COMPETIDORES | Empresa Privada proveedores, CORPAQ, QUIPORT |
| CLIENTES | Empresas públicas, privadas, gubernamentales y no gubernamentales. |
| ESTADO | Gobierno Ecuatoriano. |
| SOCIEDAD | Niños, jóvenes, adultos, y ancianos |
| ASOCIACIÓN | DGAC. |
| ONG'S | Nacionales e internacionales como por ejemplo: OACI, FAA, IATA, Fundación Natura, CARE, Green peace entre otros. |
| GREMIOS | Constructores, Consultores, Empresas, Empleados, Funcionarios, Ingenieros Civiles, Arquitectos, entre otros. |
| PROVEEDORES | Locales e internacionales |
| | Obras y Materiales de Construcción |
| | Bienes y Servicios de diversa índole |
| | Suministros de oficina |

Tabla 3.3 Stakeholders

3.8 MATRICES EFE, EFI, PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

| FACTORES | PRIORIDAD | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|-----------|--------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| <i>Apoyo demostrado por el Gobierno actual para desarrollar planes, proyectos y programas</i> | 2 | 0,2000 | 4 | 0,8000 |
| <i>La globalización permite el fácil acceso a nuevas tecnologías</i> | 1 | 0,3500 | 4 | 1,4000 |
| AMENAZAS | | | | |
| <i>Politización de la Institución.</i> | 1 | 0,2500 | 1 | 0,2500 |
| <i>Insatisfacción en nuestros clientes compromete la Imagen.</i> | 2 | 0,1500 | 1 | 0,1500 |
| <i>Política arancelaria no favorable al sector.</i> | 3 | 0,0500 | 2 | 0,1000 |
| TOTAL | | 1,0000 | | 2,7000 |

Al ser el resultado igual a 2,70; es decir, mayor a 2,5 existen mayores Oportunidades que Amenazas

| En la prioridad: |
|-----------------------------|
| Más importante = 1 |
| Importante = 2 |
| Regularmente importante = 3 |
| Menos importante = 4 |

| En la Calificación |
|----------------------|
| Amenaza Alta = 1 |
| Amenaza Baja = 2 |
| Oportunidad Baja = 3 |
| Oportunidad Alta = 4 |

Figura 3.2 *Matriz EFE*

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

| FACTORES | PRIORIDAD | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|------------------|---------------|---------------------|-----------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| <i>Cuenta con normativas para la ejecución de las adquisiciones locales y al exterior</i> | 1 | 0,1200 | 4 | 0,4800 |
| <i>Se encarga de los procedimientos para la adquisición local e importación de equipos, bienes muebles, repuestos, suministros y materiales, así como la prestación de servicios especializados por parte de extranjeros</i> | 1 | 0,1200 | 4 | 0,4800 |
| <i>Mantiene un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades.</i> | 2 | 0,1000 | 4 | 0,4000 |
| <i>Realiza los trámites de contratación locales y/o de importación en coordinación con todas las dependencias involucradas.</i> | 2 | 0,1000 | 3 | 0,3000 |
| <i>Cumple y hace cumplir las disposiciones legales y demás normas pertinentes establecidas para el sistema de administración de bienes y servicios</i> | 3 | 0,0600 | 3 | 0,1800 |
| DEBILIDADES | | | | |
| <i>No mantiene una estructura organizacional acorde con el modelo administrativo por procesos.</i> | 2 | 0,0600 | 2 | 0,1200 |
| <i>Demora en atención a los trámites.</i> | 1 | 0,1000 | 1 | 0,1000 |
| <i>No cuenta con sistemas informáticos integrados en su totalidad</i> | 1 | 0,0800 | 1 | 0,0800 |
| <i>No mantiene una codificación de partidas igual con otras Áreas</i> | 1 | 0,0800 | 1 | 0,0800 |
| <i>Exceso de Persona en el Área.</i> | 1 | 0,0800 | 1 | 0,0800 |
| <i>No cuenta con normativa ágil de manejo de procesos que podrían dar lugar a corrupción y mala imagen.</i> | 2 | 0,0600 | 2 | 0,1200 |
| <i>No cuenta con una clasificación y valoración de puestos acorde con sus actividades especializadas.</i> | 4 | 0,0400 | 2 | 0,0800 |
| TOTAL | | 1,0000 | | 2,5000 |

Al ser el resultado igual a 2,50; es decir, igual a 2,5 existe igualdad de Fortalezas que Debilidades

| En la prioridad: |
|-----------------------------|
| Mas importante = 1 |
| Importante = 2 |
| Regularmente importante = 3 |
| Menos importante = 4 |

| Calificación |
|---------------------|
| Debilidad Alta = 1 |
| Debilidad Baja = 2 |
| Fortaleza Baja = 3 |
| Fortaleza Alta = 4 |

NOTA: No se analiza la Matriz de Perfil Competitivo, por las razones expuestas a lo largo del desarrollo de este trabajo.

3.9 PROPUESTA

3.9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ÁREA DE RECURSOS MATERIALES

VISIÓN

Componentes de la Visión:

| | |
|--------------------------------|---|
| Horizonte de Tiempo: | Cinco años |
| Posicionamiento en el Mercado: | Ser una de las mejores áreas administrativas de la DGAC. |
| Ámbito de Acción: | República del Ecuador |
| Valores: | <ul style="list-style-type: none"> • Ética y honestidad • Cumplimiento • Compromiso y solidaridad. • Responsabilidad socio-ambiental. |
| Principios Organizacionales: | <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Calidad • Preservación Ambiental • Servicio post-venta (Servicio al cliente) |
| Negocio: | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento y distribución de bienes y/o servicios, a nivel nacional. |

Tabla 4. Componentes de la Visión

EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS SER EL SOPORTE LOGÍSTICO ALTAMENTE TECNIFICADO, Y PROVEEDORA DE SERVICIOS COMPETITIVOS, RENTABLES Y DE ALTA CALIDAD, BAJO LA NORMATIVA

Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTICE LAS OPERACIONES Y SATISFAGAN LAS EXIGENCIAS DE LAS DEPENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL.

MISIÓN

Componentes de la Misión:

| | |
|------------------------------|---|
| El Negocio: | Aprovisionamiento y distribución de bienes y/o servicios, a nivel nacional. |
| Principios Organizacionales: | <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de bienes y/o servicios. • Apoyo a cumplimiento de objetivos estratégicos. • Cumplir con las normas nacionales e internacionales vigentes para compras locales e importaciones. • Mejoramiento continuo en servicio al cliente |
| • Valores: | <ul style="list-style-type: none"> • Ética y honestidad • Cumplimiento • Compromiso y solidaridad. • Responsabilidad socio-ambiental. |
| • Clientes: | <ul style="list-style-type: none"> • Dependencias de la DGAC. |
| • Razón de Ser: | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento y distribución de bienes y/o servicios. |
| • Ventajas Competitivas: | <ul style="list-style-type: none"> • Área exclusiva en provisión de bienes y/o servicios. |
| • Ámbito de Acción: | <ul style="list-style-type: none"> • República del Ecuador |

Tabla 5. Componentes de la Misión

APROVISIONAR Y DISTRIBUIR BIENES Y/O SERVICIOS PARA EL NORMAL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL CONFORME LA LEY.

Objetivos Generales (Estratégicos)

- Reducir el número de reclamos justificados al 1%. INDICADOR: Reclamos justificados/Reclamos totales.
- Aprovechar la decisión del gobierno, de atender los proyectos importantes a través del plan de emergencia. La DGAC está considerada en el plan emergente. INDICADOR: % de cobertura de los servicios.
- Reducir costos operativos y no operativos (Margen Operativo del 30%). INDICADOR: Ingresos Operacionales/Costos Operacionales.
- Integrar el sistema de Recursos Materiales, a todos los sistemas de información de la DGAC. INDICADOR: % de cobertura de los servicios.
- Cumplir normas y reglamentos existentes para las actividades inherentes al Área de Recursos Materiales. INDICADOR: % de cumplimiento de las normas y reglamentos.

Objetivos Específicos (Metas)

- Optimizar y reemplazar en el plazo de dos años, la tecnología que se tiene instalada en el Área de Recursos Materiales en un 100% en busca de eficiencia y eficacia.
- Concienciar al personal DGAC inmediatamente respecto a la restricción del gasto público, reducir el 10% en lo que se refiere al gasto corriente.

- Transparentar el sistema de compras de la DGAC, en el plazo de un año.

VALORES

- Ética y Honestidad. INDICADOR: Número de actos de corrupción sancionados/Número de actos de corrupción comprobados.
- Cumplimiento. INDICADOR: % de cumplimiento de Planes Operativos Anuales y Planes Estratégicos.
- Responsabilidad Socio-Ambiental: INDICADOR: Número de Impactos mitigados/Número de Impactos producidos.
- Compromiso y Solidaridad. INDICADOR: % de trabajadores evaluados con resultados satisfactorios.

POLITICAS

- Obtener los más altos índices de eficiencia y eficacia en la provisión de bienes y/o servicios. .
- Proveer y desarrollar servicios a todos los clientes, capacitar y especializar al personal bajo la óptica de cero errores priorizando la solución de problemas actuales sobre las adquisiciones (locales y al exterior); aprovisionamiento justo a tiempo.
- Recursos Materiales, velará por la excelencia en el uso de los recursos asignados a la institución por el Estado, aplicará austeridad en el gasto.
- Simplificación de trámites y transparencia para mejorar la relación con los usuarios y el prestigio institucional.

- Elevar el profesionalismo del personal de funcionarios y empleados, y establecer un clima laboral de respeto a sus méritos, años de servicio y derechos adquiridos. Fortalecer la capacitación de tipo gerencial en los mandos medios y alcanzar una clasificación de puestos acorde a sus funciones.

3.9.2 CADENA DE VALOR

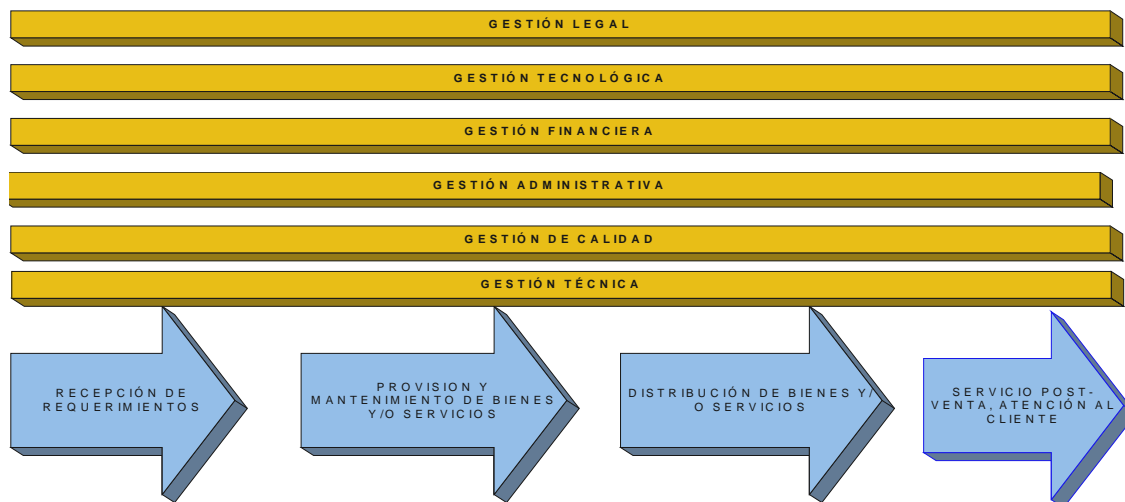


Figura 3.4 Cadena de Valor

3.9.3 ESTRUCTURA PROPUESTA

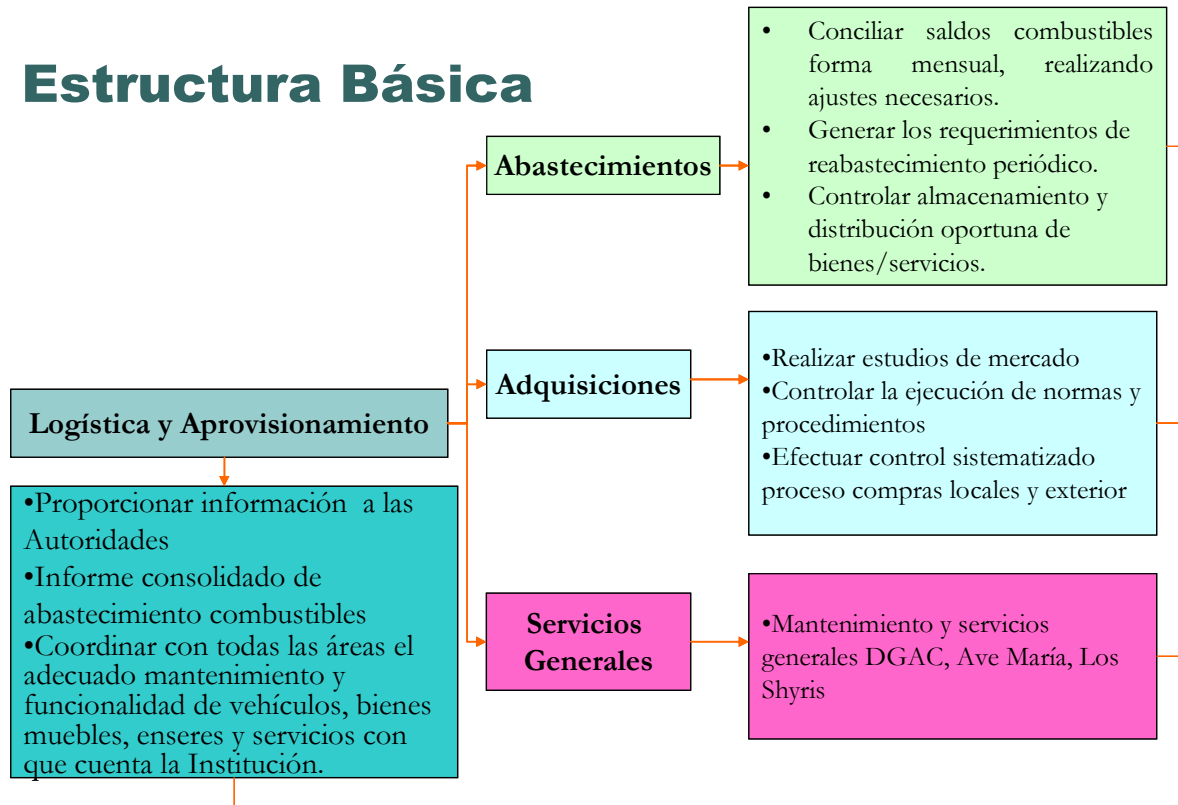


Figura 3.5 Estructura Propuesta

Se propone una estructura plana. Logística y Aprovisionamiento es el macroproceso, sus competencias son: proporcionar información y asesoramiento a las Autoridades; informe consolidado de abastecimiento de combustibles, coordina con todas las áreas el adecuado mantenimiento y funcionamiento de los vehículos, bienes muebles, enseres y servicios de la institución.

Se plantea tres subprocesos que son Abastecimientos, Adquisiciones y Servicios Generales.

Abastecimientos se encargará de conciliar saldos mensuales de combustible y realizar los ajustes respectivos; genera los requerimientos de reabastecimientos

periódicos (suministros de oficina; material de aseo; material de limpieza; llantas, tubos y defensas; repuestos; combustibles y otros); controla el almacenamiento y distribución oportuna de los bienes y servicios.

Adquisiciones se encargará de realizar estudios de mercado, controlar la ejecución de normas y procedimientos, efectuar control sistematizado de los procesos de compras locales y al exterior.

Servicios Generales se encargará de realizar los mantenimientos y proporcionar los servicios generales que se requieran y estén contemplados en el plan anual, de los edificios DGAC, Ave María y los Shyris.

3.9.4 ORGANIGRAMA

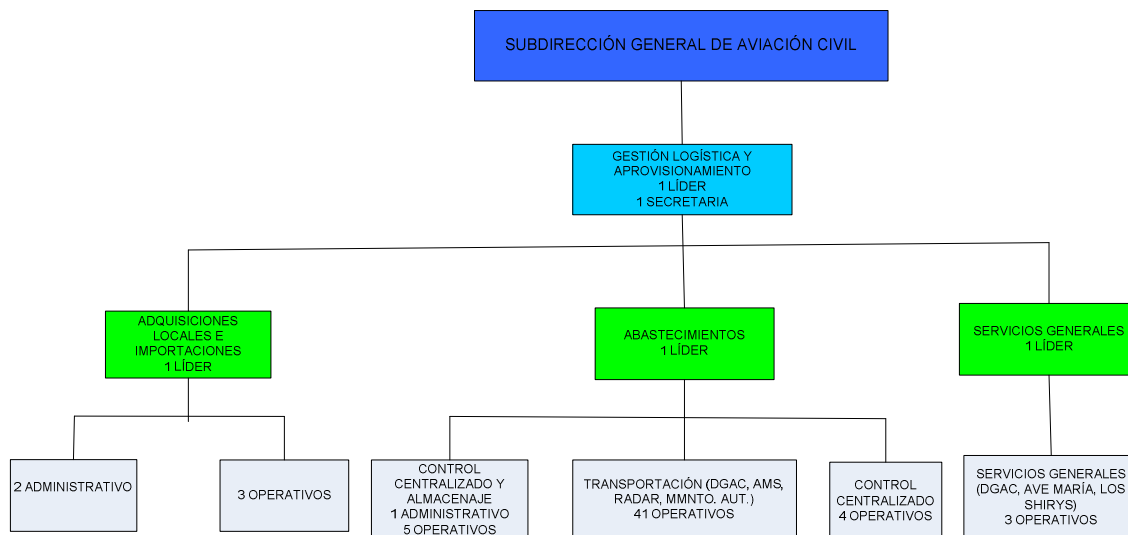


Figura 3.6 Organigrama

El área de Logística y Aprovisionamiento estará integrada por un Coordinador y su asistente, a su vez existirán tres líderes: Adquisiciones, Abastecimientos y Servicios Generales; estos líderes tendrán un equipo multidisciplinario de trabajo conformado por:

Adquisiciones R I: 1 Administrativo
 2 Operativos.

Abastecimientos R I:

Almacenaje: 1 administrativo
1 operativo

Transportación 30 operativos

Control Centralizado 3 operativos

Servicios Generales R I: 3 operativos

Subtotal RI **41**

Adquisiciones R II: 1 operativo

Abastecimientos R II:

Almacenaje: 1 operativo

Transportación: 15 operativos

Control Centralizado 2 operativos

Servicios Generales: 2 operativos

Subtotal R II **21**

TOTAL 62

La propuesta realizada se sustenta en todo el diagnóstico realizado en el anexo 1, en el cual se estableció el árbol de problemas y anexo 2 árbol de objetivos, así como también en el diagrama de flujos levantado de dos procesos existentes, anexo 3, en los cuales se podrá apreciar un sin número de pasos y tareas que en muchos de los casos resultan ser innecesarios y que con esta nueva propuesta necesariamente deberán ser modificados, a fin de optimizar cada uno de los

procesos y subprocesos que el área de Aprovisionamiento y Logística debe tener.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Del presente trabajo se concluye que la DGAC es una Institución Pública que no persigue fines de lucro, sin embargo se debe esmerar en la sostenibilidad de la misma y de los servicios que presta.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo que al mismo tiempo hace factible la formulación de planes y actividades que lleven a conseguir los objetivos institucionales.

La planificación estratégica desarrollada en este documento, es un instrumento de cohesión para integrar voluntades en una dirección común, pues se trata de cambiar la forma de pensar manteniendo una visión global, facilitar la comunicación y estimular la participación de todo el recurso humano.

Los objetivos específicos planteados para el presente trabajo, han sido cumplidos como se podrá evidenciar en el desarrollo del Capítulo 3. El objetivo que hace relación a una propuesta de estructura organizacional, se lo podrá analizar el numeral 3.9.3, figura 3.5 del mismo Capítulo.

Se determinaron los procesos de la empresa (punto 3.3.1), respecto a los indicadores de prestación de los servicios actuales y de los que se espera obtener se puede concluir que la DGAC no tiene indicadores de prestación de servicios, sin embargo a través de la propuesta de Direccionamiento Estratégico 3.11.1 (Visión y Misión), se plantean los que se espera obtener.

Se logró establecer la propuesta de estructura organizacional para el área, que se encuentra en el numeral 3.9.3.

La propuesta desarrollada no requiere la utilización de gran cantidad de recursos financieros, sino de cambios de la manera de ver los flujos y de alinear la estrategia. En este sentido y toda vez que existirá una mejora de la eficacia, se puede concluir que no existirá problema con la sostenibilidad en el tiempo. Bajo esta premisa, queda validada también la hipótesis.

Al cumplirse los objetivos del trabajo realizado, que como se dijo, se evidencian en el desarrollo del Capítulo 3, la hipótesis planteada queda confirmada, la misma que se hará realidad en el momento de la implementación de la propuesta.

Específicamente, en lo que hace relación al Área de Materiales, se puede concluir que:

- 1) El Área de Materiales presta servicios a cada una de las dependencias de la DGAC, lo cual significa conocer y comprender sus procesos, capacidad y producción.

- 2) Con el análisis situacional, Recursos Materiales ha podido reconocer su realidad (interna y externa). Se determinó como fortalezas de mayor incidencia “la normativa de las adquisiciones locales y al exterior” y “exclusividad en los procedimientos de los mismos y servicios especializados”, como oportunidad de mayor incidencia “la globalización y acceso a nuevas tecnologías”; entre las amenazas, la de mayor significación “la politización de la institución” y entre sus debilidades las más importantes “falta de una estructura organizacional acorde con el modelo administrativo por procesos” y “no contar con normativa ágil de manejo de los procesos que da lugar a corrupción y mala imagen”

- 3) La Planificación estratégica diseñada para el Área de Recursos Materiales, proporciona una estructura completa, entregándole un sustento a futuro que orienta su crecimiento a través de un correcto funcionamiento.

4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones finalizada la investigación son:

- 1) Es fundamental implementar la administración estratégica ya que es una herramienta gerencial que ayuda a determinar el camino que una organización pública o privada debe seguir en el largo plazo. Además es obligatorio por parte de Contraloría.
- 2) Como recomendación se establece la necesidad de realizar una Planificación Estratégica con la finalidad de definir las metas y objetivos a largo plazo y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos planteados.
- 3) El Área de Recursos Materiales ha definido una estructura sobre la que se desarrollará en el futuro, se deberá establecer un cronograma de trabajo, responsables y fechas de implementación de los cambios.
- 4) En cuanto al personal del Área de Recursos Materiales, se debe analizar sus competencias y habilidades en el Área, optimizando el recurso humano y económico.
- 5) Implementar en forma total la integración del sistema.
- 6) Definir y aplicar una política de comunicación interna eficaz, a fin que el personal del Área conozca los cambios y estrategia propuesta, se involucre y apoye a cumplir los objetivos planteados.

- 7) Delegar funciones, apoyándose en el documento de respaldo (manual de funciones), lo que permitirá identificar oportunidades para mejorar el desempeño, así garantiza una gestión efectiva, eficiente y eficaz.

- 8) Realizar el levantamiento de todos los procesos del Área de Recursos Materiales, así se optimizará todos los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) SERNA Humberto; “Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Estratégica”; 2003; 3R Editores, Bogotá.
- 2) PORTER Michael; “Estrategia Competitiva”, 1985.
- 3) KAPLAN R. y NORTON D.; “Cuadro de Mando Integral”, 1997, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- 4) MORRISEY G.; “Planeando con Morrisey, Pensamiento Estratégico, Construya los Cimientos de su Planeación”; 1996, Prentice Hall; México.
- 5) BUENO E. y MORCILLO P. “La Dirección Eficiente”, 993, Pirámide Madrid.
- 6) BUENO E., Dirección Estratégica de la Empresa, 1934, Pirámide Madrid.
- 7) MINTZBERG H. y BRIAN J., “El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos”, 1997, Prentice Hall, México.
- 8) STEINER George, “Planeación Estratégica lo que todo Director debe saber”, 1996, Oriental, México.
- 9) E.L.HILL C., “Administración Estratégica” 1993, Mc Graw Hill.
- 10) KOONTZ H. y WEIHRICH H., “Administración Una Perspectiva global”, 1998, Mc Graw Hill, México, edición 11.
- 11) RODRIGUEZ J., “Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa”.
- 12) JARAMILLO José, “Dirección Estratégica”, 1996, Mc Graw Hill, España, edición 2.

- 13) SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, “Planeación Estratégica”.
- 14) CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, “Planificación Estratégica”.
- 15) CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, “Marketing a los servicios públicos”.
- 16) Plan Estratégico DGAC 2002-2007
- 17) Revista LÍDERES, agosto 4 y 25, 2008
- 18) Revista LÍDERES, septiembre 8, 2008
- 19) RENDER, B., J. Heizer, *Principios de Administración de Operaciones*, Primera edición, Pearson Educación, México, 1996.

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) <http://elprisma.com/> Apuntes para estudiantes universitarios y profesionales.
- 2) <http://monografías.com/trabajos11/plantac.shtml>
- 3) <http://comexi.gov.ec/noticias.index.php>
- 4) <http://wikipedia.org/wiki/hacker>
- 5) <http://estrategiaempresarial.com/>
- 6) <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey>
- 7) <http://elprisma.com/>
- 8) www.udc.es/dep/mate/estadistica2/sec2_3.html.

GLOSARIO

Cliente externo.- Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Cliente Interno.- Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Competencia (del personal).- Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimiento y habilidades. Competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto. Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de “competencia profesional”.

Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa.- Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales y su representación gráfica.

DGAC.- Dirección General de Aviación Civil.

Eficacia.- Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

FODA.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución.

Grado de satisfacción del Cliente.- Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

Indicadores.- Elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Indicadores de Gestión.- Son aquellos que se calculan en función del rendimiento de la situación en tiempo presente o pasados y establecer tendencias o proyecciones.

Innovación.- Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

Innovación en tecnología.- Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.

Innovación tecnológica.- Actividad de incorporación en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

Innovación en la gestión.- Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

Ley.- La ley (del latín *lex*, *legis*) es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados.

Liderazgo.- Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Metas.- Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Misión.- Razón de ser de la Institución, expresa el papel que cumplirá la Organización en la Sociedad.

Objetivos Estratégicos.- Son los resultados de mediano y largo plazo para hacer realidad lo planteado en la Misión y Visión.

Políticas.- Son aquellas que condicionan la manera cómo se lograrán los objetivos y se ejecutarán las estrategias.

Procesos.- Actividades y tareas determinadas que consisten en recibir insumos y transformarlos en entregables, adicionando valor, en los cuales intervienen recursos que pueden ser humanos, materiales, tiempo entre otros.

Reglamento.- Es una norma jurídica de carácter general dictada por el poder ejecutivo. Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la ley, y generalmente la desarrolla.

Sector.- Conjunto de empresas que producen bienes o servicios.

Sistema Informático.- Es el conjunto de hardware, software y de un soporte humano. Un sistema informático típico emplea una computadora que usa dispositivos programables para capturar, almacenar y procesar datos.

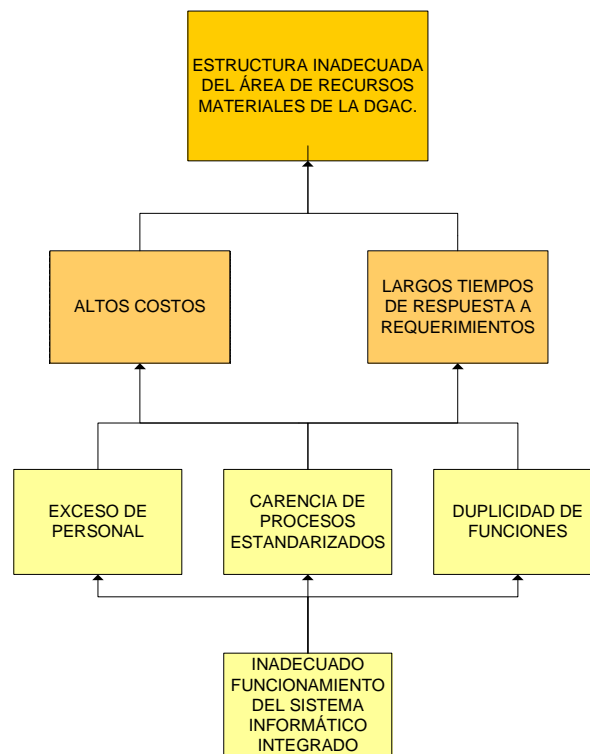
Valores.- Son los principios que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros de la institución, tanto dentro como fuera de la misma

Visión.- Conjunto de ideas que expresa que es lo que se espera que la Institución sea en los próximos años.

ANEXOS

ANEXO No. 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS

ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES



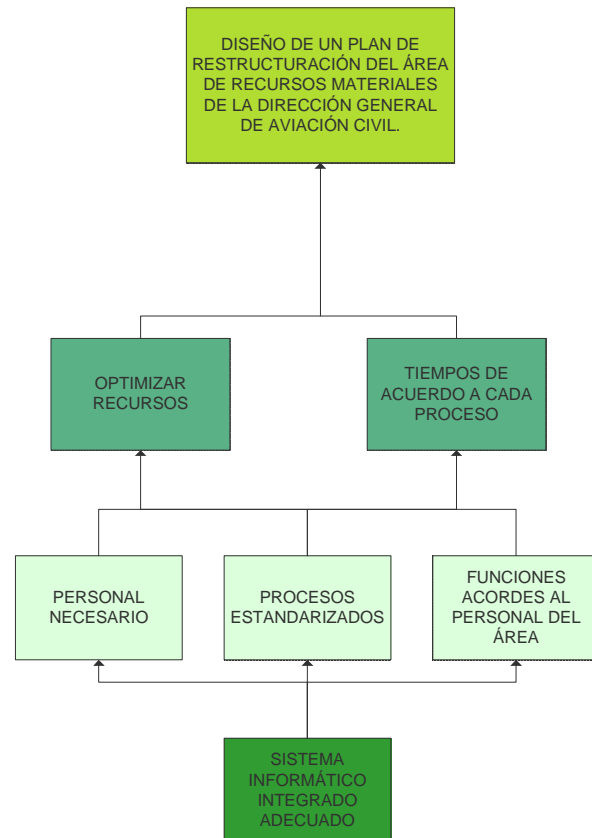
Al problema principal es la inadecuada estructura del Área de Recursos Materiales, al mismo que aportan los siguientes problemas secundarios:

- En ciertos meses del año existe mayor número de trámites de compra por reabastecimientos, contratos y otros.
- La estructura organizacional actual no facilita la realización de los procesos.
- Se tiene que plantear la nueva metodología adoptada por el Ministerio de Finanzas y por el sistema de Compras Públicas.

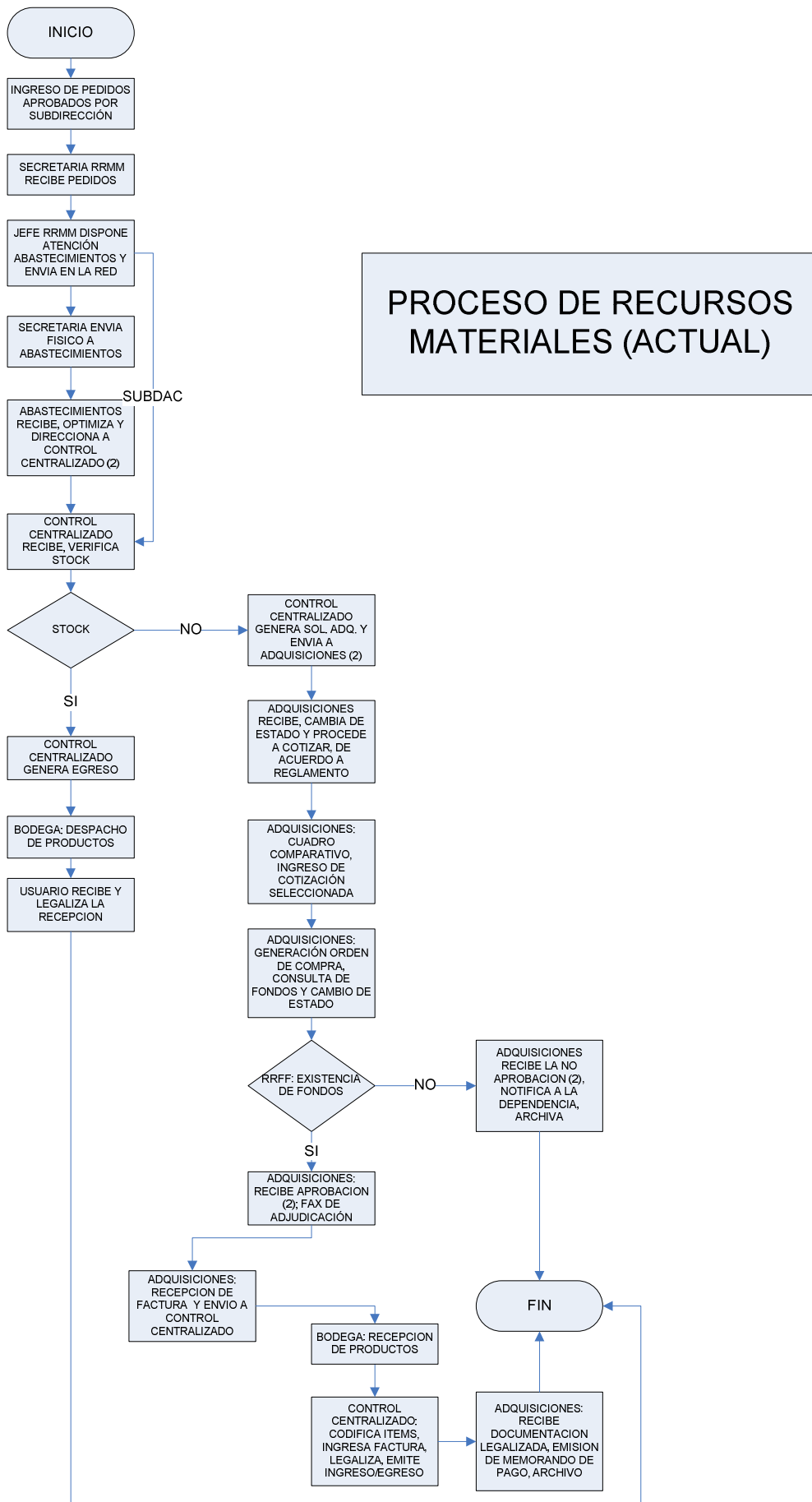
Habiéndose identificado el problema, se plantea como solución dentro de este proyecto, el Diseño de un Plan de Reestructuración del Área de Recursos Materiales de la Dirección General de Aviación Civil.

ANEXO No. 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS

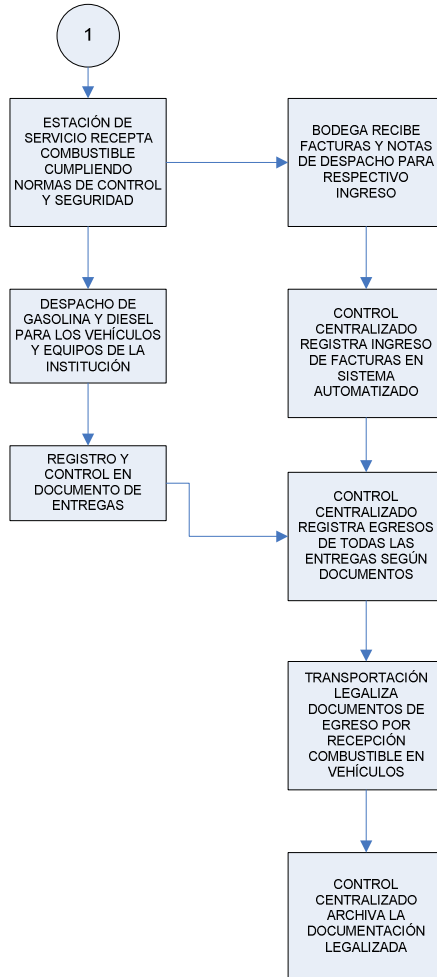
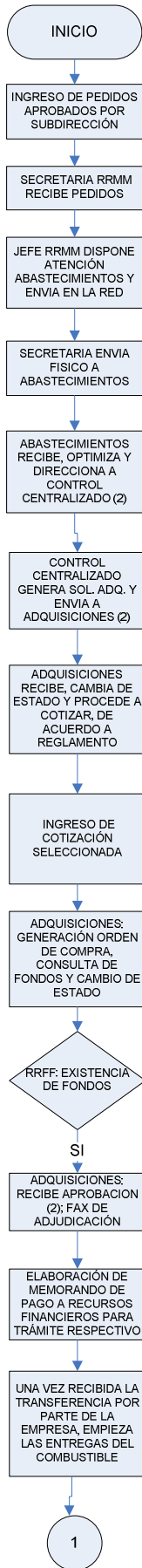
ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES



ANEXO No. 3: DIAGRAMAS DE FLUJO



PROCESO DE ADQUISICIÓN DE COMBUSTIBLES



**ANEXO No. 4: ORGÁNICO FUNCIONAL DEL ÁREA DE
RECURSOS MATERIALES, VIGENTE**

DEPENDENCIA: **RECURSOS MATERIALES**
RESPONDE A: **DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL**
SUPERVISA A: **MATERIALES REGION II**
 ABASTECIMIENTOS
 ADQUISICIONES

MISION:

Planificar, Coordinar, Controlar y Evaluar el plan anual de adquisiciones y dotación de recursos materiales requeridos por las diferentes dependencias de la Institución, en apoyo a las actividades técnico-administrativas, rigiéndose en las Leyes, Reglamentos, Normas, Procedimientos y Ordenes Administrativas vigentes para el efecto.

FUNCIONES:

1. Proporcionar información al señor Director General de Aviación Civil, sobre los requerimientos a nivel nacional establecidos en el plan anual de adquisiciones.
2. Establecer y controlar normas, procedimientos y disposiciones que regulan la actividad técnico-administrativa, inherentes al abastecimiento y adquisición de recursos materiales.
3. Coordinar la tramitación y el respectivo seguimiento de todas las actividades relacionadas con las adquisiciones locales y del exterior, de acuerdo con las leyes vigentes.
4. Coordinar que los recursos materiales sean entregados oportunamente al personal y a las dependencias que lo requieran.
5. Coordinar con todas las áreas el adecuado mantenimiento y funcionalidad de los recursos materiales (vehículos, bienes muebles y enseres) con que cuenta la Institución.

DEPENDENCIA: ABASTECIMIENTOS
RESPONDE A: RECURSOS MATERIALES
SUPERVISA A: BODEGA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS
CONTROL CENTRALIZADO
TRANSPORTACION Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ

FUNCIONES:

1. Controlar la correcta aplicación de las Ordenes Administrativas vigentes y establecer las medidas correctivas tendientes a normar la entrega de los recursos materiales y mantener un registro actualizado del stock de los inventarios.
2. Controlar el almacenamiento y distribución oportuna de los recursos materiales requeridos, de acuerdo a las normas técnicas de abastecimiento establecidas.
3. Planificar el plan anual de adquisiciones en coordinación con las áreas técnicas, para el reabastecimiento de la bodega central, para satisfacer las necesidades, contribuyendo con el desarrollo de la Institución.
4. Coordinar la elaboración del plan anual de adquisiciones para el reabastecimiento de la Región 2.
5. Coordinar la atención de las necesidades emergentes de abastecimiento debidamente justificadas.

DEPENDENCIA: BODEGA GENERAL DE ABASTECIMIENTOS
RESPONDE A: ABASTECIMIENTOS

FUNCIONES:

1. Generar los requerimientos de reabastecimiento periódico para mantener los niveles de stock, en coordinación con Abastecimientos.

2. Garantizar el almacenaje de todos los materiales existentes en bodega y mantener la respectiva documentación de ingreso y egreso de los mismos, para efectos de conteo y legalización.
3. Cumplir con las normas y procedimientos de abastecimientos para un correcto control y distribución del material bajo su responsabilidad.
4. Cumplir oportunamente con la provisión de materiales a las diferentes dependencias de acuerdo con los requerimientos.
5. Controlar y supervisar la recepción y despacho de combustibles y lubricantes, cumpliendo con la normatividad técnica de los Organismos de Control.
6. Establecer un adecuado procedimiento de recepción, almacenaje, contabilización y seguridad para el despacho de lubricantes y combustibles, además de efectuar las pruebas de control de calidad de los mismos.
7. Conciliar saldos físico y automatizado de los combustibles en forma mensual, realizando los ajustes necesarios.

DEPENDENCIA: CONTROL CENTRALIZADO
RESPONDE A: ABASTECIMIENTOS

FUNCIONES:

1. Controlar a través de las dependencias del Edificio Central y AMS, las transacciones efectuadas y mantener un stock de los recursos materiales, mediante sistemas automatizados, a fin de atender los requerimientos del personal y las diferentes dependencias de la Institución.

2. Evaluar constantemente el software del sistema de abastecimientos, a fin de mantener una base de datos segura y confiable, en coordinación con el área de Informática.
3. Mantener en el sistema informático un registro de movimientos de ingreso y egreso de los recursos materiales adquiridos y entregados a las diferentes dependencias.
4. Entregar los materiales adquiridos para las diferentes dependencias de la Institución.

DEPENDENCIA: TRANSPORTACION Y MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ
RESPONDE A: ABASTECIMIENTOS

FUNCIONES:

1. Planificar y controlar la provisión de las unidades de transporte, de conformidad con las Ordenes Administrativas y normas de Contraloría que rigen la movilización y asignación de unidades, para cubrir los requerimientos institucionales.
2. Supervisar el cumplimiento del cronograma establecido para el mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor de la Institución.
3. Establecer procedimientos para controlar el estado del parque automotor e informar cuando se presenten novedades a Recursos Materiales.
4. Determinar referencias y especificaciones técnicas para la adquisición de repuestos de los vehículos de la Región I.

5. Determinar el reabastecimiento de partes y repuestos con el propósito de mantener niveles de stock para garantizar la operatividad del parque automotor de la Institución.
6. Ejecutar Ordenes Administrativas, normas y procedimientos vigentes, para la provisión de combustibles y lubricantes requeridos por el parque automotor de la Institución.

DEPENDENCIA: **ADQUISICIONES**
RESPONDE A: **RECURSOS MATERIALES**
SUPERVISA A: **COMPRAS.**

FUNCIONES:

1. Planificar y Coordinar el Plan Anual de Adquisiciones establecido por Recursos Materiales observando las Leyes y Reglamentos vigentes.
2. Realizar estudios de mercado, analizando cotizaciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios en beneficio de la Institución, observando las Leyes y Reglamentos vigentes.
3. Controlar la ejecución de normas y procedimientos específicos que regulan la adquisición de recursos materiales y prestación de servicios.
4. Efectuar el control sistematizado al proceso de compras locales y en el exterior.
5. Supervisar las adquisiciones locales y en el exterior.

DEPENDENCIA: **COMPRAS**
RESPONDE A: **ADQUISICIONES**

FUNCIONES:

1. Ejecutar las compras locales y en el exterior en términos de agilidad y oportunidad para satisfacer las necesidades institucionales, observando las Leyes, Reglamentos y Normas establecidas para el efecto.
2. Controlar y realizar el seguimiento de las adquisiciones observando los procesos legales establecidos hasta su ingreso a bodega.
3. Administración y control del Fondo Rotativo para compras menores y emergentes observando su respectivo reglamento.

**ANEXO No. 5: PROYECTO DE REGLAMENTO PARA LA
ADQUISICION LOCAL E IMPORTACIÓN DE EQUIPOS, BIENES
MUEBLES, SUMINISTROS, MATERIALES Y CONTRATACION DE
SERVICIOS PARA LA DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL**



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

**PROYECTO DE REGLAMENTO PARA LA ADQUISICION LOCAL E
IMPORTACIÓN DE EQUIPOS, BIENES MUEBLES, SUMINISTROS,
MATERIALES Y CONTRATACION DE SERVICIOS PARA LA DIRECCION
GENERAL DE AVIACION CIVIL**

Art. 1.- Propósito

El presente proyecto de “Reglamento Interno de Adquisiciones”, tiene como propósito poner en vigencia el Reglamento de Contrataciones de Menor Cuantía de la Dirección General de Aviación Civil publicado en el Registro Oficial No. 544 de marzo 15, 2005, los procedimientos internos locales y de importación que regulen la adquisición de equipos, bienes muebles, repuestos, suministros y materiales, así como la prestación de servicios, los cuales son requeridos por la Dirección General de Aviación Civil, a fin de salvaguardar el desarrollo y operatividad normal de las actividades aeronáuticas del país; así como para precautelar los intereses institucionales y satisfacer las necesidades de las diferentes dependencias que la conforman.

Art. 2.- Ámbito de aplicación

Se sujetan a las normas establecidas en el presente reglamento, la adquisición de bienes y la prestación de servicios, cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 3.- Procedimientos y Responsabilidad

Encárguese de los procedimientos para la adquisición local e importación de equipos, bienes muebles, repuestos, suministros y materiales, así como la prestación de servicios especializados por parte de extranjeros, a la División de Recursos Materiales de conformidad con las normas establecidas en el presente “Reglamento Interno de Adquisiciones”.

Las responsabilidades de la División de Recursos Materiales son las siguientes:

- a) Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar la adquisición de equipos, bienes muebles, suministros, repuestos, materiales y prestación de servicios, que sean requeridos por la Institución.
- b) Receptar y organizar los requerimientos de adquisiciones o prestación de servicios con las debidas especificaciones descritas por el usuario o la Dependencia solicitante.
- c) Ejecutar planes de adquisiciones.
- d) Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de adquisición y/o prestación de servicios de la DGAC.
- e) Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos, bienes muebles, suministros, repuestos, materiales y prestación de servicios de la DGAC, las que serán evaluadas y seleccionadas de acuerdo al informe analítico presentado por el usuario o la Dependencia solicitante y este acorde con los intereses Institucionales.
- f) Verificar que los bienes que ingresan y los servicios que prestan a la Institución cumplan con las especificaciones requeridas.

- g) Realizar los trámites de contratación locales y/o de importación en coordinación con todas las dependencias involucradas.
- h) Mantener un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades de la División; y,
- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y demás normas pertinentes establecidas para el sistema de administración de bienes y servicios.

Art. 3.1.- Procedimiento para la adquisición local

Para la adquisición de equipos, bienes muebles, repuestos, suministros, materiales y prestación servicios cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, se observará el siguiente procedimiento:

- a) Las adquisiciones locales, dependiendo de su monto o valor, se las puede tramitar por:

Fondo Rotativo.- Conforme a su reglamento publicado en el Registro Oficial. No 161 del 12 de septiembre del 2000.

Consulta de fondos.- Por la cuantía de su presupuesto referencial, podrán contratarse en forma directa la adquisición de bienes, la prestación de servicios, cuya cuantía no exceda el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000005 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Selección de Ofertas.- Según el Reglamento de Contrataciones de menor cuantía de la DGAC, publicado en el Registro Oficial No. 544 de marzo 15, 2005.

- b) La dependencia respectiva solicitará su requerimiento a la División de Recursos Materiales a través de la red mediante el formulario 1150, “Solicitud de Entrega / Devolución” debidamente autorizado por el Jefe responsable del área.
- c) Las dependencias ordenadoras de gasto que realizan trámites de adquisición independientemente deberán realizar la coordinación respectiva con la División de Recursos Materiales, en vista de que esta información debe estar ingresada al sistema tanto para codificación como para la asignación presupuestaria.
- d) La División de Recursos Materiales receptorá las solicitudes y dispondrá al Departamento de Abastecimientos su registro y atención de la necesidad.
- e) Una vez recibidos los formularios de DAC 1150, el Departamento de Abastecimientos coordinará con la Unidad de Control Centralizado para que verifique con el Stock de Bodega Central de Abastecimientos y se proceda a la entrega de lo solicitado por las dependencias. Cuando no exista en bodega el requerimiento, se elaborará y remitirá la solicitud de adquisición al Jefe del Departamento de Adquisiciones quien dispondrá al agente de compras solicite las cotizaciones necesarias a las empresas calificadas por la DGAC dependiendo del monto, y realizará cuadros comparativos para seleccionar al proveedor que más convenga a la Institución por su calidad y costos.

| Coeficiente | Proformas requeridas | Aprobará: |
|-------------|--------------------------------|-----------------------|
| 0,0000001 | 1 proforma | Jefe División |
| 0,0000005 | 3 proformas | Jefe División |
| 0,000005 | Comité de Selección de Ofertas | Presidente del Comité |
| 0,00002 | Concurso Privado | Sr. Director General |

- f) El Jefe de Adquisiciones está en la facultad de comprobar la veracidad de las cotizaciones realizadas por el agente de compras.
- g) En las cotizaciones deberán constar las siguientes condiciones:
 - 1. Forma de pago;
 - 2. Tiempo de entrega;
 - 3. Marca, modelo y # de serie del bien;
 - 4. Validez de la oferta;
 - 5. Garantía técnica;
 - 6. Requisitos según la Ley de Facturación.
- h) El Departamento de Adquisiciones verificará que las cotizaciones cumplan con las condiciones detalladas en el punto anterior.
- i) El Departamento de Adquisiciones una vez que ha seleccionado al Proveedor, solicitará a la División de Recursos Financieros la certificación de fondos y la correspondiente partida presupuestaria, de conformidad con la planificación establecida en el año respectivo, información que será enviada tanto por la red de enlace y el documento respectivo de respaldo.
- j) La División de Recursos Financieros a través del Departamento de Presupuesto remitirá la certificación de fondos aprobada o negada en forma inmediata y oportuna a fin de cumplir con el tiempo previsto y a satisfacción del usuario, la misma que deberá ser codificada con cargo a las partidas presupuestarias asignadas.
- k) Para el caso de equipos especializados, obtenidas las cotizaciones el Departamento de Adquisiciones enviará las mismas a la dependencia solicitante a fin de que analice las ofertas presentadas y emita el informe técnico que deberá contener la siguiente información:

- 1.- Antecedentes.
 - 2.- Análisis.
 - 3.- Conclusiones.
 - 4.- Recomendaciones.
 - 5.- Firmas de responsabilidad.
-
- l) El Departamento de Adquisiciones informará a la persona natural o jurídica la adjudicación de la oferta presentada y solicitará se entregue el bien o servicio con la respectiva factura.

 - m) El Departamento de Abastecimientos coordinará con la Unidad de Control Centralizado la elaboración de los comprobantes de ingreso y egreso de todas las adquisiciones realizadas, sean para entrega inmediata o para stock de bodega, y será responsable en la legalización de la recepción del bien o suministro solicitado por el usuario.

 - n) La Sección Bodega Central con la Unidad de Control Centralizado serán los encargados de la recepción, almacenaje y distribución oportuna.

 - o) La Dependencia que realizó el requerimiento de suministros y materiales de entrega inmediata, retirará el pedido de la oficina de Control Centralizado.

 - p) El Departamento de Adquisiciones enviará toda la documentación debidamente legalizada a la División de Recursos Financieros para la cancelación respectiva, respaldando a la información que consta en la red, la misma que debe estar enlazada entre Adquisiciones, Presupuesto y Contabilidad.

 - q) En los casos en que la Dirección General de Aviación Civil tenga que realizar adquisiciones urgentes y que sean imperiosas para cumplir con la actividad aeronáutica, se procederá mediante compra directa previa la Declaratoria de Emergencia por parte de la máxima autoridad.

- r) Para el caso de Selección de Ofertas, se observará el Reglamento de Contratación de Menor Cuantía de la Dirección General de Aviación Civil.

3.2.- Procedimiento para la importación

Para la importación de equipos, bienes y servicios especializados para el normal desenvolvimiento de la actividad aeronáutica, que no existan en el mercado local, se observará el siguiente procedimiento:

- a) La División de Recursos Materiales o la dependencia que lo requiera, solicitará al señor Director General la autorización adjuntando el formulario 1150, un informe que motivan las razones del requerimiento y la disponibilidad de fondos referencial.
- b) Con la autorización del señor Director General de la adquisición en el exterior, la División de Recursos Materiales, procederá a solicitar mediante fax circular a varias empresas del exterior, mínimo tres cotizaciones, las mismas que deberán presentar su propuesta en un término de 10 días laborables, haciendo constar las siguientes condiciones: 1) Forma de pago; 2) Tiempo de entrega; 3) Validez de la oferta; 4) Modelo de garantía técnica y C & F, costo y flete.
- c) Cuando la dependencia solicita que el requerimiento sea al fabricante del material, la adquisición de repuestos y accesorios para el mantenimiento de los equipos de las Instituciones públicas están exentos del trámite precontractual, no se requiere un mínimo de tres cotizaciones, ya que el producto es original y tiene garantía de fábrica.
- d) Receptadas las ofertas, la División de Recursos Materiales, remitirá toda la documentación obtenida a la Dependencia solicitante, a fin de que se establezcan los parámetros de comparación técnicos y emita el informe respectivo, que deberá contener: 1) Antecedentes; 2) Análisis; 3) Conclusiones; 4) Recomendaciones; 5) Firmas y sumillas de responsabilidad.

- e) La División de Recursos Materiales con la solicitud y autorización indicadas en el literal anterior, solicitará a la División de Recursos Financieros, que de conformidad con la planificación establecida certifique el valor adicional para pago de impuestos y tasas respectivas de ley.
- f) Para realizar importaciones que sobrepasen el valor de los USD\$4.000,00 la Dirección General de Aviación Civil deberá cumplir con ciertos procedimientos que regulan: la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), un banco corresponsal de la localidad, el Banco Central del Ecuador; el Ministerio de Comercio Exterior y el Agente Afianzado de Aduanas.

:

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA INSTITUCIÓN ANTE LA CAE

1. Calificación como importador en un banco corresponsal.
2. Determinar el producto a importarse.
3. Convenir precios con el exportador y los términos del contrato (FOB, C&F, CIF, etc)
4. Definir el medio de transporte y costos del mismo.
5. Definir fechas de embarque.
6. Definir forma de pago (Giro directo, Crédito de proveedor, Giro a un plazo determinado).
7. Clasificación Arancelaria del producto y determinar requisitos para importación (Autorizaciones previas, MICIP, Normas INEN, etc.)
8. Elaboración de nota de pedido y obtención del permiso de importación.
9. Obtención de póliza de seguro de transporte, firma y sello del importador o su delegado.
10. Solicitud de inspección en origen. Entrega por parte del exportador o proveedor de la documentación de importación a la verificación.
11. Efectuada y conformada la inspección, ordenar el embarque.
12. Retiro de documentos de importación de la empresa transportista.
13. Entrega de copias de la documentación a la verificadora para la obtención del Certificado de Inspección.
14. Retiro del Certificado de Inspección.
15. Elaboración del DAU, e ingreso en el sistema SICE.

16. Solicitar la autorización previa de embarque y la exoneración de los derechos arancelarios a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) como lo estableció el artículo 17 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas y el artículo 27 de la misma ley en su literal d).
 17. Aforo físico de aduanas, si fuere el caso y pago de estibaje si el medio de transporte es marítimo.
 18. Disminuir de la liquidación aduanera del SICE.
 19. Pago de tributos.
 20. Pago de almacenaje.
 21. Retiro de la mercadería de Aduana.
 22. Traslado de la mercadería hasta las bodegas del importador.
- g) El o la Secretario/a del Comité de Importaciones, será la el/la Jefe/a del Departamento de Trámites Precontractuales de la Dirección General de Aviación Civil.
- h) Las adquisiciones al exterior con permiso de importación se pueden realizar en los siguientes términos; notificando al oferente adjudicado:
1. Giro directo al exterior previa a una garantía de un banco local por el monto total de C&F (costo y flete).
 2. Carta de crédito desde USD\$1.000,00 indefinidamente en coordinación con el Banco Central del Ecuador.
 3. El pago contra entrega del bien en las bodegas de la Institución, se lo efectuará luego de elaborada el acta de entrega-recepción definitiva a satisfacción.
- i) Se elaborará el Documento Único de Importación (DUI), licencia de importación, nota de pedido y la solicitud de verificación de importación de la mercadería de origen para la firma del señor Director General.
- j) Con la autorización del señor Director General, se solicitará al MICIP, el permiso único de importación del bien. Según el Artículo 1 del Registro Oficial No. 320 del viernes 23 de abril del 2004, se cancelará:

| | |
|--|---|
| Importaciones de Instituciones, entidades y organismos tanto del sector público como del sector privado, excepto donaciones al sector público. | 0.25% FOB Mínimo 100 Máximo 10000 |
|--|---|

- k) Aprobado por el MICIP la División de Recursos Materiales notificará la adjudicación a la persona natural o jurídica favorecida con la contratación.
- l) Con el informe técnico, la asignación presupuestaria y la autorización del MICIP, la División de Recursos Materiales solicitará al señor Director General, disponga a la División de Recursos Financieros el giro directo al Banco Central; cuando el pago se realice anticipadamente se exigirá una garantía bancaria o carta de crédito de un banco de la localidad, caso contrario la cancelación se efectuará contra entrega del material en las bodegas de la Institución, para el efecto se elaborará el Acta de Entrega recepción definitiva.
- m) La Dirección General de Aviación Civil, como Institución Pública enviará un oficio firmado por el señor Director General, a la Corporación Aduanera Ecuatoriana solicitando la exoneración de impuestos.
- n) La División de Recursos Materiales receptorá la información completa de los proveedores, fabricantes o distribuidores del exterior o contratistas extranjeros o con sus representantes legales en el Ecuador, sobre las formas de pago: seguro de transporte del material o bienes adquiridos que será cancelado por la DGAC, formas de envío, garantías bancarias y demás datos requeridos en el permiso de importación, en coordinación con el Banco Central.
- o) La importación se realizará según los trámites y autorizaciones establecidos por ley y la desaduanización de los bienes o materiales consignados a nombre de la Dirección General de Aviación Civil, se realizará a través de un agente afianzado de Aduanas debidamente identificado en el ejercicio de sus funciones y que posea la respectiva credencial que le avale ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

p) El Art. 19 del Régimen Legal Aduanero del Ecuador dice: “Los impuestos aduaneros se pagarán en los siguientes plazos:

“ a) En el caso de autoliquidación, dentro de los dos días hábiles de aceptada la declaración o de realizado el aforo físico en los casos en el que éste proceda.

El pago de las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos no genera intereses. En materia aduanera no se concederá facilidades de pago”.

q) El Comité de Importaciones de la DGAC, dispondrá la conformación de la comisión de entrega- recepción de los bienes importados, la cual procederá a compararlos con las especificaciones técnicas, orden de compra o con la factura y packing list según el caso y dispondrá la legalización respectiva, previa la suscripción el documento correspondiente.

r) La Sección Bodega Central de Abastecimientos será responsable de legalizar la recepción, registro y almacenaje de los materiales en debida forma, la Unidad o Dependencia que ejecutó la exigencia, retirará de la Bodega el requerimiento solicitado.

s) La Unidad de Compras al Exterior y Trámites Aduaneros mediante documento de entrega de materiales importados a la bodega central, legalizará el respectivo ingreso y enviará toda la documentación a la División de Recursos Financieros para la liquidación respectiva.

t) En los casos en que la Dirección General de Aviación Civil tenga que realizar adquisiciones urgentes y que sean imperiosas para cumplir con la actividad aeronáutica, (AOG) con la garantía correspondiente, previa la Declaratoria de Emergencia por parte de la máxima autoridad se procederá mediante contratación directa siempre y cuando no exista en el mercado local y el monto no supere los USD\$4.000,00, según la Ley Orgánica de Aduanas, en este caso no es necesario la aprobación del DUI ni la autorización del MICIP

Art. 7.- Vigencia.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

William Birkett Mórtola
Brigadier General SP
Director General de Aviación Civil

Lo Certifico,

Dr. Darío Alvarado Molina
Secretario General

JSS/MJV/YGP/EMB
25-10-05