



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil - UTEG
Facultad de Estudios de Posgrado**

**Tesis en opción al título de Magister en:
Sistemas de Información Gerencial**

Tema de Tesis:

**Incidencia en la Implementación de un Modelo de Gestión
de Procesos en la Administración del Servicio de
Alimentación en la Base Aérea Simón Bolívar de la Ciudad
de Guayaquil.**

Autor:

Lcdo. Carlos Humberto Lozada Martínez

Director de Tesis

Ing. José Townsend Valencia PHD.

Junio 2019

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Postgrado me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

Lcdo. Carlos Humberto Lozada Martínez

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en las adversidades de la vida; y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte, inspiración y compañía durante todo el período de estudio.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios Todo Poderoso, quien con sus bendiciones llena siempre nuestro hogar, a mi esposa Ana María y mi adorada hija Sofía Abigail por ser los pilares fundamentales de mi vida.

A mis padres Ángel y Cecilia, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado forjarme en la vida y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanos Fernando y Gabriela por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi tutor de tesis PHD. José Townsend Valencia, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El modelo de gestión de procesos es una metodología que se usa para mejorar continuamente los procesos ejecutados por todo tipo de organización por medio de la identificación, documentación, medición, administración y mejoramiento de estos se puede determinar la pregunta de la investigación *¿De qué manera incide la falta de un modelo de gestión de procesos en la administración del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar?* Existe una gran variedad de modelos con importantes ventajas y resultados, para el presente análisis se escogió el Modelo Balance Scorecard cuyos indicadores y etapas de evaluación que permite implementar la gestión por procesos en el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar determinándose las variables Servicio y Gestión para la presente investigación. El propósito para esta investigación será evaluar el rendimiento de las ventas por jornadas de acuerdo con valores descriptivos y correlacionales, ya que se necesita conocer paso a paso el proceso a implementar. La metodología aplicada es el análisis cuantitativo en los datos obtenidos por medio de las encuestas, los mismos que nos permitirán medir las variables a través de los indicadores de estudio; para lo cual se determinó una muestra de 275 personas para tener un análisis válido. Los resultados obtenidos se dieron en base a una tabla de control de resultados en el año 2018 donde se puede evidenciar ciertos indicadores que evalúan el rendimiento de los alimentos por jornada en el día usando la escala de Likert, que es una escala de medición de datos de acuerdo con los resultados obtenidos por las encuestas que, como conclusión, podemos notar un gran porcentaje que varía por parte de nuestra estimación comparado con el real.

PALABRAS CLAVE: Servicio, Gestión, Procesos, Modelo, Alimentación

ABSTRACT

The process management model is a methodology that is used to continuously improve the processes executed by all types of organizations through the identification, documentation, measurement, administration and improvement of these can be determined the question of the investigation Does the lack of a process management model affect the administration of the food service of Simón Bolívar Air Base? There is a great variety of models with important advantages and results, for the present analysis the Balance Scorecard Model was selected whose indicators and evaluation stages that allow implementing process management in the food service of the Simón Bolívar Air Base, determining the variables Service and Management for the present investigation. The purpose for this investigation will be to evaluate the performance of the sales by days according to descriptive and correlational values, since it is necessary to know step by step the process to be implemented. The methodology applied is the quantitative analysis in the data obtained through the surveys, which will allow us to measure the variables through the study indicators; for which a sample of 275 people was determined to have a valid analysis. The results obtained were based on a table of results control in 2018 where it is possible to show certain indicators that evaluate the performance of the food per day in the day using the Likert scale, which is a scale of data measurement According to the results obtained by the surveys, as a conclusion, we can see a large percentage that varies by our estimate compared to the real one.

KEY WORDS: Service, Management, Processes, Model, Food

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
1.1. Antecedentes de la investigación	7
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	10
1.2.1. Formulación del problema de investigación	14
1.2.2. Sistematización del problema de investigación	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación de la investigación.....	15
1.4.1. Justificación teórica	15
1.4.2. Justificación práctica	16
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	16
1.5.1. Marco teórico	16
1.5.1.1. Gestión basada en los Procesos	17

1.5.1.2.	Tipos de Procesos	21
1.5.1.3.	Modelos de Gestión por procesos	23
1.5.1.4.	Elección del Modelo de Gestión.....	31
1.5.1.5.	Tecnología de la información (TI) en pocesos administrativos.	34
1.5.2.	Marco conceptual	39
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO		42
2.1.	Tipo de estudio, alcance y enfoque de la investigación	42
2.2.	Métodos de investigación	42
2.3.	Unidad de análisis, población y muestra.....	43
2.4.	Variables de la investigación, operacionalización	44
2.4.1.	Variable dependiente (VD)	44
2.4.2.	Variables independientes (VI)	44
2.4.3.	Operacionalización.....	45
2.4.2.1.	Dimensiones de variable independiente	45
2.4.2.2.	Indicadores de variable independiente	45
2.4.2.3.	Dimensiones de variable dependiente	46
2.4.2.4.	Indicadores de variable dependiente	46
2.5.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	46
2.5.1.	Fuentes para la recolección de información.....	46
2.4.2.1.	Fuente de información primaria.	46
2.4.2.2.	Fuente de información secundaria.....	46
2.5.2.	Técnicas para la recolección de información.	47
2.4.2.3.	Técnica de investigación de campo.....	47
2.4.2.4.	Técnica de investigación documental.	47
2.4.2.5.	Técnica de investigación estadística.....	47

CAPÍTULO III. RESULTADO Y DISCUSIÓN	49
3.1. Análisis de la situación actual	49
3.1.1. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FINANCIERA en el diagnóstico del control y gestión.....	49
3.1.2. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA DE CLIENTES en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.	51
3.1.3. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.	52
3.1.4. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.	53
3.1.5. Análisis correlacional entre indicadores de las perspectivas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, año 2017.	55
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	55
3.2.1. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FINANCIERA en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.	56
3.2.2. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA DE CLIENTES en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.	56
3.2.3. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.	57
3.2.4. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.....	58
3.2.5. Análisis correlacional entre indicadores de las perspectivas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, año 2018.....	60

3.3.	Presentación de resultados y diagnóstico.....	60
3.3.1.	Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación.	64
3.3.1.1	Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación desde la variable independiente Perspectiva Financiera	64
3.3.1.2	Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva de clientes	64
3.3.1.3	Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva procesos	65
3.3.1.4	Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva formación y crecimiento	65
3.3.2.	Análisis FODA de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación.....	66
3.3.2.1	Matriz FODA en función de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación desde las variables independientes.....	67
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
3.4.	Conclusiones	68
3.5.	Recomendaciones	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Ciclo PHVA.	23
Figura 1-2. Esquema REDER.	27
Figura 1-3. Proceso de encadenamiento que sugiere en CMI	28
Figura 1-4. Representación simple del cuadro de mando integral.	30
Figura 1-5. Relación variable dependiente y variable independiente.	31
Figura 1-6. Funciones de un sistema de información.....	32
Figura 1-7. Funciones de un sistema de información.....	37
Figura 1-8. Información del Sistema de información Gerencial.....	39
Figura 2-1. Identificación de las variables de la investigación.....	45
Figura 3-2. FODA.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Diferencias entre una administración tradicional y una administración por procesos.	17
Tabla 1-2. Cuadro comparativo de Modelos de Gestión	24
Tabla 1-3. Posibles indicadores perspectiva procesos internos.....	33
Tabla 1-4. Posibles indicadores perspectiva procesos internos.....	33
Tabla 1-5. Posibles indicadores perspectiva procesos internos.....	34
Tabla 1-6. Posibles indicadores perspectiva procesos internos.....	34
Tabla 3-1. Perspectiva financiera año 2017	51
Tabla 3-2. Perspectiva de clientes año 2017	51
Tabla 3-3. Perspectiva de procesos internos año 2017	52
Tabla 3-4. Perspectiva de formación y crecimiento año 2017.....	54
Tabla 3-5. Perspectiva financiera año 2018.....	56
Tabla 3-6. Perspectiva de clientes datos año 2018.....	56
Tabla 3-7. Perspectiva de procesos internos datos año 2018	57
Tabla 3-8. Perspectiva de formación y crecimiento datos año 2018	58
Tabla 3-9. Perspectiva de formación y crecimiento datos año 2018.....	62
Tabla 3-10. Control de resultados año 2018	63
Tabla 3-11. Indicador de alerta	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1. Perspectiva Satisfacción de Clientes año 2017.....	52
Gráfico 3-2. Perspectiva de procesos internos año 2017.....	53
Gráfico 3-3. Perspectiva de formación y crecimiento 2017	54
Gráfico 3-4. Perspectiva de clientes año 2018.....	57
Gráfico 3-5. Perspectiva de procesos internos datos año 2018.....	58
Gráfico 3-6. Perspectiva de formación y crecimiento datos año 2018	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	76
Anexo 2.....	77
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	79
Anexo 5.....	80
Anexo 6.....	81
Anexo 7.....	82
Anexo 8.....	90
Anexo 9.....	92

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión de procesos es una metodología que se usa para mejorar continuamente los procesos ejecutados por todo tipo de organización. Hace uso de la identificación, documentación, medición, administración y mejoramiento de los procesos llevados a cabo en un instante determinado. En reiteradas ocasiones la implementación de un modelo de gestión como el expuesto, en las organizaciones permite que se lleve de manera organizada el funcionamiento esperado de la misma, debido a que se ven optimizados los recursos envueltos en los procesos, tal como pasa con el tiempo y la mano de obra, presentándose estos entonces como unos de los elementos fundamentales que permiten coordinar tanto de manera interna y externa las diversas actividades ejecutadas para conseguir una meta. Por ello es importante tener cuidado con el rendimiento de los procesos y recursos que aporten a la organización, de manera que se pueda solucionar inconvenientes y se asegure el mejor aprovechamiento de la razón de ser de las empresas.

De manera concreta, la gestión por procesos permite construir un sistema de procesos dentro de la organización, el cual persigue un determinado objetivo y estrategias, dentro del cual se encuentra un conjunto de varios procesos interrelacionados. Con tal conjunto, la empresa puede relacionarse con su entorno y satisfacer las necesidades y requisitos de sus partes interesadas. La empresa al hacer uso de una gestión por procesos permite que la empresa se fortalezca, de modo que se organicen y optimicen sus recursos para el alcance de sus objetivos.

La parte más interesante de la aplicación de la gestión por procesos en organizaciones es que tal modelo atiende a las principales partes interesadas tanto internas y externas. Esto al conseguir el cumplimiento de lo requerido por los clientes internos para la realización de las actividades económicas de la empresa, a través de una cadena de procesos. Por ende, al darse tal cadena de procesos, se puede llegar al cliente externo y con ello satisfacer sus necesidades. Cumpliendo así correctamente, con el ciclo de la gestión por procesos de la organización.

Como resultado de un modelo de gestión de este tipo, las organizaciones al alcanzar la optimización y mejoramiento de sus procesos llegan a asentar una calificación de excelencia en el funcionamiento, más se debe resaltar que aquello no significa que la organización detenga sus esfuerzos por mejorar los procesos que intervienen en su accionar ordinario. Sino que antes y después de aplicar una gestión por procesos, la empresa enmarca sus esfuerzos en un mejoramiento constante por la búsqueda de tal excelencia que le permite a las empresas desenvolverse en un mercado complejo con variedad de componente y constantes cambios, a los cuales se puede hacer frente al instituir en la organización los cimientos necesarios que la mantiene preparada para desarrollarse en tal contexto.

Por ende, esta gestión de procesos puede ser considerada en cualquier situación y tiempo en la que se encuentre la organización interesada. De hecho, se puede tomar sin ninguna limitante, como medida de corrección a inconvenientes actuales o recurrentes que alejan a las organizaciones de una situación óptima en la que su funcionamiento entrega los resultados esperados. Tal razón es el motivo por el cual, la presente investigación pretende obtener un modelo de gestión de procesos, ya que estará orientada a la identificación de las falencias presentes en la cadena alimenticia de la Base Aérea Simón Bolívar, y que influyen significativamente en la calidad del servicio que se termina entregando al correspondiente personal interno de la institución como cliente del servicio en cuestión. Esto con la finalidad de encontrar y establecer acciones en beneficio de la mejora de los procesos enmarcados en la cadena alimenticia que son realizados por la institución en la actualidad. Por lo consiguiente, lograr tener un sistema de alimentación organizado con mecanismos que permitan a las distintas áreas involucradas prestar un servicio de alimentación de calidad y así tener beneficios para la organización.

El sistema de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar se muestra en primera instancia afectado por los procesos administrativos que no cumplen con su objetivo. De tal forma, el servicio proporcionado es deficiente y con ello la insatisfacción de los usuarios de la cadena alimenticia afecta la continuación de

tal actividad. Tal situación aleja la atención de los consumidores al no agregarse valor al servicio; ya que no es conocido el menú diario y regularmente se carece de oferta para atender al usuario. Esto provocado por la poca coordinación e información respecto a la cantidad de alimento con las que se debe realizar el abastecimiento, además del manejo del cobro por el servicio que no permite al proceso ser llevado a cabo con éxito.

A breve rasgos, la idea central que mueve los esfuerzos por llevar a cabo la investigación es que a través de la implementación de un modelo de gestión de procesos se pueda coordinar de manera óptima los procesos de la entidad. Además, al poseer información sobre el funcionamiento de la cadena alimenticia, se va a optimizar los insumos y sobre todo aportar a establecer un proceso sólido de servicio de alimentación que permita cumplir con los estándares de la Institución y queden establecidos los procesos específicos a seguir en un tiempo futuro, aun cuando los recursos humanos a nivel directivo cambien y no se pierdan los conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

Para la consecución de dicho propósito se procederá con el establecimiento de objetivos específicos que sean la guía fundamental para estructurar la investigación, además el reconocimiento del problema a tratar y la indagación de información para la pertinente elaboración de las bases teóricas de carácter científico que servirán de referencia en el desarrollo de la investigación, y a su vez de validez a las opiniones y conclusiones que pudieran proporcionar el presente proyecto.

Este trabajo considera antecedentes a la investigación actual que brindan una guía sobre qué camino se debe seguir y los posibles resultados que una investigación con un tópico de este tipo puede entregar. De manera que se pueda encaminar correctamente la investigación y se aborden los temas necesarios, sin excluir consideraciones importantes. Por lo tanto, la investigación se asegura un desarrollo de manera correcta y que brinde una solución a la problemática de la investigación.

Dentro de tales trabajos se distinguen propuestas de modelos de gestión para diferentes empresas. En el marco de los antecedentes, las investigaciones consideran la identificación de debilidades como de fortalezas; donde se destaca principalmente como factor influyente dentro del proceso administrativo, la poca atención prestada a la planeación. Esto se ha podido identificar, que afecta el nivel de atención a los usuarios y por ende su nivel de satisfacción. Así, dentro de los trabajos antecedentes tomados, la organización por procesos en la empresa ha sido una herramienta notablemente útil para que las empresas en estudio sean optimizadas y competitivas.

Además, toman parte del marco referencia, teorías de la gestión basada en procesos como motor que guía el trabajo. En primera instancia para esta parte del proyecto de investigación se logrará entrever la diferencia entre las estructuras organizacionales, manejadas de una manera tradicional o funcional y una estructura organizacional horizontal. Con lo que es posible la identificación de una necesidad de cambio, dada la rigidez de las estructuras típicas e impulsadas por el fomento a los conflictos en el funcionamiento de las áreas organizadas en tal estructura.

No obstante, como parte de esta teoría, también se detallan varios modelos completamente relevantes y que sirven de herramienta en la implementación de una gestión de procesos y permiten beneficiar así a la organización tras su implementación. Entre los modelos de la teoría se exponen el modelo EFQM, el modelo Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el modelo Malcolm Baldrige, donde se destaca tanto el primero como el segundo de estos. Con ellos es posible medir el rendimiento de los procesos llevados a cabo por las organizaciones en sus actividades ordinarias, así como la elaboración de las acciones a realizar y estrategia a tomar, pero es preciso destacar que la metodología que implica el Cuadro de Mando Integral permite estudiar a la empresa desde sus bases, tal como lo es la misión y visión de la misma, por lo que se muestra más favorable su uso para el objeto de estudio en el presente proyecto, ya que se plantea dar solución a problemas con alto grado de incidencia en el desarrollo de las actividades.

Una vez establecidas las bases de referencia, se procede a identificar la metodología adecuada para la investigación, en donde se hará uso una metodología de tipo descriptiva correlacional por motivo de que se puede realizar un adecuado manejo de datos a recolectar, esto por medio del conocimiento de los procesos seguidos para surtir de alimentos al personal interno en la Base Aérea Simón Bolívar, en donde al hacer uso de herramientas estadísticas se puede entrever la relación que existe entre tales procesos y resaltar los procesos que influyen fuertemente al sistema de alimentación de la institución.

Dado esto, la metodología seleccionada permite al investigador la realización de un análisis desde diferentes ángulos y dimensiones del objeto llevado a estudio. A lo que se le añade el estudio a manera correlacional y deja conseguir la relación de la información obtenida al desarrollar la metodología descriptiva. Pero, para tal metodología se acompaña con método de investigación analítico y obtención de datos cualitativos, con el fin de medir las variables haciendo uso de indicadores de estudio. Todo esto, mediante la obtención de datos de una muestra previamente calculada que represente exitosamente la opinión de la población por completo. Así con tales métodos se comprenderá el proceso llevado por la Base Aérea Simón Bolívar. También favorablemente se explicará la razón de las irregularidades en el proceso administrativo llevado.

Con lo que se da cabida a continuar el proyecto propuesto y la realización de los objetivos específicos que aportan a la consecución del objetivo general buscado. Por lo consiguiente en este documento, para las recomendaciones se pondrá en exposición las acciones a seguir provenientes de los resultados encontrados y de esta manera se alcance un nivel considerable de excelencia en los procesos, a comparación a los que se realizan en el presente, y así se aplaquen los efectos negativos vistos en la problemática.

Por ende, el presente proyecto de investigación plantea una propuesta de mejora de los procesos del actual sistema de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar por medio de la gestión de procesos y desde este punto poder determinar

e implementar mecanismos que permitan un óptimo funcionamiento en la administración del servicio, logrando satisfacer las necesidades de los comensales y contrarrestar pérdidas económicas por mala planificación de insumos y personal.

De manera concluyente, todo esfuerzo destinado a la elaboración de un modelo de gestión de procesos para el sistema de alimentación de la institución objeto de estudio se muestra de gran utilidad para conseguir la resolución de los problemas con el que se realiza. Conseguir una situación favorable para la organización en cuanto a su gestión por procesos entrega varios beneficios para las partes interesadas de la institución. Teniendo como objetivo la entrega de satisfacción al cliente externo al proporcionar un buen servicio con valor agregado. Por otro lado, también se entrega satisfacción al cliente interno al dar un buen ambiente de trabajo que permite cumplir los objetivos institucionales y a la vez incrementar los rendimientos económicos con lo que el cliente interno se puede beneficiar. Por lo tanto, la realización de este proyecto de investigación es de gran utilidad, con resultados beneficiosos para las partes participantes de los procesos de la organización.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

El tema en estudio para el presente proyecto se ve como una metodología ampliamente puesta en uso por diferentes empresas, con el cual se puede mejorar constantemente los procesos que son ejecutados ordinariamente. Tal es el caso expuesto por Guachamín (2014), el cual presentó un trabajo de investigación con el fin de entregar un modelo de gestión de procesos a ser empleado por servicios de tecnología de la información de una organización, para lo cual se desarrolló una investigación teórica con el que se evaluó la situación de las tecnologías de la información, ya que estas son pieza fundamental del proceso llevado por la empresa en estudio, no obstante también fue evaluada la situación de la organización en general; tanto su estructura, productos generados por la empresa y los procesos que lleva a cabo. De tal manera Guachamín (2014), logró entrever las debilidades y fortalezas, dentro de las que se identificó la falta de planeación estratégica que incluye el establecimiento de los objetivos institucionales, sumado a ello la carencia de procedimientos, que repercuten en la atención que se pudiera dar a los usuarios del servicio prestado por la organización.

Entre los procesos que ponen en una mala condición la satisfacción de las necesidades de los usuarios, vistos en este caso se dan con la falta de monitoreo presencial, con el incorrecto tiempo en el que se responde a los requerimientos, la falta de personal que cumpla con las actividades óptimas y carencia en la organización de los recursos (Guachamín, 2014). Para apartar tales falencias Guachamín (2014) del funcionamiento ordinario de la empresa, el autor tomó como base a la filosofía organizacional, acompañada de teoría de organización por procesos, además de herramientas que permitan implementar un centro de atención en organizaciones que prestan servicios tecnológicos, como lo es la empresa estudiada, e indicadores que permitan un control de los procesos una vez puestos en marcha con su respectivo mejoramiento dado por la mejora en la gestión de procesos.

La investigación descrita aporta con una idea de los temas a considerar para poner en marcha el presente trabajo de titulación, dado que expone bases teóricas sobre las cuales se deben fundamentar la gestión de procesos de una organización, aunque el tipo de investigación para la cual se destinará esfuerzo en investigar difiere de la tratada por el autor anterior, antes que un aspecto que dificulte el proyecto, por el contrario, esto pone en vista que los modelos para el mejoramiento de la gestión de procesos de una organización pueden ser aplicados por un grupo variado de ellas, siendo completamente beneficioso para tales empresas.

Esta idea se ve apoyada al revisar el tema del autor Flores (2015) en su trabajo de titulación encargado de estudiar el proceso administrativo y gestión empresarial de una organización, para la que se hizo uso una modalidad descriptiva al analizar el desempeño que presenta el proceso administrativo que lleva a cabo, en donde los autores destinaron sus esfuerzos para el estudio de dos variables específicas, la primera de ellas es el proceso administrativo como tal y en otra instancia a la gestión empresarial de manera general; para lo que tuvo como resultado el poder entrever que la organización objeto de estudio es manejada de una forma netamente tradicional, en la que no se halla un reglamento que guíe los procesos internos e indique quienes son los responsables de poner en funcionamiento tales procesos en una cooperativa de alimentos básicos, así se ve la necesidad de desarrollar modelos de gestión de procesos administrativos en las empresas para que aseguren su existencia.

Este trabajo aporta con la implantación de una idea que optimiza el aporte del proceso administrativo y este no sea dado de una manera incua; para esto se debe hacer énfasis en que aquellos que mantienen actividades directivas deben poseer conocimientos administrativos sumado un sólido compromiso por los individuos participantes de las actividades administrativas que ayudan a que las empresas alcancen sus objetivos económicos y de satisfacción a los usuarios del servicio prestado.

Para evaluar los resultados, se empleará la Escala de Likert en los análisis sobre los datos obtenidos por las encuestas. Esto ayuda a ver de manera visual sobre el control de los resultados por parte de la proyección que se estimó vender, a comparación de lo que se obtuvo de acuerdo con los indicadores que se tomaron en cuenta para el análisis de los resultados tal como lo menciona (Llauradó, 2014) el cual mide las actitudes presentes y en base a eso se toma en cuenta el nivel de conformidad de los datos. Para utilizar la escala, es muy necesario tomar en cuenta que la escala de Likert mide la calidad con respecto a un producto de tal manera que se puedan evaluar mejor los resultados. Así como lo interpreta (QuestionPro, 2019) podemos utilizarlo para ver la perspectiva del cliente hacia el servicio implementado y, por su puesto, de la calidad.

Además, se propició identificar un trabajo más específico presentado por Lopez & Pech (2015) los cuales ponen a funcionar un sistema de información gerencial destinado a una de las acciones administrativas llevada por una organización en la cual se suelen presentar falencias que dificultan el progreso adecuado de la empresa, como lo es la gestión documental, los autores partieron desde el desarrollo del sistema, con la meta de poder optimizar la presentación de información oportuna y el espacio físico utilizado por los documentos en cuestión; para tales fines, se realizó un una indagación que permita conocer la situación concreta en la que se gestionan los documentos provenientes de las realización de las actividades económicas de la organización y así determinar las funciones a implementar en el sistema desarrollado.

Lopez & Pech (2015) desarrollaron la herramienta informática sobre una metodología tipo RUP que están las fases que van desde el inicio, la preparación de la elaboración, para una posterior construcción y culmina con una transición; de dicha manera entregaron un software que se muestre en su accionar dentro de la organización como fiable, adecuado para el proceso a apoyar, que sea manejable pero a la vez este proporcione un aporte sólido para el ámbito empresarial.

Los autores exponen un proceso de diseño de un sistema de información gerencial y por ende es de gran utilidad al resaltar la importancia de la utilización de herramientas informáticas como participantes dentro de los procesos administrativos de una empresa, las cuales entre sus destacables contribuciones están la entrega de informes destinados a la parte directiva de las empresas que utilizan tales informes en la toma de decisiones; por lo que entre las cualidades de los sistemas se debe proporcionar seguridad que garantice integridad y disponibilidad de información del proceso administrativo sobre el cual trabaja y para el cual se adapta con un flujo de trabajo pensado para el mismo.

Con la obtención de datos antecedentes en el campo de estudio sobre el que se explota el actual trabajo de titulación se ve posible el proseguir con el tema propuesto y el planteamiento de fortalecer un área en las actividades que desarrolla una organización y que aporta a un todo. Para esto es importante que se cuente con los recursos humanos principalmente interesados en la prestación de un servicio adecuado a los usuarios finales, de manera que se puede dar el correcto funcionamiento de un flujo de trabajo que cumple con la entrega de lo deseado y agrega valor para optar por una satisfacción y mejora continua de lo realizado.

Más aún, se ve completamente relevante la entrega de un modelo de gestión de procesos destinado a la parte operativa de la empresa que considera una planeación estratégica con el que se puede optimizar la entrega de resultados y se agrega valor al producto o servicio entregado al ser realizado a través procesos adecuado-alejados de una manera poco conveniente que inciden en la ocurrencia de errores en los procesos administrativos.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Un proceso administrativo oportuno permite que la empresa realice su trabajo continuo y beneficioso haciendo uso de los recursos en una manera organizada y coordinada. Se contemplan las etapas de planeación, organización, dirección y control; mismas que son aplicadas a las actividades del negocio para tener resultados óptimos. Para alcanzar este contexto es pertinente aplicar un modelo

de gestión de procesos. Este es una herramienta para el mejoramiento constante de los procesos llevados a cabo en una organización sin diferencias el tipo o la actividad de negocio. La gestión por procesos mejora la coordinación del ambiente interno y externo de la empresa.

Al darse una administración de la organización careciente de un modelo de gestión por procesos se dan condiciones desfavorables. Esa condición dificulta el desenvolvimiento de la organización y su proyección futura se torna negativa porque incrementa el riesgo en general; con la aparición de errores, baja optimización y bajo aprovechamiento de los recursos y oportunidades que pueda haber en su entorno.

Bajo dicho planteamiento, en la presente investigación se trata a las falencias de los procesos administrativos de una organización. En particular se investigan las falencias en la cadena alimenticia manejada por la Base Aérea Simón Bolívar que figuran como impedimento para la prestación adecuada de su servicio al personal interno de la institución. Tal contexto se ha visto reflejado en condiciones particulares al momento de entregar el servicio. En el desarrollo ordinario de la actividad se dan inconvenientes palpables para las personas que tienen la intención de consumir alimentos en el lugar porque en ocasiones estos no encuentran oferta disponible cuando se acercan.

La problemática con el servicio se evidencia en múltiples situaciones de error. En los esfuerzos por preparar los alimentos y entregarlos a los usuarios, no se da coordinación para que la cantidad de producción que pasa a ser ofertada coincida con la demanda. La cantidad almacenada de alimentos a ser utilizados en la preparación es baja aun cuando la instalación cuenta con los equipos como refrigeradores y espacios adecuados para que se conserven en buen estado al menos durante una semana para los perecibles y el tiempo correspondiente para los no perecibles con tanta prontitud. No se establece que cantidad de alimentos preparar durante períodos como una semana, por lo que la decisión de la cantidad a preparar es intuitiva.

Esta situación es fomentada por el hecho de que no todo el personal militar de la Base Aérea Simón Bolívar adquiere los alimentos bajo el servicio de alimentación. El total de personas como posibles consumidores alcanza alrededor de 950 personas¹, pero solo la mitad de ellos compran en la institución. La demanda de estos es inconsistente; en una semana regular, el nivel de personas que se acerca fluctúa y se hallan tanto sobrantes y faltantes. Aun con la intención de coordinar la venta, en los primeros días de la semana se solicitan platos de comida cuando ya no se hallan preparados, en los días siguientes, lo que destaca es que se prepara más de lo debido. Particularmente, un lunes pueden faltar 18 platos, martes sobrar 20 platos, miércoles no hallarse mayor inconveniente, jueves sobrar 11 platos y el viernes faltar 12 platos por cocinar una cantidad reducida con la intención de que no queden alimentos sobrantes.

En este contexto² se suman aspectos desfavorables para el personal militar, que no puede conocer el menú diario hasta el momento de acercarse al comedor general de la Base Aérea. Esto no agrega valor a la actividad y resta interés por el consumo. Dicha condición contribuye a que los usuarios se alejen y tomen otras opciones.

Aun con una cantidad de personas que si adquieren los alimentos ofertados. La manera de manejar la relación comercial no es apropiada para la institución. La alimentación se maneja de manera autónoma, con autofinanciación para todo el proceso. La obtención de recursos económicos que mueva la actividad es apremiante. Sin embargo, no se deja cabida a una buena administración porque los pagos por el plato de comida son dejados como deudas a plazo en buenos términos. Al menos 15% del personal militar que adquiere los platos de comida quedan adeudando su pago³. Los pagos se reciben entre una semana y quince días, llegando incluso a extenderse a un mes completo. Se recalca que los plazos donde no se recibe dinero, deben ser cubiertos por el ofertante que pierde

¹ Numérico de personal Militar disponible en la Base Aérea Simón Bolívar

² De acuerdo con la data 2017 – 2018.

³ Informes financieros presentados por los oficiales de adquisición de la Base Aérea Simón Bolívar.

competitividad al autofinanciarse y no asegurar sus recursos. Por tal, el encargado de adquisiciones se queda sin efectivo disponible.

Esta situación se conserva en el actuar del servicio de alimentación aun cuando por Directiva No. 04-2010⁴ se tiene como objetivo normar el pago del consumo de rancho por parte del personal de Oficiales, Tripulantes, Aerotécnicos, entre otros conformantes de la Base Aérea Simón Bolívar, con el fin de tener un procedimiento estándar. Acción señalada que no se ha puesto en marcha y limita el flujo de trabajo.

Así, la vulnerabilidad de la organización fomenta desorganización y pérdidas económicas. Esto entrega incertidumbre para el personal encargado y para los usuarios. De continuar con la poca capacidad para la correcta entrega del servicio, la situación tiende a empeorar. Las condiciones descritas ponen en la mente del personal de la Base Aérea una concepción desfavorable sobre los servicios, quitando del panorama una fidelización del personal militar⁵. Tal es caso de la carencia de recursos económicos por un ciclo de efectivo que no debería darse; aleja las posibilidades de reducir costos por principio de economía a escala, y de sumarse cualidades de calidad.

La problemática se fomenta cuando se cambian de encargado. Cada oficial de adquisiciones administra como piensa que es conveniente para el aprovechamiento de los recursos del sistema de alimentación. En esta misión no se cuenta con un modelo de gestión por procesos que le coadyuve.

Por lo tanto, es primordial el mejoramiento del contexto actual descrito. Al realizar cambios se proporciona a la institución un servicio de alimentación que satisfaga las necesidades del personal interno. De tal manera, esta investigación pretende destinar esfuerzos al generar un modelo de gestión por procesos que sea de utilidad para resolver problemas administrativos. Por ende, la relevancia del

⁴ Para la administración de la asignación de rancho del personal Militar de las Fuerzas Armadas

⁵ De acuerdo a los informes de la gerencia del Servicio de Alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

proyecto radica en el beneficio común hacia la organización y a la alimentación y confortabilidad del personal militar.

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide la carencia de un modelo de gestión de procesos en la administración del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar?

1.2.2. Sistematización del problema de investigación

- ¿Existe conocimiento de la cantidad de alimentos a prepararse para las diferentes comidas que brinda el sistema de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar?
- ¿Los usuarios del servicio de alimentación de la B.A.S.B. informa con anticipación si van a consumir los diferentes alimentos?
- ¿El personal militar y de servidores públicos de la B.A.S.B. conocen que menú se va a realizar diariamente?
- ¿Existe un eficiente ambiente laboral en el servicio de alimentación de la B.A.S.B.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar el modelo de gestión de procesos adecuado que permita una correcta administración del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

1.3.2. Objetivos específicos

- Aplicar un modelo teórico en la evaluación del flujo de efectivo de las personas que decidan consumir los diferentes alimentos.
- Identificar el impacto que causa el desconocimiento de la cantidad de platos a elaborar en el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

- Analizar el índice de satisfacción del personal militar y de servidores públicos con respecto al menú que ofrece el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.
- Verificar el ambiente laboral del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica.

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a la adecuación de las organizaciones al complejo escenario en el que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades.

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. En este trabajo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Concluyendo, la metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores.

Para tener éxito, las organizaciones deben adaptar y personalizar su entorno de TI para satisfacer las diversas demandas de los usuarios. Estas demandas surgen a menudo de la necesidad de mejorar la colaboración, la comunicación y la coordinación. Abordar estas cuestiones generalmente implica siempre el análisis de procesos y el cambio.

1.4.2. Justificación práctica.

La presente investigación se realiza con la finalidad de mejorar la administración de los recursos del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar siguiendo lineamientos que permitan optimizar y organizar las actividades por medio del sistema de gestión de procesos, el mismo que permitirá la interacción entre la administración y los usuarios optimizando el manejo de los diferentes recursos empleados.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco teórico

Hace algunos años, la forma estructural de las compañías no evolucionaba con respecto a las exigencias de los cambios en el entorno organizacional. Hoy en día, las exigencias del cliente demandan un modelo organizacional diferente que en lugar de gestionar hacia arriba y hacia abajo (organización vertical), lo haga hacia los lados (organización horizontal).

En este nuevo esquema organizacional se procura reducir las asignaciones funcionales y las barreras entre áreas departamentales. Se cambia, además, la orientación tradicional hacia el producto y el objetivo se traslada hacia la satisfacción eficaz de las necesidades y expectativas del cliente, así como a la integración y participación de las personas que integran la empresa a través de la creación de equipos multidisciplinarios.

En la Tabla 1-1 se observa el contraste entre los enfoques de una organización funcional o tradicional y una organización por procesos (horizontal) según Michel Hammer, uno de los grandes expertos en procesos:

Tabla 1-1. Diferencias entre una gestión tradicional y una gestión por procesos.

Gestión Tradicional de los Procesos	Gestión Estratégica de los Procesos
Centrada sólo en los procesos que están a cargo de algún departamento o unidad funcional dentro de la empresa.	Centrada en los procesos de carácter crítico dentro del desarrollo de las actividades de la empresa, sin tomar en cuenta a cargo de qué departamento o unidad funcional de la empresa se encuentre.
Los procesos son evaluados de acuerdo a su eficacia.	Los procesos se evalúan de acuerdo a su efectividad, y se busca mantenerlos bajo control.
Las mejoras son de carácter reactivo, y son eventuales u ocasionales.	Las mejoras son de carácter proactivo, planificadas y permanentes.
Se respeta la verticalidad de la organización.	La organización tiene un enfoque horizontal.

Fuente: Coaguila (2017)

Elaborado por: Autor.

La estructura tomada tradicionalmente por las organizaciones a manera vertical se pone en dirección a una evolución en estructuras horizontales. Pero es destacable que entre estos dos modelos no se halla una contraposición que imposibilita el uso de ambas. Por lo contrario, las organizaciones deben aplicar tales modelos a manera que se dé un equilibrio acorde a las actividades que estas realizan y conllevan necesidades en su forma de organizarse.

De esta manera se determina una nueva concepción de estructura organizacional la cual concibe a las organizaciones como una red de procesos interrelacionados o interconectados, en las que impera la necesidad de aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos.

1.5.1.1. Gestión basada en los Procesos

La gestión de procesos es un enfoque de diseño organizacional que implica que las actividades realizadas dentro de la empresa se organicen y optimicen en procesos. “El sistema de procesos está caracterizado por el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno, enfocado a satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la organización” (Llanes, Isaac, Moreno, & García, 2014). Tal gestión se lleva con éxito al tener un pensamiento orientado hacia el proceso, por lo que un enfoque principal no se coloca como una división de tareas por departamento, por lo contrario, este enfoque se ve inculcado individualmente en los empleados; por el motivo de que estos están a cargo de realizar los diferentes pasos de los procesos.

Los autores Llanes et al. (2014) respecto a la gestión procesos indican que el ciclo de la gestión de procesos determina la consecución de requisitos puestos por los denominados clientes internos. Por lo consiguiente, estos clientes internos se encuentran dentro de la cadena de procesos que se destina para llegar y satisfacer las necesidades del cliente externo y demás partes interesadas en lo que realizan organizaciones. Por esto, los requerimientos al llevar procesos, se orientan a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos y otras partes interesadas.

Les gestión de procesos por ende permite la optimización de los procesos al poderlos establecer, medir y controlar. Esto permite a todos los miembros de la organización comprender los procesos que la empresa lleva a cabo como parte de sus actividades ordinarias y a los cuales aportan. Pero se debe recalcar el objetivo de que la satisfacción de las necesidades del cliente externo se debe hacer de una manera rentable. Por ello, “medir la eficiencia de un proceso es importante para evidenciar su rentabilidad y las áreas de mejora” (Llanes et al, 2014). Para tal medición se hace uso de los criterios dados por eficiencia y eficacia, el primero de estos, dado por los indicadores de utilización óptima de recursos y el segundo de estos por el grado de satisfacción de las necesidades de clientes de la organización.

Las empresas apuntan principalmente a:

- Aumento de la satisfacción del cliente
- Aumentar la productividad

Para asegurar el logro de estos objetivos, la gestión de procesos se ocupa del diseño y optimización de procesos de negocio, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Mayor eficacia
- Eficiencia incrementada
- Mayor transparencia

Además, la gestión de procesos crea estructuras de proceso basadas en los siguientes requisitos:

- Los procesos deben ser efectivos
- El rendimiento del proceso debe ser eficiente

Los procesos deben ser claros y transparentes para todas las personas involucradas y deben ser apoyados por ellos en consecuencia.

Las estructuras organizacionales tradicionales regularmente dejan a las empresas con la necesidad de buscar mejoras para su gestión. Esto dado por la aparición de conflictos en el funcionamiento regular de los departamentos dentro de la organización. De acuerdo a Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández (2014);

Una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las áreas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

De tal manera los intereses de cada área en específico tanto por necesidades de mejora como por destacarse dentro de la organización derivan en varios efectos negativos. Se destacan la retención de información, distancian los niveles jerárquicos responsables de la toma de decisiones y empeoran las funciones orientadas al cliente, generándose una atención lenta y con objetivos difíciles de lograr.

De lo anterior, se deriva su importancia e interés mantenido por las organizaciones en aplicarlo. “En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total” (Ruiz et al, 2014). Por ello, las empresas optan en establecer estructuras que le permitan una adaptación a su entorno en constantes cambios.

1.5.1.1.1. Propiedades de la Gestión por Procesos.

Según Mallar respecto a las propiedades de la gestión por procesos, se identifican los parámetros de; dominio del proceso sobre la estructura, la transversalidad de la organización, el predominio de la información y la generación del valor (Como se citó en Pareja, 2016)^o. A continuación, se describen estas propiedades;

- Dominio del proceso sobre la estructura, donde la estructura apremia al proceso y este va acorde a una estrategia;
- Transversalidad de la organización, en la que se configuran varias actividades que conforman un determinado proceso intermedio que se añaden a un conjunto de estos;
- Predominio de la Información, dada al darse una gestión por procesos debido a que la información proveniente de llevar un cabo el conjunto de actividades es transmitida por la organización que la empresa mantiene;
- Generación de valor, en la que se da una orientación por añadir valor a los productos o servicios generados, donde tal criterio establece las condiciones para que lo procesos cumplan con este fin.

1.5.1.1.2. Beneficios de la gestión por procesos

La ventaja de este mecanismo es la obtención y comprensión detallada de los procesos de las organizaciones, a través de la supervisión de la actividad organizacional, que se centra en analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos y actividades empresariales. La ventaja de este mecanismo es la obtención y comprensión detallada de los procesos de las organizaciones, a través de la supervisión de la actividad organizacional, que se centra en analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos y actividades empresariales. De acuerdo a Martínez & Cegarra (2014) los beneficios son los siguientes:

(...) para los clientes beneficios (en el sentido de que estarán más satisfechos sus requerimientos), para la organización (posibilidad de aumentar eficiencia y mayor capacidad de buscar oportunidades) y para los miembros de la organización (mayor satisfacción por el trabajo, aumento de la motivación y de la capacidad).

La implementación de un sistema de gestión desarrolla en las organizaciones la funcionabilidad de una nueva tecnología que permita innovar y crear una nueva visión diferente de la que se está acostumbrado. “Es un enfoque de gestión característico de empresas innovadoras, especialmente de las que sustentan su sistema de gestión en la Calidad Total” (García, Medina, Jaquinet, & Frías, 2017). Para acceder a los beneficios de dicha implementación, las organizaciones

deberán superar los retos que implica una profunda transformación de la estructura organizacional y de la cultura en los colaboradores de las mismas.

1.5.1.2. Tipos de Procesos

Entre los procesos dentro de una organización, se distinguen dos distintos tipos básicos:

1. Procesos del Negocio

Los que se encargan de manera directa de satisfacer la misión del negocio y las necesidades concretas de los clientes. Son procesos claves para los objetivos de la organización. “Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”. (Alonso P. , 2014, pág. 36)

Por ejemplo, en el caso del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar, algunos procesos del negocio serían:

- Satisfacer el pedido de un cliente: desde el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo compras de insumos de cocina, elaboración de los alimentos y cobranza.
- Diseño del producto: creación del menú, presentación de los platos, etc. Los procesos relacionados con el giro del negocio pueden clasificarse en:
- Procesos Directivos o Estratégicos: son procesos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar recursos. Además, dado su carácter directivo, estos facilitan la dirección a seguir por los demás procesos.
- Procesos Operativos o Clave: estos procesos generan un impacto directo sobre el cliente. A este grupo pertenecen procesos típicos como: producción, venta y servicio post-venta.

2. Procesos de Apoyo

Son procesos internos necesarios para realizar las actividades del negocio, llamados también procesos secundarios. “Este tipo de procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, dando soporte a los mismos, y generan valor añadido al cliente interno”. (Alonso P. , 2014, pág. 37) Siguiendo el ejemplo anterior se tendría entre otros:

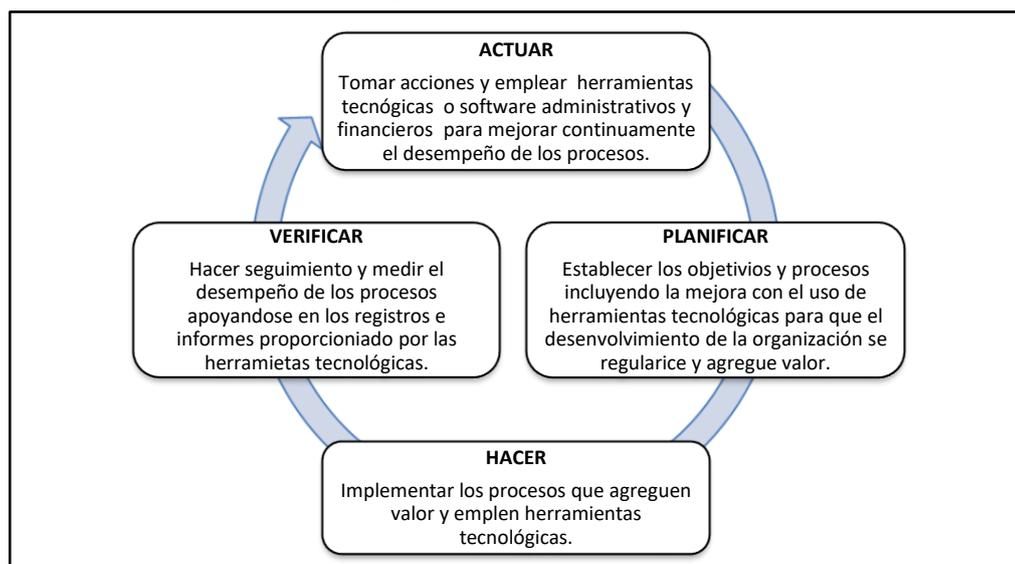
- Limpieza del establecimiento
- Mantenimiento de equipos de cocina
- Pago de remuneraciones
- Pago de impuestos
- Capacitación del personal

Los Procesos de Apoyo son generalmente actividades de tipo administrativo que sirven de base a los procesos clave del negocio. Estos procesos no están ligados directamente a la misión de la organización, pero son imprescindibles para que los procesos operativos se ejecuten de manera correcta.

3. Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en procesos.

La gestión basada en los procesos forja una amplia visión de lo que se hace en una organización. Esta forma de administrar es usada como una herramienta que, al ser aplicada dentro de una empresa, no solo conlleve a mejores resultados, sino que también genere un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de esta. Adicionalmente, la gestión por procesos involucra la supervisión constante de los mismos, en otras palabras, implica el establecimiento de mecanismos con la capacidad de pronosticar los resultados de los procesos que se manejan para asegurar una gestión de calidad. El ciclo PHVA es una de las principales herramientas para la mejora continua y para la gestión de las organizaciones. Está presente en todo modelo de gestión y consiste en una secuencia lógica de cuatro etapas que se deben llevar a cabo consecutivamente (Sánchez P. , 2014). Por tanto, Un elemento fundamental de la Metodología de Gestión por procesos es el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Deming.

Figura 1-1. Ciclo PHVA.



Fuente: Adaptado de González, (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. San Millán. España. Editorial Tutor Formación.

Elaborado por: Autor.

En la práctica, el modelo de Gestión basada en los Procesos tiene como objetivo perseguir la misión de la organización, a través de la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de sus stakeholders⁶ en vez de enfocarse meramente en aspectos estructurales como la cadena de mandos (jerarquías) y las tareas particulares de cada departamento. Este cambio de dirección no es consecuencia de una simple idea, sino que es una manifestación de los resultados de los estudios realizados por expertos en gestión y de la experiencia de las organizaciones que han optado por seguir esta dirección y estructura.

1.5.1.3. Modelos de Gestión por procesos

Los modelos de gestión por procesos se encargan de entregar esfuerzos para que se alcance el cumplimiento de la estrategia que la organización se establezca. Un modelo proporciona un enfoque que permite tener el cuidado debido a los procesos. Estas son herramientas apropiadas para alcanzar una gestión de calidad total y disponer de herramientas para dar soporte a los

⁶ Grupos de interés de una compañía como: clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, entre otros.

procesos en su alcance de la calidad del servicio (Rojas, 2014). Esto se realiza en base a los requerimientos de los clientes de un producto o servicio que la empresa genera. De tal manera se realiza una actividad económica óptima.

“El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM” (Lucas, 2014, pág. 19). Existe una gran variedad de modelos de gestión que persiguen la consecución de la calidad en el servicio o producto, la satisfacción de los stakeholders y el incremento en la rentabilidad.

En la Tabla 1-2 se comparan los principales y más reconocidos modelos de gestión. Estos modelos tienen características comunes, el modelo EFQM, el modelo Baldrige y el de Balance Scorecard comparten similitudes entre los modelos, pues los tres han sido creados para la gestión de empresas.

Tabla 1-2. Cuadro comparativo de Modelos de Gestión de Procesos.

Modelo	Involucrados	Objetivo
Balance Scorecard	Todos los procesos	Mejorar el desempeño: financiero, clientes, procesos internos, formación y crecimiento
Baldrige	Todos los procesos de la organización y sus involucrados	Mejora del desempeño y competitividad
EFQM	Procesos y personas	Competitividad global

Fuente: Adaptado de Giorgetti, Romero y Vera, (2014)

Elaborado por: Autor.

Conforme pasan los años, las aplicaciones destinadas al mundo empresariales van evolucionado desde sistemas de información de gestión sin soporte en toma de decisiones hasta los sistemas de información corporativos. Las organizaciones implementan la gestión de procesos para coordinar las tareas entre las personas y sincronizar la información entre las mismas, con el objetivo final de mejorar la eficiencia, la capacidad de respuesta y la rentabilidad de la organización.

1.5.1.3.1. Enfoque en el modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral, que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión. (González P. , 2017)

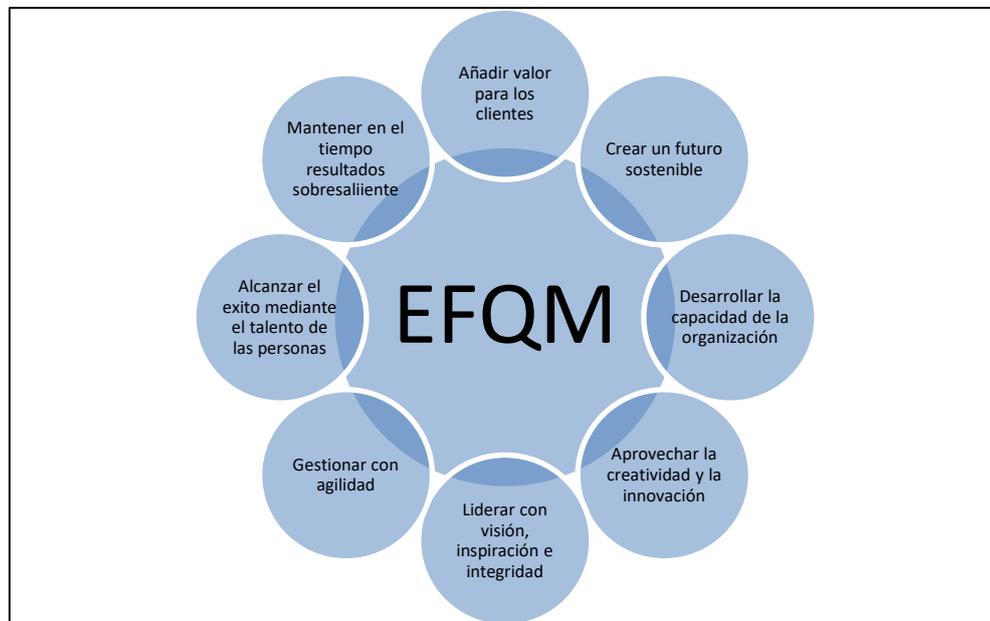
Tal modelo como su nombre lo indica, busca que la organización sobre la cual se trabaje alcance un punto de excelencia como producto del trabajo en conjunto de las partes conformantes de la organización. Dicho objetivo de la herramienta es posible al entregar un análisis global y de gran efectividad sobre las empresas, a las cuales el modelo EFQM se adapta como herramienta con cualidad integral.

Por ende, al entregar una forma de evaluación de gran calidad a las organizaciones, se puede denotar a partir de los resultados, qué acciones de cambio son necesarias para que se produzca un efecto positivo para la situación en la que se encuentre la organización y, en tal proceso pensar constantemente en la búsqueda de la excelencia; para esa búsqueda por una calidad superior el modelo EFQM toma parte con el establecimiento de criterios denominados de calidad total con los cuales se realiza la evaluación a manera comparativa de las acciones y el rendimiento de la organización, para así identificar los aspectos favorables que deban ser desarrollados y las situaciones que pueden verse como una oportunidad a aprovechar, pero de manera general, para que se tomen decisiones respecto a los procesos de la empresa u organización.

Los principales elementos de excelencia que conforman el modelo EFQM son los siguientes: Orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación, mejora; desarrollo de alianza; responsabilidad social de la organización. (González P. , 2017)

Tales elementos de excelencia, se evalúan a partir de elementos integrados, que componen la filosofía de medición descrita. El primero de ellos se centra en los conceptos fundamentales para la consecución de la excelencia, en segunda instancia se hallan los criterios, que funcionan como un marco en el cual se identifican las causa y los efectos fruto de las acciones acordes a los objetivos planteados en su planificación estratégica, por último, se hace uso de la evaluación dada por un esquema lógico REDER a partir de los criterios establecidos en el marco del elemento anterior, para así medir el rendimiento de los resultados descritos previamente (González P. , 2017). A continuación, en las figuras se muestran los elementos parte del modelo.

Figura 1-2. Esquema EFQM.



Fuente: Adaptado de **González**, (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. UF0049. San Millán. España. Editorial Tutor Formación

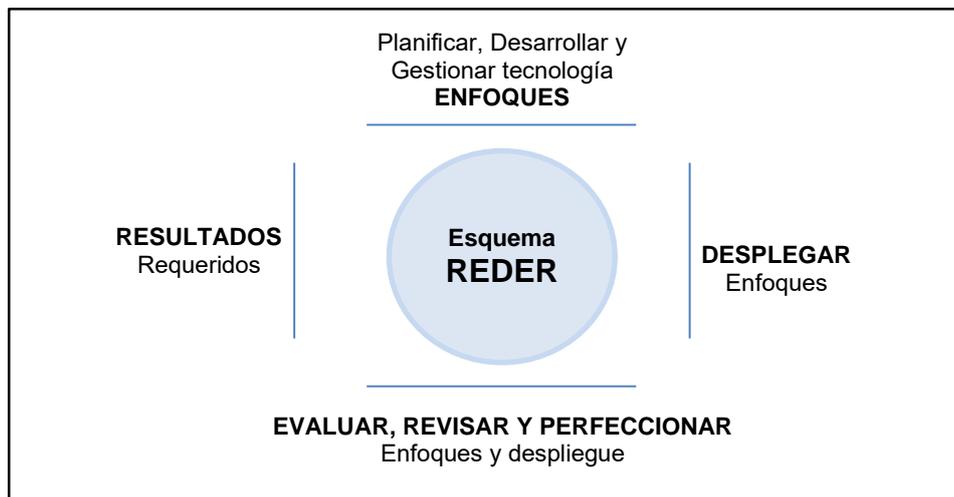
Elaborado por: Autor.

En conceptos fundamentales, como bases del modelo, corresponden a; añadir valor para los clientes, crear un futuro sostenible, desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad y la innovación, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar con agilidad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y mantener en el tiempo resultados sobresalientes (González P. , 2017). Como se muestra en la siguiente figura, donde cada uno

de estos conceptos se encuentra en torno al modelo descrito y son los que le dan a una organización el impulso hacia la excelencia en su desempeño.

En última instancia, el esquema de evaluación REDER se da como una herramienta significativa en el modelo EFQM, cumpliendo este con la evaluación que el modelo EFQM necesita para poder tomar decisiones y cambios que lleven a la organización a la excelencia. Tal modelo se centra en el análisis del rendimiento y medición del desarrollo de la gestión llevada en la organización en estudio, con la utilización del elemento anteriormente descrito, donde el marco de referencia muestra las agentes y resultados a ser medidos con el esquema lógico de resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

Figura 1-2. Esquema REDER.



Fuente: Adaptado de González, (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. UF0049. San Millán. España. Editorial Tutor Formación.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.3.2. Enfoque en el Modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Este modelo también es llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) principalmente, además es llamado tablero de comando, el cual consiste en la implantación de una estrategia a la organización. “El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Gonzalez, 2016, pág. 18). Tal herramienta tiene gran potencial y es usada en muchos casos en el proceso de planificación estratégica con la formulación de la estrategia a seguir. El modelo cobra relevancia al denotar que las empresas en tiempos actuales se encuentran en

un entorno externo complejo, e incluso una estructura y factores internos complejos que dificultan el accionar de la organización en general. Por eso es necesario que los objetivos sean comprendidos a su totalidad, pues estos se refieren a lo que la empresa se va a dedicar mediante un conjunto de tareas establecidas, en donde el desconocimiento de los objetivos y de los métodos que la empresa está en condiciones de realizar, aleja a la organización de su alcance.

Los aspectos de: Finanzas, procesos internos, clientes y formación y crecimiento son las que se basa esta herramienta, con las cuales se busca potencializar los recursos, y de esta manera obtener mayores beneficios comerciales: mediante una revisión periódica se podrán enlazar los objetivos estratégicos organizacionales. (Alvarez, 2015, pág. 19)

Figura 1-3. Proceso de encadenamiento que sugiere en CMI



Fuente: Sánchez, (2015). Indicadores de gestión empresarial. Indiana. Editorial Palibrio LLC.
Elaborado por: Autor.

En base a esto, el modelo sugiere un proceso de encadenamiento que parte del conocimiento de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, así como las diferentes medidas tomadas como parte de una estrategia, que se van a ver reflejados en el cuadro de mando integral; punto en el que se procede a la evaluación para la identificación de lo que se necesita hacer, como medidas de cambio y acciones que logran llegar a los objetivos personales de los elementos de la organización, como se muestra a continuación en la figura citada.

Los criterios estructurados establecidos por el CMI bajo una perspectiva financiera que sirven para evaluar el rendimiento económico y a partir de ello, incrementar el beneficio que puede obtener el negocio. De esta manera se plantea como objetivo guiado por esta perspectiva el aseguramiento de los fondos para que la empresa funcione continuamente. (Gonzalez, 2016)

Por otro lado, los criterios enmarcados en una perspectiva del cliente se enfocan en el buen servicio hacia lo que los clientes esperan recibir por parte de una empresa, con lo que se aporta a que la empresa pueda permanecer, competir y de manera relente, diferenciarse en un mercado; esto implica considerar la calidad óptima conseguida mediante un costo adecuado, respuesta oportuna en la prestación de un servicio o entrega de un producto, a la vez que se conserva un margen de ganancia favorable para la organización. (Gonzalez, 2016)

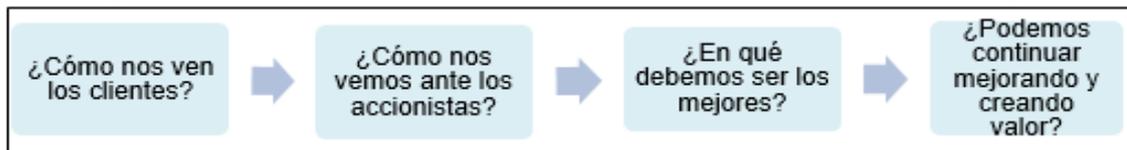
En una tercera perspectiva se estudian los procesos internos, en los que tales indicadores se proponen como objetivo atraer a los clientes y una vez que se cuenta con su atención, trabajar en la fidelización de los mismos, a la vez que se tienen control sobre los procesos necesarios para que entreguen beneficios económicos. (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014)

La última perspectiva trata del aprendizaje y el crecimiento, para la que se toma conciencia del tiempo necesario de alcanzar la excelencia en lo que se desea entregar a los clientes y en cómo realizarlo, ya que los objetivos a largo plazo respecto a los criterios de clientes y procesos internos se pueden tornar utópicos, por ello es necesario evaluar la capacidad de la organización para conocer lo que se debe cambiar e invertir esfuerzos en ello, tanto en empleados,

procedimientos y la administración que se le da a la información. (Da Silva, Pastor, & Pastor, 2014)

En base a ello se comprende que el modelo de búsqueda de la excelencia garantiza que el nivel directivo comprenda el funcionamiento del negocio, y hace uso de indicadores que miden el desempeño para el conocimiento de la situación en la que se encuentran los diferentes criterios y cómo mejorarlos, a la vez que permite transmitir el conocimiento sobre el negocio a las demás partes participantes en la organización.

Figura 1-4. Representación simple del cuadro de mando integral.



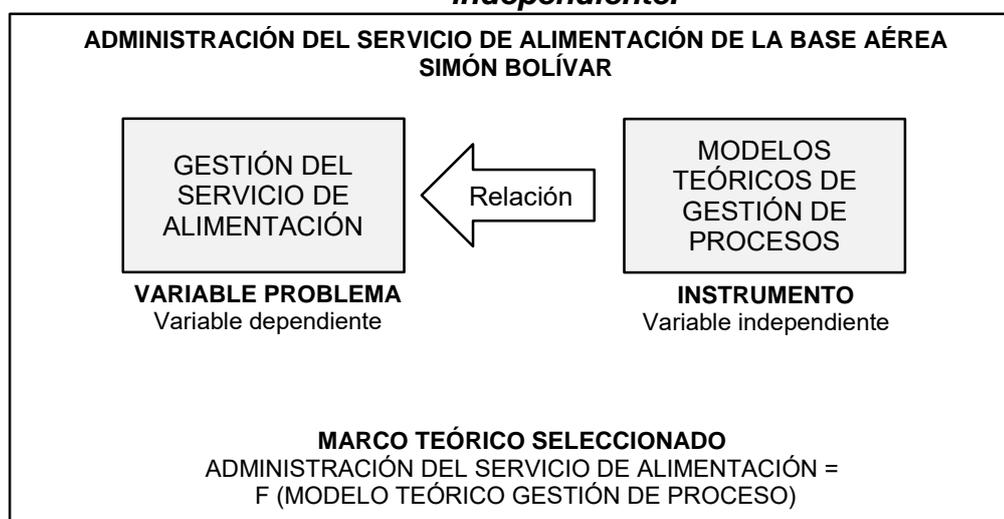
Fuente: Escudero, (2014). Tomado de Marketing en la actividad comercial. España. Editex.

Elaborado por: Autor.

De manera concluyente para el cuadro de mando integral sea implantado de manera adecuado, se debe tomar a consideración las necesidades de los elementos de la organización para que se refleje como un herramienta de apoyo en las actividades ordinarias, este sea claro en lo que quiere comunicar, que se incluya la participación de toda la organización, clasificar la información que se maneja y efectuar constantemente revisiones para que no sea una herramienta poco útil y deje de tomar participación en la empresa.

1.5.1.4. Elección del Modelo de Gestión

Figura 1-5. Relación variable dependiente y variable independiente.



Fuente: Problemática planteada para el proyecto de investigación.

Elaborado por: Autor.

Como se notó anteriormente, existe una gran variedad de modelos de gestión con importantes ventajas y resultados. Sin embargo, se debe escoger un modelo aplicable cuyos indicadores y etapas de evaluación e implementación coincidan con el giro del negocio de manera que este pueda hacer una contribución significativa a este estudio.

Para este análisis se escogió el Modelo Balanced Scorecard, dado que es uno de los modelos más desarrollados recientemente y el que mejor se ajusta para implementar la gestión por procesos en el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

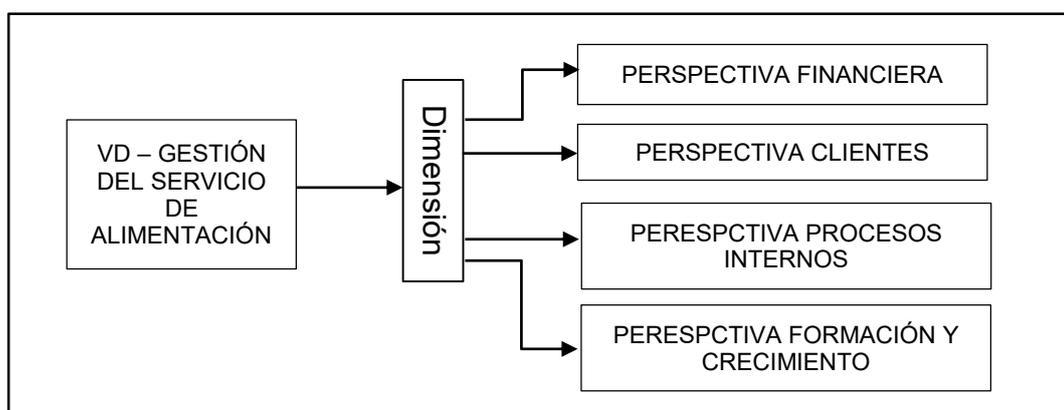
Scorecard se desenvuelven en 4 dimensiones que son: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento los cuales son básicamente lo que necesita una empresa para el correcto desempeño, con el análisis de estas dimensiones, podemos tomar medidas preventivas.

En el ámbito administrativo se puede incluir los índices de cumplimiento para conocer el grado de consecución de una tarea, índices de abastecimiento de insumos para conocer la cantidad, la calidad y el tiempo de entrega del

proveedor, así también el tiempo de distribución del pedido, en la atención al cliente se puede analizar el tiempo del pedido que es el tiempo en que se levanta un pedido de cliente, hasta el momento en que el servicio es recibido por el cliente, el tiempo de entrega y conocer la presentación de la comida al llegar a los consumidores, en la variable calidad de alimentos, observar los precios, la contextura y la durabilidad de productos para así poder clasificar los productos en buen estado y los productos que estén por desecharse con la finalidad de entregar al cliente alimentos saludables que no afecte su sistema inmunológico y la limpieza en la Infraestructura, para conocer el tiempo de limpieza del área de alimentación, y evitar bacterias o sustancias que puedan afectar al cliente o a los productos en sí.

Kaplan & Norton (2014) ven a la organización desde las cuatro perspectivas; “financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento”, como se muestra en la figura anterior.

Figura 1-6. Funciones de un sistema de información.



Fuente: Perspectivas del Modelo Balance Scorecard.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.4.1. Dimensión de perspectiva financiera

La perspectiva financiera está en primer lugar en el cuadro de mando integral. “Esta dimensión se basa en la convicción que el objetivo a largo plazo de una empresa siempre es maximizar el rendimiento para los accionistas. Para permitirlo, la empresa pone en práctica diferentes estrategias (...)” (Sanna, 2016). Al tratar de las finanzas se deben aplicar acciones respecto al incremento de la maquinaria e infraestructura con la que genera beneficios económicos o

bien entorno a la optimización de los procesos consiguiendo su productividad para la reducción de costos.

Tabla 1-3. Posibles indicadores perspectiva financiera.

Perspectiva Financiera	Ganancias
	Rendimiento económico
	Desarrollo de la organización
	Rentabilidad

Fuente: Adaptado de Alías (2015). Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen. Madrid. Grupo Editorial Planeta Alvi, Ltd.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.4.2. Dimensión de perspectiva Clientes

En segundo lugar, en el cuadro de mando integral se haya la dimensión interesada en los clientes. “La perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado” (Alías, 2015).

Tabla 1-4. Posibles indicadores perspectiva clientes.

Perspectiva Clientes	Satisfacción de necesidades
	Rendimiento económico

Fuente: Adaptado de Alías (2015). Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen. Madrid. Grupo Editorial Planeta Alvi, Ltd.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.4.3. Dimensión de perspectiva procesos internos

En el cuadro de mando integral se haya la dimensión interesada en los procesos internos. “se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente y para alcanzar los beneficios del negocio” (Alías, 2015). Los elementos referentes de indicadores podrían ser los siguientes.

Tabla 1-5. Posibles indicadores perspectiva procesos internos.

Perspectiva Procesos Internos	Productividad
	Innovación
	Resultados de calidad alcanzados

Fuente: Adaptado de Alías (2015). Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen. Madrid. Grupo Editorial Planeta Alvi, Ltd.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.4.4. Dimensión de perspectiva formación y crecimiento

En la perspectiva de formación y crecimiento se entiende que “para implantar cualquier cambio, las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a que es lo que necesitamos implantar, cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera” (Alías, 2015).

Tabla 1-6. Posibles indicadores perspectiva formación y crecimiento.

Perspectiva Formación y Crecimiento	Aprendizaje
	Cumplir objetivos

Fuente: Adaptado de Alías (2015). Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen. Madrid. Grupo Editorial Planeta Alvi, Ltd.

Elaborado por: Autor.

1.5.1.5. Tecnología de la información (TI) en procesos administrativos.

En el mundo actual se hace uso de las nuevas tecnologías y varios aspectos de la vida cotidiana y en aspectos profesionales también. “las tecnologías de la información y de las comunicaciones son un conjunto de tecnologías destinadas al procesamiento y a la transmisión de información por medios electrónicos, siendo esta información: datos, sonido, voz o imagen” (Coba, Diaz, Tapia, & Arranguren, 2017, pág. 59). La TI o TIC’s pueden ser aplicadas a la administración al entregar soluciones que proporcionan beneficios mayores debido a la forma en realizar los procesos administrativos a diferencia de la manera tradicional en que se suelen realizar sin ayuda de las tecnologías de la información.

Es completamente apropiado hablar de nuevas tecnologías, mas no es tan acertado en algunos casos. En ausencias de TIC's, se denota que no se cuenta con elementos ahora vistos como básicos para la comunicación de información, sin las cuales se afecta el desarrollo normal de las organizaciones y se aleja la oportunidad de tener mayores beneficios. "La tecnología de la información es una de las diversas herramientas que utilizan los gerentes para lidiar con el cambio" (Laundon & Laundon, 2016). Por ende, las TIC's son un impulso adicional a los procesos administrativos, pero en un panorama presente, contar con la ayuda de estas tecnologías es imprescindible para presentar productividad y eficiencia en la realización de toda acción de las empresas.

El uso de TIC's en los procesos contenidos por las empresas puede presentarse como una temática complicada al cambiar la manera tradicional en la que se realizan las cosas, por una nueva y novedosa que busca dar soluciones a diferentes problemáticas, no obstante, esta puede ser aplicada sobre diversas situaciones, pero esto puede ser más sencillo de cómo se muestra la idea y ser aplicada a problemáticas aparentemente poco desfavorecedoras y espontáneas que provienen del crecimiento de las organizaciones y por lo consiguiente de sus operaciones.

Esta vivencia de crecimiento y de cambio se apoya sustancialmente en las tecnologías de la información –TIC–, desempeñando un rol fundamental en el camino de la supervivencia, la generación de ventajas competitivas y un mayor valor añadido, al reducir cuellos de botella y restricciones en sus procesos... (Prada, 2016)

Con tal acción se entrega un beneficio económico, al evitar realizar gastos innecesarios y reducción de costos al minimizar el costo de adquirir otras herramientas que de no contar con las TIC's sería necesario emplear en gran cantidad, tal como los documentos físicos. A la vez que se incrementa el espacio de almacenamiento, además de evitar la pérdida de tiempo al buscar información, cosa que con las TIC's no se da, al recibir una información en tiempo real. Pero vale destacar que para alcanzar una correcta gestión de

procesos se debe realizar un conjunto de cambios en la manera que las organizaciones trabajan.

1.5.1.5.1. Sistemas de Información Gerencial (MIS)

Los Sistemas de Información Gerencial resultan de la interacción puesta entre los recursos, tanto humanos como tecnológicos, y los procedimientos que tiene una organización para obtener un resultado propuesto; en los cuales tal interacción se realiza de una manera colaborativa e integral con lo que, si bien se maneja cada parte de la empresa de manera individual, esta cuenta con información de las demás partes. “Son sistemas orientados a solucionar problemas empresariales en general, por lo cual son comúnmente utilizados por los niveles gerenciales medios y altos” (Congreso Internacional de Administración, 2015). Pero estos sistemas tienen gran funcionalidad en automatizar procesos y apoyar la toma de decisiones, tanto en las actividades y procesos operacionales como administrativas gerenciales.

Estos son los sistemas incluidos en el denominado tablero de comando o tablero de control ya que a partir de los datos que provienen fundamentalmente de los sistemas de procesamiento transaccionales permiten la generación de información en forma flexible según las necesidades que se tengan para la toma de decisiones. (Congreso Internacional de Administración, 2015)

En vista de ello, la información se maneja como un recurso importante en el accionar de las organizaciones, de manera que se pueda mejorar la organización de los recursos, aplacando los problemas derivados de los procesos administrativos. “Habitualmente tratan problemas estructurados y semiestructurados. Informes por excepción y señales de alarma están presentes en este tipo de sistemas”. (Congreso Internacional de Administración, 2015)

La manera en que se puede dar solución a los problemas a través de la información que pudieran proporcionar los sistemas de información es que se obtiene de esta información netamente significativa para quien la requiera y

solicita en su actividad de toma de decisión. Para que se entreguen los datos necesarios para aplacar determinados problemas, se organicen adecuadamente los procesos y operaciones y tomen decisiones, estos no deben ser procesados con el fin de que sea entendible y concreta para la parte interesada, facilitando el uso de los datos.

Laundon & Laundon (2016) definen en proceso en tres partes:

- Entrada. -

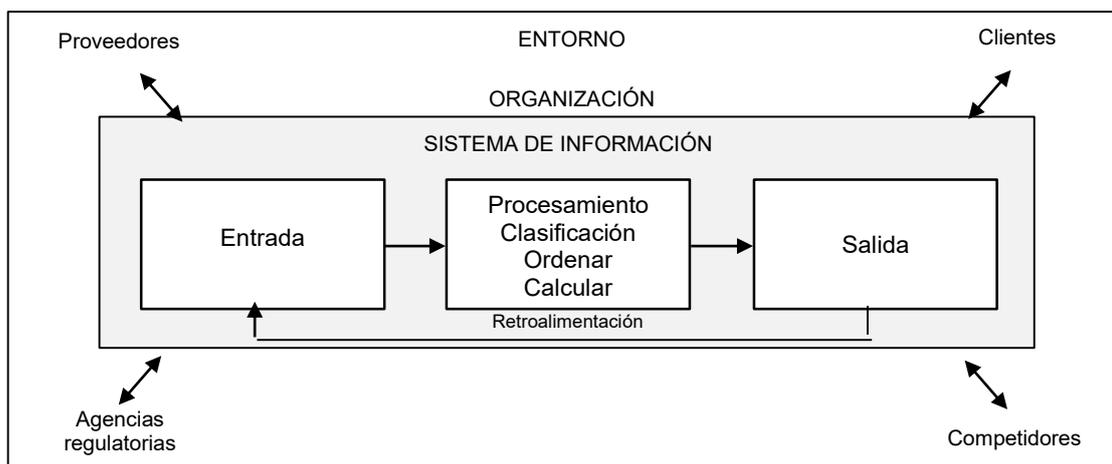
La entrada o captura de la información en donde se recolectan datos primarios proveniente de diferentes partes de la organización, principalmente de la parte operativa al interior de la organización e incluso proveniente del exterior de esta, por lo que no se muestra significativa para otras áreas, ya que entre sus características se distingue un estado en bruto con gran cantidad de datos.

- Procesamiento. -

La información luego es procesada con lo que se le da un formato que verdaderamente es significativa para la parte administrativa de la empresa.

- Salida. -

Para ello se da la parte del proceso de salida, en la que se transfiere tales datos procesados a las personas adecuadas para su correcto uso en beneficio de la empresa, como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Laundon & Laundon, (2016). Sistemas de información gerencial. México. Pearson Educación

Elaborado por: Autor.

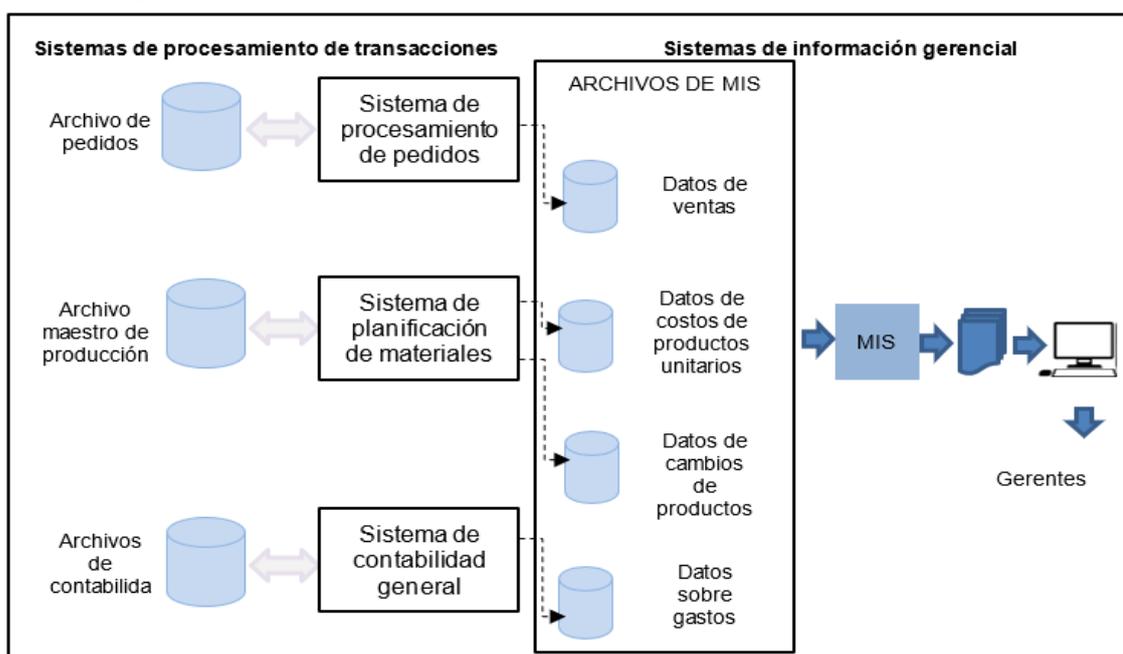
Como se muestra en la imagen anterior, la información para los sistemas de información, el entorno de las organizaciones también cobra gran relevancia

tanto en la obtención de información como en la entrega de esta. Para la entrada de información se considera a partes interesada en la organización tales como proveedores e incluso agencias regulatorias. Para la información dada en la salida del sistema de información se hallan los clientes y competidores como parte del entorno que hace uso de los datos procesados, estos motivados debido a sus condiciones y actividades, como por ejemplo los competidores que forjan sus estrategias a partir de la situación financiera de la organización, además los clientes también hacen uso de tal información para decidir si la organización puede formar asegurarles la entrega segura de los necesario para suplir sus necesidad. Además de todo este proceso tal cual todo proceso de calidad, se realiza y cumple con una retroalimentación que busca una solución a inconvenientes presentados en su desarrollo y un continuo mejoramiento.

Podemos plantear la definición técnica de un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. (Laundon & Laundon, 2016)

Estos sistemas pueden ser complejos o simples acorde a la organización que lo empresa y concentran la información proveniente de varias fuentes, tales como los datos de ventas, los costos de productos y cambios presentados en los productos además de los gastos que se presentan en la operación ordinaria, pero en definitiva cumplen con su función como se muestra a continuación.

Figura 1-8. Información del Sistema de información Gerencial.



Fuente: Laundon & Laundon, (2016). Sistemas de información gerencial. México. Pearson Educación

Elaborado por: Autor.

Así los sistemas de información en las empresas son una herramienta importante que aporta al alcance de los objetivos institucionales planteados, pero más aún es importante recalcar que de estos no solo forman parte los equipos informáticos, sino que se debe contar con demás recursos como un software adecuado o un conjunto de sistemas, así como las personas que lo manejen y sea beneficioso para todos los niveles de las organizaciones.

1.5.2. Marco conceptual

Calidad. -

“Básicamente consiste en el diseño de sistemas de calidad, cuyos protagonistas principales, los procesos y las personas que los operan, no solamente producen la calidad, sino que también se auto controlan.” (González & Arciniegas, 2016)

Competitividad. -

“Está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno”. (Edwin, Mary, & Zuray, 2015)

Control de procesos. -

De acuerdo a Lucas (2014) es el seguimiento y medición de los procesos que tiene como fin la evaluación de la capacidad y eficacia que estos tienen. Para esto se recaba información para con un posterior análisis se aporte a la toma de decisiones.

Clientes internos. -

“Son los propios trabajadores de la empresa; no pagan por el producto o servicio, se les remunera por su actividad laboral y su proveedor es la propia empresa donde trabajan, por tanto, no les resulta fácil cambiar”. (Fernandez & Elena, 2017, pág. 226)

Clientes externos. -

“Son las personas que acuden a la empresa a comprar, redistribuyen mediante dinero la compra efectuada, pueden cambiar de proveedor habitual, y pueden ser clientes minoristas, mayoristas, distribuidores, etcétera”. (Fernandez & Elena, 2017, pág. 226)

Entorno. -

“Se puede definir como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, ciertamente al ser tan amplia la definición, en ocasiones existen verdaderas dificultades para establecer (...) los límites organizativos”. (Martínez & Cegarra, 2014)

Estructura organizacional. -

“La estructura de la empresa se concibe, como una red o complejo donde se integran un conjunto de relaciones de distinta naturaleza.” (Martínez & Cegarra, 2014)

Gestión. -

“El término gestión pertenece al ámbito directivo, al ámbito de las tareas de un líder para lograr los objetivos planteados por una organización en particular”. (Navarro & Dara, 2014)

Planificación. -

“Este tipo de organización se caracteriza por dividir el trabajo que debe realizarse en una organización en tareas (...), reuniendo en un mismo departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas”. (Lucas, 2014)

Procesos estratégicos. -

“Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto”. (Ruiz et al, 2014)

Procesos operativos. -

“Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes”. (Ruiz et al, 2014)

Satisfacción. -

La satisfacción es un sentimiento provocado por complacer una determinada necesidad y expectativa. (Sánchez, González, Gaytán, & Pelayo, 2017)

Stakeholders. -

Son tanto externos como internos, al referirse a los externos se refiere a proveedores, clientes y acreedores principalmente, al hablar de internos son empleados, directivos y accionistas en primer lugar. (Martínez & Cegarra, 2014)

Ventaja competitiva. -

Para Laundon & Laundon (2016) la ventaja competitiva se logra al obtener excelencia operacional, producción de nuevos productos, modelos de negocios, cercanía con sus clientes o proveedores y mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de estudio, alcance y enfoque de la investigación

La investigación desarrollada atiende a un tipo de investigación no experimental y transversal al realizarse en un determinado punto de tiempo y con la información registrada al mismo. Esta se caracteriza a primera por no hacer una manipulación deliberada o intencional de las variables puestas en el estudio. El tipo de investigación diseñado va a observar el fenómeno del servicio brindado por el “servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.”

Para abordar la problemática de la investigación sobre la que se desarrolla, el diseño de la investigación tiene un alcance; descriptivo y correlacional con el objetivo de describir la relación entre las variables dependiente y las dimensiones que conforman la variable independiente. Así, se limita también la investigación hasta un alcance puramente correlacional, alejado de entrever una relación causal que recaiga en la explicación del fenómeno.

Para el fin de describir la relación entre las variables se establece un enfoque cuantitativo. El manejo de los datos recabados durante la investigación va a incluir datos cuantificables y medibles. El hecho de que la investigación ciña el enfoque netamente cuantitativo proporciona un proceso sistemático para manejar la investigación. Las diferentes dimensiones del marco teórico proporcionado por el cuadro de mando integral se miden estadísticamente. De manera que se pueda atender a los objetivos particulares del proyecto.

2.2. Métodos de investigación

Al ser sustentada la investigación del enfoque cuantitativo, en beneficio del proceso sistemático que cumpla con el manejo preciso de los datos; se sigue un método deductivo intrínsecamente durante todo el proceso. El diseño de la investigación con un método deductivo actúa de manera secuencial, con lo que la recolección de datos acerca del servicio de alimentación de la Base Aérea se procesará bajo técnicas estadísticas y se generarán conclusiones con el uso teoría general. Con las conclusiones surgidas en el proceso sistemático, además

de describir la relación entre las variables, proporcionará una propuesta de manera consecuente de realizarse todo el proceso.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

La investigación gira en torno al servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar. De esta manera, las personas dentro de la problemática del servicio de alimentación constituyen la unidad de análisis de investigación. Específicamente, quienes se ven relacionados al tema, son las personas que laboran en la institución, mismas para las cuales se destina la existencia del servicio de alimentación a primera instancia. Estos son tanto, clientes o prospectos que en la actualidad no optan por el servicio de la Base Aérea. Así, con los criterios descritos las personas que laboran en la institución alcanzan 962 personas.

De los 962 individuos considerados para la investigación se calcula una muestra que sirva de representación, en la que sea viable la recolección de datos. Esta muestra es considerada bajo un muestreo probabilístico aleatorio simple. Y es calculada bajo la siguiente fórmula.

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Simbología:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: posibilidad que ocurra un evento, p=0.5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q= 0.5

E: error, se considera el 5%; E=0.05

Z: error de confianza, el 95%, Z= 1,96

Luego de aplicar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, se obtiene que 275 personas deberán ser encuestadas para tener un análisis válido.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Las variables de investigación se descomponen de la siguiente manera para exponer las partes que explican un efecto o variación en estas. Se comprende que la variable dependiente del proyecto es la gestión del servicio de alimentación.

2.4.1. Variable dependiente (VD)

Gestión del servicio de alimentación: Se presenta como la variable del proyecto de investigación sobre la cual se puede determinar el nivel de incidencia, valorando la capacidad para entregar un buen servicio.

2.4.2. Variables independientes (VI)

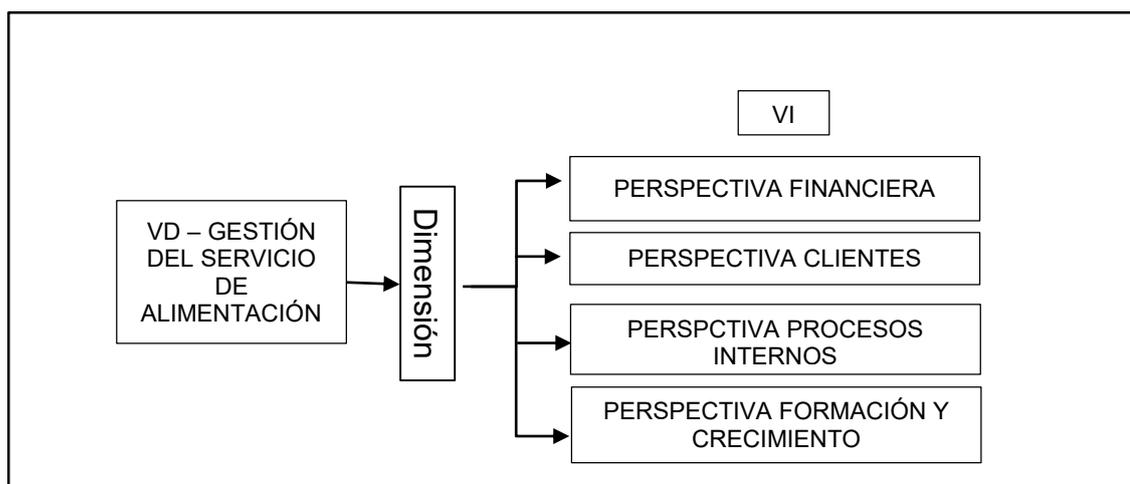
(VI01) Perspectiva Financiera: Permite identificar el beneficio, costos y volúmenes de ventas que se dan entorno al servicio de alimentación.

(VI02) Perspectiva Clientes: La satisfacción y la lealtad de los usuarios en el servicio.

(VI03) Perspectiva Procesos Internos: Plazo de suministros y reducción de desperdicios para entregar el servicio de alimentación.

(VI04) Perspectiva Formación y Crecimiento: La satisfacción de los trabajadores y el conocimiento de los clientes sobre el proceso llevado para brindar el servicio de alimentación.

Figura 2-1. Identificación de las variables de la investigación



Fuente: Variables de la investigación.

Elaborado por: Autor.

2.4.3. Operacionalización

2.4.2.1. Dimensiones de variable independiente

- (D01) – (DVI 01) Incremento de beneficios.
- (D02) – (DVI 01) Reducción de costos.
- (D03) – (DVI 01) Incremento de ventas.
- (D01) – (DVI 02) Satisfacción de clientes.
- (D02) – (DVI 02) Lealtad de clientes.
- (D01) – (DVI 03) Plazo de suministro.
- (D02) – (DVI 03) Reducción de desperdicios.
- (D01) – (DVI 04) Satisfacción de los trabajadores.
- (D02) – (DVI 04) Conocimiento de los clientes internos.

2.4.2.2. Indicadores de variable independiente

- (I01) – (D1VI 01) Utilidad bruta.
- (I02) – (D2VI 01) Costos fijos.
- (I03) – (D3VI 01) Total facturado.
- (I01) – (D1VI 02) Escala de satisfacción.
- (I02) – (D2VI 02) Porcentaje de clientes.
- (I01) – (D1VI 03) Días previos a la compra de suministros.
- (I02) – (D2VI 03) Costos variables.
- (I01) – (D1VI 04) Escala de satisfacción laboral.
- (I02) – (D2VI 04) Escala de satisfacción del menú.

2.4.2.3. Dimensiones de variable dependiente

(D01) – (DVD 01) Homogeneidad.

(D02) – (DVD 01) Valor agregado.

(D03) – (DVD 01) Variabilidad.

(D04) – (DVD 01) Confiabilidad.

2.4.2.4. Indicadores de variable dependiente

(I01) – (D1VD 01) Conocimiento de las características del servicio.

(I02) – (D1VD 01) Servicio de iguales características.

(I01) – (D2VD 01) Beneficios.

(I02) – (D2VD 01) Funcionalidad.

(I01) – (D3VD 01) Diferenciación.

(I02) – (D3VD 01) Mejoras.

(I01) – (D4VD 01) Seguridad.

(I02) – (D4VD 01) Prestación oportuna.

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1. Fuentes para la recolección de información.

2.4.2.1. Fuente de información primaria.

La información primaria considerada para la investigación proviene de la muestra calculada de 275 personas en la Base Aérea Simón Bolívar. Con la información de estas fuentes se atiende a medir las dimensiones de la variable independiente. Esto mediante contacto directo para observar y anotar cómo se lleva a cabo el proceso del sistema de alimentación, a través de:

- Cuestionario.

2.4.2.2. Fuente de información secundaria.

Se obtuvo información secundaria a través de las siguientes fuentes:

- Documentos de registro de la Base Aérea Simón Bolívar.

Los datos sobre el proceso de alimentación son proporcionados por personal de la institución en estudio. Los datos aportan a describir parte de la variable independiente. En particular los datos entregan un registro de datos contables del servicio de alimentación.

2.5.2. Técnicas para la recolección de información.

2.4.2.3. Técnica de investigación de campo.

Se considera la investigación de campo para obtener información de las fuentes primarias como parte relacionada directamente con el fenómeno de estudio, con la investigación descrita se toma datos de la muestra de 275 personas en el objeto de estudio. A tales personas, se les aplicará un cuestionario que cumpla con el objetivo planteado de medir las dos variables de estudio.

Escala aplicada para la evaluación de las variables

Se utilizó la escala de Likert para medir y registrar con precisión cada uno de los indicadores asociados a las propiedades o características del problema en estudio.

Figura 2-2. Escala de Likert para la medición del Servicio de alimentación en la Base Aérea Simón Bolívar

ESCALA	CRITERIO	RANGO	
7	En total acuerdo con el servicio	85.75%	100%
6	En acuerdo con el servicio	71.4%	85.74%
5	Medianamente de acuerdo con el servicio	57.1%	71.46%
4	Ni en acuerdo ni en desacuerdo con el servicio	42.88%	51.16%
3	Medianamente en desacuerdo con el servicio	28.59%	42.8%
2	En desacuerdo con el servicio	14.30%	28.58%
1	En total desacuerdo	0%	14.29%

Fuente: Marco Teórico de la investigación.

Elaborado por: Autor.

2.4.2.4. Técnica de investigación documental.

El tipo de investigación documental se emplea para conocer datos relevantes del proceso para prestar el servicio, a través de registros. Los datos se basan en información cuantificable referente a la utilidad, costos y el total de ventas del sistema alimenticio de la Base Aérea.

2.4.2.5. Técnica de investigación estadística.

Se utiliza esta técnica de investigación para extraer y reconocer información obtenida de las fuentes primarias y secundarias de la investigación. Siendo esto un tabulado del cuestionario a las fuentes primarias y de los registros contables

de las fuentes secundarias. Para esto se hizo uso de herramientas informáticas tales como SPSS y Excel con los cuales se calcularon medidas estadísticas para ser analizadas y sacar conclusiones respecto a la problemática.

CAPÍTULO III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

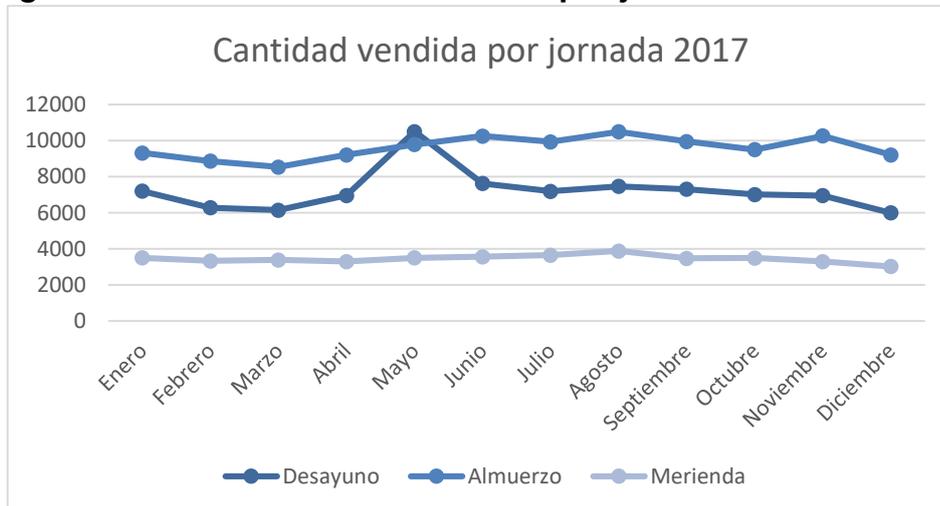
3.1. Análisis de la situación actual

En la presente sección se realiza una revisión de aspectos de la situación actual proveniente de datos del año 2017 que sientan una base para el posterior seguimiento al año actual 2018. Se pone en análisis las cuatro variables independientes del estudio, correspondientes al cuadro de mando integral. Cada una de estas consta con sus dimensiones que a lo largo de esta sección son abordadas para aportar datos a la investigación.

3.1.1. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FINANCIERA en el diagnóstico del control y gestión.

Esta variable determina el rendimiento económico que tiene el servicio de alimentación de la base Aérea. Para este fin se buscó información documental de índole financiero en la organización. La perspectiva financiera del cuadro de mando integral tiene como dimensiones a los; beneficios brutos, costos fijos y ventas brutas. La siguiente figura describe la dinámica de las ventas según la jornada dividida en desayuno, almuerzo y merienda.

Figura 3-1. Cantidad ventas mensual por jornada en el año 2017.



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

La mayor cantidad de ventas se realizan durante el almuerzo y en el caso de la merienda, se cuenta con poca cantidad en comparación con las ventas realizadas durante las horas correspondientes al desayuno. Al indagar más en

las ventas que ha podido realizar el servicio de alimentación se pueden conocer otras singularidades de la actividad. La cantidad vendida puede alcanzar un máximo de 3740 platos y pueden reducirse en un mes a 60 platos vendidos. Con esto, se tiene una media de 664 platos vendidos durante cada mes en el transcurso del año 2017.

Tabla 3-2. Datos descriptivos, 2017.

	N	Mínimo	Máximo	Media
Enero	31	146	980	645,90
Febrero	29	145	980	637,17
Marzo	31	145	932	582,71
Abril	30	60	1055	649,20
Mayo	31	146	3740	767,81
Junio	30	235	970	715,00
Julio	31	215	970	670,16
Agosto	31	230	940	704,68
Septiembre	30	150	940	691,33
Octubre	31	160	940	645,48
Noviembre	30	190	940	665,50
Diciembre	31	190	920	588,06

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

De tal modo, los platos vendidos en horario de almuerzo son los que entregan mayores réditos. Participante, con base en la recolección de datos; los precios para el año 2017 se establecieron en 0,90 centavos para cada plato vendido en el desayuno; 1,50 dólares para el plato ofertado en el almuerzo, 0,60 centavos para el caso de las meriendas.

Se realiza un diagnóstico previo con datos del año 2017. En este se ve el desempeño de los indicadores estratégicos correspondientes al año 2017, en el que se puede observar índices de disminución de ventas, de reducción de costos, de satisfacción del consumidor, entre otros. Estos corresponden a los 4 aspectos de evaluación del modelo Balance Scorecard mostrados a continuación:

La variable perspectiva financiera mide el rendimiento económico para poder establecer acciones que incrementen el beneficio económico.

Tabla 3-3. Perspectiva financiera año 2017

Ingresos y costos registrados en el año 2017															
Dimensiones	Indicadores	USD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Reducción de Costos	Costos Totales	USD	18047,28	17725,44	16419,48	17748,24	20996,16	20364,00	18850,80	19837,20	19042,80	18132,00	19101,60	16821,60	223086,60
Incremento de Beneficios	Utilidad Bruta	USD	4511,82	4431,36	3923,82	4437,06	5249,04	5091,00	4712,70	4959,30	4760,70	4533,00	4775,40	4205,40	55590,60
Incremento de ventas	Total	USD	22559,1	22156,8	20343,3	22185,3	26245,2	25455	23563,5	24796,5	23803,5	22665	23877	21027	278677,20

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Respecto a la perspectiva financiera, los indicadores encontraron que en el año 2017 se alcanzaron ventas por \$ 231 mil y una utilidad bruta de \$55 mil. El resultado en ventas se reduce por costos totales de \$ 175 mil. Así, se conoce el beneficio obtenido en el año 2017 por el sistema de alimentación.

3.1.2. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA DE CLIENTES en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.

La perspectiva clientes se encarga de evaluar el buen servicio a los clientes en contraste a lo que esperan recibir. Esto aporta con que la empresa entrevea su posición y tome acciones sobre permanecer o competir, para conseguir rentabilidad.

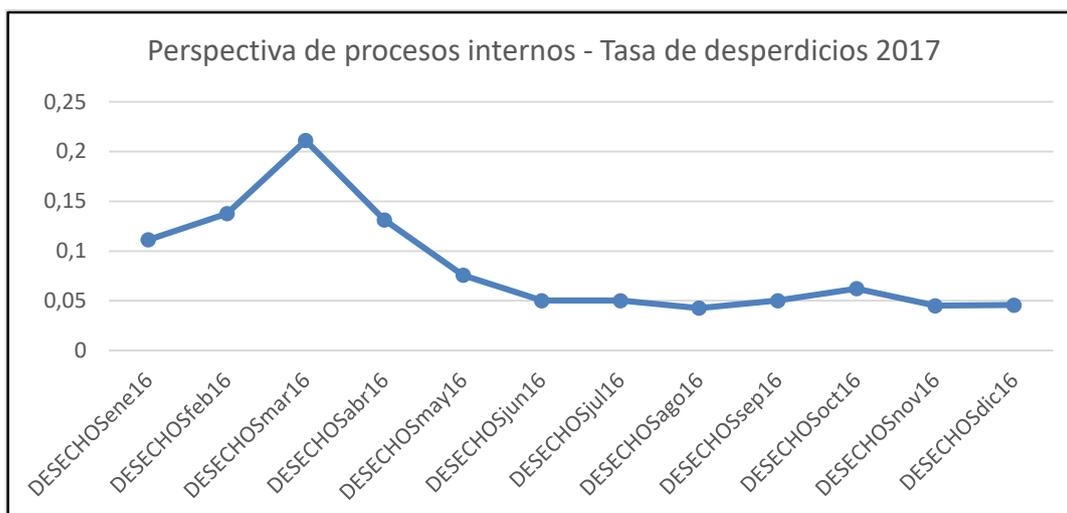
Tabla 3-4. Perspectiva de clientes año 2017

Escala de satisfacción y lealtad en el año 2017															
Dimensiones	Indicadores	%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
Satisfacción de clientes	Escala de satisfacción	%	38,40	37,09	35,13	37,60	39,78	37,60	38,33	33,96	38,62	35,85	32,58	27,20	36,5
Lealtad de clientes	Porcentaje de clientes	%	29,45	37,67	35,78	38,18	40,44	38,76	38,11	34,69	39,27	36,29	34,55	28,44	35,97

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3-1. Perspectiva Satisfacción de Clientes año 2017



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

En la perspectiva de clientes los indicadores considerados fueron la satisfacción de los clientes y el porcentaje que accedió al servicio. Apenas 35,97% de las personas en la organización estudiada fueron clientes. Estos han demostrado una satisfacción de 36,5% dicha perspectiva se encuentra en el rango de respuesta de Muy malo y malo.

3.1.3. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.

Las dimensiones e indicadores de la perspectiva de procesos internos reflejan la manera en cómo éstos se enmarcan en la atención a los consumidores del servicio de alimentación o para que se aseguren los beneficios financieros.

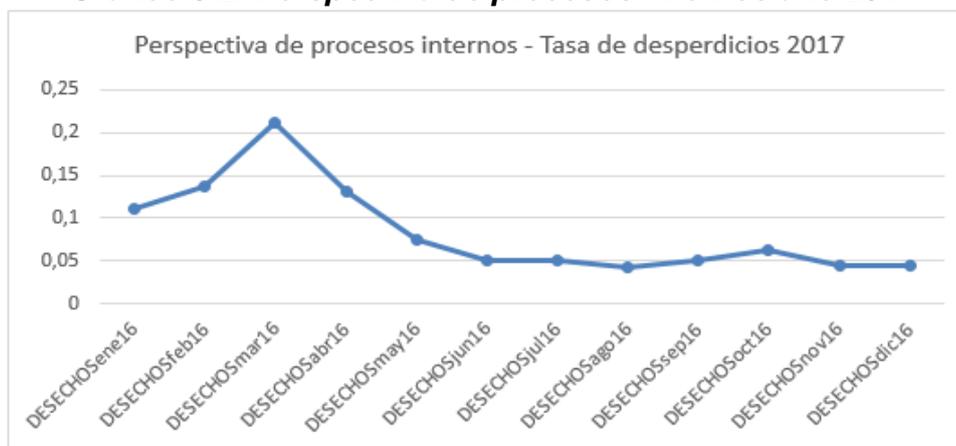
Tabla 3-5. Perspectiva de procesos internos año 2017

Dimensiones	Indicadores	Und.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
Plazo de suministro	Tasa de Rotación de suministros	%	90,91	71,43	76,92	83,33	62,50	90,91	82,64	76,34	90,91	91,74	92,59	89,29	83,29
Reducción de desperdicio	Tasa de desperdicio	%	11,14	13,77	21,11	13,14	7,57	5,01	5,02	4,26	5,01	6,22	4,5	4,57	8,44

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3-2. Perspectiva de procesos internos año 2017



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor

Los indicadores de procesos internos evaluados son; tasa de rotación de suministros y la tasa de desperdicios respecto a productos vendidos y fabricados. En el 2017 el primer indicador reportó un promedio de rotación anual del 83,29% es decir el suministro tiene una rotación excesivamente alta teniendo en cuenta un año de 365 días, en 304 días se realizan compras para reabastecer los suministros. El porcentaje de desperdicio reportó un promedio de desperdicio de 8,04% es decir que anualmente se echa a la basura tal porcentaje de a comida resultando una pérdida.

3.1.4. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2017.

La perspectiva formación y crecimiento evalúa la capacidad para identificar lo que tiene que cambiar a nivel organizacional.

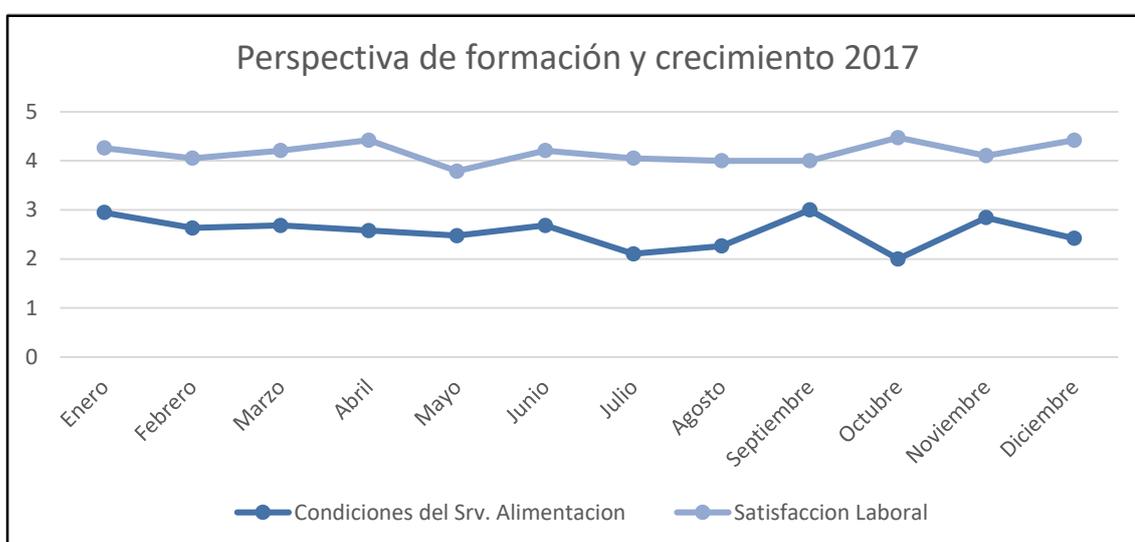
Tabla 3-6. Perspectiva de formación y crecimiento año 2017

Escala de satisfacción laboral y menú en el año 2017															
Dimensiones	Indicadores	%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prome dio
Satisfacción de los trabajadores	Escala de satisfacción laboral	%	0,85	0,81	0,84	0,88	0,76	0,84	0,81	0,80	0,80	0,89	0,82	0,88	83
Conocimiento de los clientes	Escala de satisfacción del menú	%	0,59	0,53	0,54	0,52	0,49	0,54	0,42	0,45	0,60	0,40	0,57	0,48	51

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor

Gráfico 3-3. Perspectiva de formación y crecimiento 2017



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor – IBM SPSS.

Para evaluar la formación y crecimiento se toma como indicador a la escala de satisfacción laboral, y de satisfacción del menú. En el año 2017 la satisfacción de los trabajadores se encontró en 83% y la satisfacción del menú se midió en 51%. Esta última como indicador que demuestra el conocimiento sobre los clientes del sistema de alimentación.

3.1.5. Análisis correlacional entre indicadores de las perspectivas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, año 2017.

Tabla 3-7. Correlaciones 2017

		Satisfacción_ clientes_16	Lealtad_ clientes_16	Rotación_ suministro_ media_16	Tasa_ desperdicios16	Satisfacción_ laboral_16	Conocimiento_ clientes_16
Satisfacción_ clientes_16	Correlación de Pearson	1	,690	-,285	,195	-,091	,163
Lealtad_ clientes_16	Correlación de Pearson	,690	1	-,423	,031	-,183	-,072
Rotación_ suministro_ media_16	Correlación de Pearson	-,285	-,423	1	-,356	,070	,220
Tasa_ desperdicios16	Correlación de Pearson	,195	,031	-,356	1	,337	,278
Satisfacción_ laboral_16	Correlación de Pearson	-,091	-,183	,070	,337	1	-,177
Conocimiento_ clientes_16	Correlación de Pearson	,163	-,072	,220	,278	-,177	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
b. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Las correlaciones que se presentan entre los indicadores de las perspectivas indagadas son sugestivas debido a los sesgos que los valores presentan, como se ha descrito a lo largo de la sección descriptiva. Se distinguen comportamientos relevantes para el éxito del servicio de alimentación. En el análisis correlacional para el año 2017 se conoce que la satisfacción laboral reportada actualmente, influye negativamente en el conocimiento que se tiene sobre los clientes. De igual manera con la rotación del suministro con la satisfacción laboral, debido a que la adquisición se realiza diariamente y sin control; en lugar de almacenar conforma a la capacidad del almacén. Así, la situación del servicio de alimentación no es el más apropiado.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Para el análisis comparativo se presenta la evaluación por el modelo Balance Scorecard del año 2018. Se detallan los datos para las 4 variables con sus respectivos indicadores y así contrastarlos con las mediciones del año 2017.

3.2.1. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FINANCIERA en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.

Tabla 3-8. Perspectiva financiera año 2018

Ingresos y costos registrados en el año 2018															
Dimensiones	Indicadores	Unid.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Reducción de costos	Costo Total	USD	16428,00	15488,40	18476,40	16558,80	17620,40	16248,40	17415,60	14369,60	14994,40	14905,20	12832,40	9617,20	184954,80
Incremento de beneficios	Utilidad Bruta	USD	4107,00	3872,10	4619,10	4139,70	4405,10	4062,10	4353,90	3592,40	3748,60	3726,30	3208,10	2404,30	46238,70
Incremento en Ventas	Total facturado	USD	20535,00	19360,50	23095,50	20698,50	22025,50	20310,50	21769,50	17962,00	18743,00	18631,50	16040,50	12021,50	231193,50

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

De los indicadores de la perspectiva financiera; total facturado registró un valor promedio de \$231 mil y un costo total de \$ 184 mil que dieron como resultaron una utilidad bruta de \$ 46 mil y teniendo en cuenta un total facturado de \$23 mil en el periodo del 2017. Cabe recalcar que las utilidades fueron variando en cada mes del año debido a la cantidad de ventas que se realizaban mes a mes. Por ende, se toma en cuenta también en la realización de los productos para analizar de cierta forma si al cliente le satisfacción adquirirlo o no.

3.2.2. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA DE CLIENTES en el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.

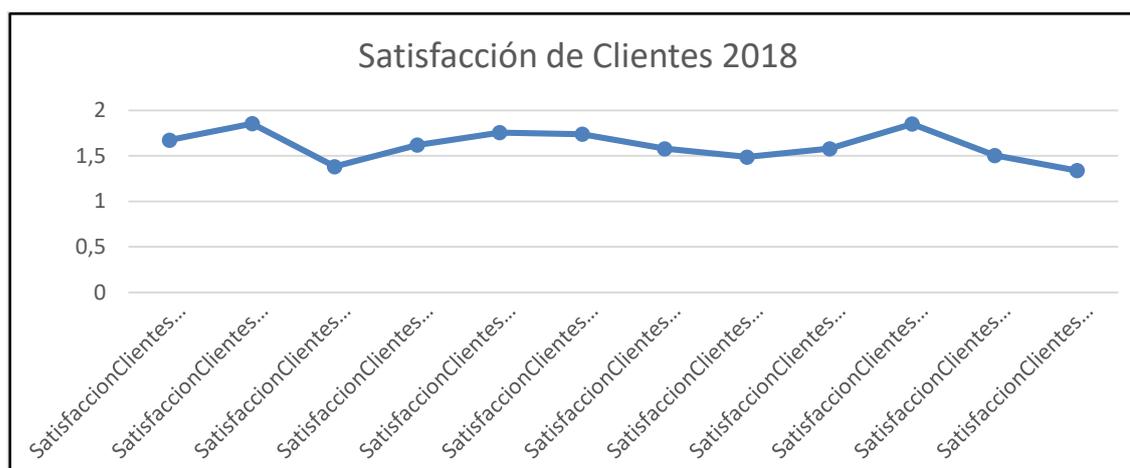
Tabla 3-9. Perspectiva de clientes datos año 2018

Escala de satisfacción y lealtad en el año 2018															
Dimensiones	Indicadores	Unid.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
Satisfacción de clientes	Escala de satisfacción	%	33,45	37,09	27,64	32,36	35,13	34,76	31,56	29,75	31,56	37,02	30,11	26,76	33,45
Lealtad de clientes	Porcentaje de clientes	%	28,65	28,65	32,73	36,29	39,49	33,38	30,47	33,24	31,78	29,75	30,98	25,96	31,78

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3-4. Perspectiva de clientes año 2018



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor – IBM SPSS.

En el año 2018 el indicador de escala de satisfacción se ubicó en 33,45% de un máximo de 100%, mientras el porcentaje de clientes fue de 31,78% sobre el 100% de los miembros de la organización; presentando valores inferiores a los reportados en 2017. Estos atienden a las dimensiones que explican la variable perspectiva de clientes.

3.2.3. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.

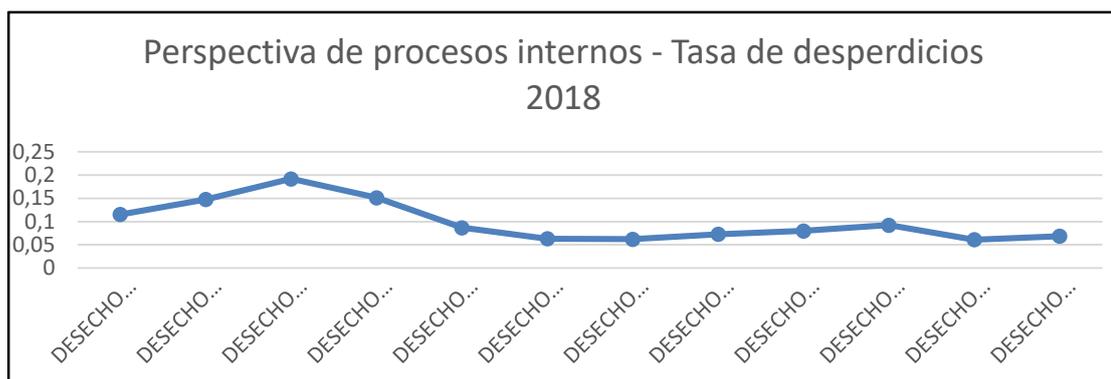
Tabla 3-10. Perspectiva de procesos internos datos año 2018

Promedio días previos a compras y reducción de costos en el año 2018															
Dimensiones	Indicadores	Unid.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
Plazo de suministro	Tasa de Rotación de suministros	%	95,24	72,46	81,97	85,47	88,50	87,72	81,30	75,76	66,67	94,34	93,46	88,50	84,28
Reducción de desperdicios	Tasa de desperdicio	%	11,54	14,77	19,19	15,14	8,67	6,31	6,22	7,26	8,01	9,22	6,1	6,87	9,94

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3-5. Perspectiva de procesos internos datos año 2018



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor – IBM SPSS.

En el año 2018 la tasa de rotación de suministros en promedio fue de 84,28%. La tasa de desperdicio ascendió a 9,94% en promedio. Estos como indicadores de las dimensiones que explican a la perspectiva de procesos internos. Como conclusión general, podemos deducir que durante el año la tasa de desperdicios fue decayendo a partir del mes de marzo ya que se empezó a reducir los desperdicios que quedaron en la venta. Por el mes de septiembre tuvo su aumento, pero, sin embargo, termina el año con el promedio indicado anteriormente, lo que también se lo puede apreciar de manera gráfica.

3.2.4. Análisis de la variable independiente PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO el diagnóstico del control y gestión de la organización en el año 2018.

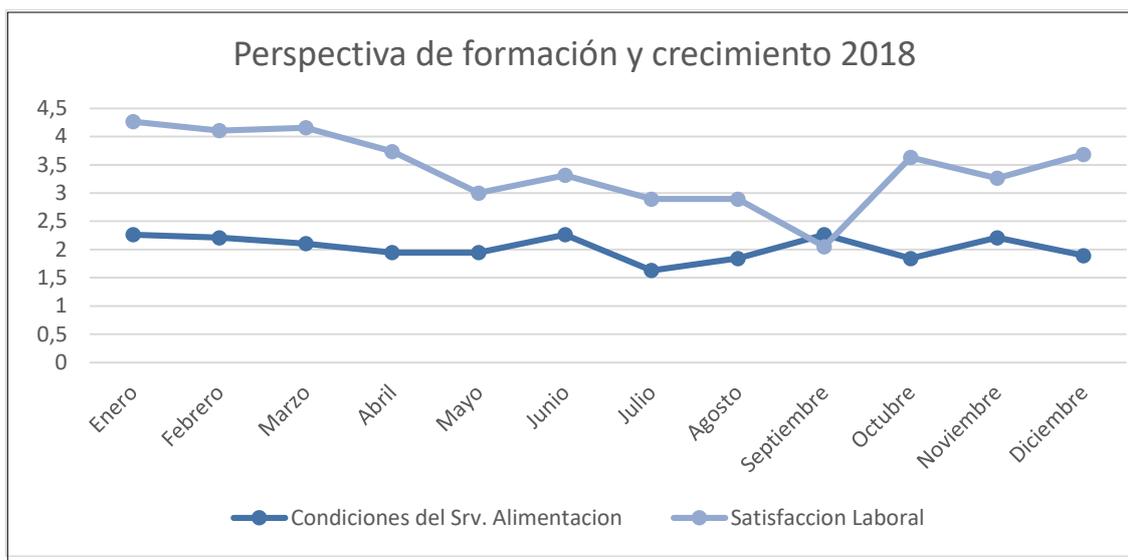
Tabla 3-11. Perspectiva de formación y crecimiento datos año 2018

Escala de satisfacción laboral y menú en el año 2018															
Dimensiones	Indicadores	Und.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
Satisfacción de los trabajadores	Escala de satisfacción laboral	%	85,26	82,11	83,16	74,74	60,00	66,32	57,89	57,89	41,05	72,63	65,26	73,68	68,33
Conocimiento de los clientes	Escala de satisfacción del menú	%	45,26	44,21	42,11	38,95	38,95	45,26	32,63	36,84	45,26	36,84	44,21	37,89	40,70

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3-6. Perspectiva de formación y crecimiento datos año 2018



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor – IBM SPSS.

Los indicadores para la perspectiva formación y crecimiento registraron los siguientes valores; la escala de satisfacción laboral fue para el año 2018 en promedio 68,33%. Por otro lado, la escala de satisfacción del menú como indicador del conocimiento de los clientes se encontró en 40,7%, valores inferiores a los obtenidos en el periodo anterior.

3.2.5. Análisis correlacional entre indicadores de las perspectivas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, año 2018.

Tabla 3-12. Correlaciones 2018.

		Satisfacción_clientes_17	Lealtad_clientes_17	Rotación_suministro_media_17	Tasa_desperdicios17	Satisfacción_laboral_17	Conocimiento_clientes_17
Satisfacción_clientes_17	Correlación de Pearson	1	,183	,084	,017	,083	,151
Lealtad_clientes_17	Correlación de Pearson	,183	1	-,047	,116	-,311	-,069
Rotación_suministro_media_17	Correlación de Pearson	,084	-,047	1	-,141	,465	-,072
Tasa_desperdicios17	Correlación de Pearson	,017	,116	-,141	1	,646	,216
Satisfacción_laboral_17	Correlación de Pearson	,083	-,311	,465	,646	1	,150
Conocimiento_clientes_17	Correlación de Pearson	,151	-,069	-,072	,216	,150	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
b. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

En el análisis correlacional del año 2018 se distinguen correlaciones positivas como la satisfacción y la lealtad; estas tienen un efecto positivo entre ellas. No obstante, se conservan tendencias del año 2017. Tal es el caso de la satisfacción laboral que, se relaciona negativamente con un indicador de la perspectiva de procesos internos. Esto explica brevemente el comportamiento de las perspectivas y comprueba la disminución de la calidad de servicio.

3.3. Presentación de resultados y diagnóstico

Los valores presentados en el apartado anterior cumplen con la investigación al servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar. Los indicadores puestos a medición muestran el desempeño de la gestión realizada para dicho servicio. Estos indicadores también demuestran hacia donde se direcciona la organización. De tal manera se podrá deducir las necesidades por acciones inmediatas. En una visión clara y organizada, se exponen a continuación los resultados como un control comparativo del desempeño anual.

Los componentes del cuadro de mando integral señalan a primera instancia, mediante la perspectiva financiera evaluada al año 2018, un decrecimiento en base al año 2017 de sus elementos clave. La evolución de los indicadores para esta perspectiva fue; ventas brutas con una diferencia negativa pasando de 278 mil a 231 mil en 2018; costos totales mantuvieron una relación próxima al 80% con relación al precio de venta para ambos periodos. Así, al final de período el servicio de alimentación no logró obtener un beneficio considerable, este se encuentra en una condición económica desfavorable; se redujo la rentabilidad considerando que los beneficios pasaron de \$55 mil a \$46 mil para el último periodo.

La segunda perspectiva del cuadro de mando integral que se evaluó fue la perspectiva clientes. Esta entrega información que explica el porqué de los resultados presentados en la perspectiva financiera. El indicador de satisfacción de clientes en el año 2017 fue de 36,5% entre una escala de 100%, lo que no es favorable para la continuidad del servicio. Esto además porque el indicador de la lealtad de los clientes fue de apenas 35,97%. Ya en el año 2018 la situación es más preocupante porque la satisfacción decreció a 33%, el índice de lealtad respecto al año 2017 decreció a 31,7% sobre 100. Haberse reducido los clientes con los que el servicio de alimentación cuenta repercutió en la obtención de menos ganancias, cuando la capacidad instalada fue la misma durante el período citado.

En la tercera perspectiva se denota que los procesos internos tienen variación en su desempeño y actuar. Para el primer año evaluado en este proyecto, tasa para realizar un reabastecimiento de insumos fueron en promedio 83,29% del tiempo mientras en el año 2018 ascendió al 84%. La diferencia no es mayor, pero en la práctica, la variación provoca que los productos adquiridos entre días no son utilizados por completo o se adquieren pocas cantidades. Para el caso del indicador de la reducción de desperdicios a través de la variación entre los alimentos preparados y los comprados, se obtiene que para la perspectiva de procesos internos: el 8,44% de los alimentos preparados fueron desechados, para el 2018 este valor aumentó a 9,94%.

Por otro lado, se halla la cuarta perspectiva impuesta en el cuadro de mando integral, formación y crecimiento. En esta se evalúa si la organización tiene inductores para que se alcancen buenos resultados en las demás perspectivas evaluadas. Se identifica que la satisfacción de los trabajadores medida en los dos años ha decrecido. En el año 2017 se registró una satisfacción del 83%, misma que para el año posterior se redujo al 68,33%. Para el caso del segundo indicador indagado, conocimiento de los clientes, este registra 51% en el primer año, variando para el 2018 ubicarse en 40,7%. Este contexto es desfavorable para la organización a cargo del servicio de alimentación. Contar con clientes internos con una satisfacción baja, no entrega posibilidades de mejora para la productividad de la organización. La tabla a continuación recaba el resumen de los datos recolectados para el año 2017 y 2018:

Tabla 3-13. Perspectiva de formación y crecimiento datos en los años 2017 y 2018

Variables independientes	Dimensión	Datos año 2017
Perspectiva Financiera	Incremento de Beneficios	\$ 55.590
	Reducción de Costos	\$ 223.0960
	Incremento de Ventas	\$ 278.677
Perspectiva Clientes	Satisfacción de clientes	37%
	Lealtad de clientes	36%
Perspectiva Procesos Internos	% de reabastecimiento del suministro	83%
	Reducción de desperdicios	8%
Perspectiva Formación y Crecimiento	Satisfacción de los trabajadores	83%
	Conocimiento de los clientes	51%
Variables independientes	Dimensión	Datos año 2018
Perspectiva Financiera	Incremento de Beneficios	\$ 46.238
	Reducción de Costos	\$ 184.954
	Incremento en Ventas	\$ 231.193
Perspectiva Clientes	Satisfacción de clientes	34%
	Lealtad de clientes	32%
Perspectiva Procesos Internos	% de reabastecimiento del suministro	84%
	Reducción de desperdicios	10%
Perspectiva Formación y Crecimiento	Satisfacción de los trabajadores	68.33%
	Conocimiento de los clientes	40.7%

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

Dado estos resultados se denota claramente la reducción del desempeño de la organización que presta el servicio. No obstante, la tabla a continuación ofrece

un diagnóstico más concreto de la situación actual al controlar los resultados con el establecimiento de objetivos que debieron haberse cumplido en el último año.

Tabla 3-14. Control de resultados año 2018

Perspectiva financiera						
Indicadores	Unidad Medida	Real (Año 2018)	Objetivo	% de Resultado	Escala de Likert	Alerta
Utilidad bruta	USD	46.238	90.000	51,4%	4	Alerta
Costos Total	USD	184.954	360.000	51,4%	4	
Total facturado	USD	231.193	450.000	51,4%	4	
Perspectiva de clientes						
Indicadores	Unidad Medida	Real (Año 2018)	Objetivo	% Resultado	Escala de Likert	Alerta
Escala de satisfacción	%	33,45%	85,00%	39,4%	3	Alerta
Porcentaje de clientes	%	31,78%	85,00%	37,4%	3	
Perspectiva procesos internos						
Indicadores	Unidad Medida	Real (Año 2018)	Objetivo	% Resultado		Alerta
% de reabastecimiento de suministros	%	84,28%	40%	47,5%	4	Alerta
% de desperdicios	%	9,94%	3,00%	30,2%	4	
Perspectiva formación y crecimiento						
Indicadores	Unidad Medida	Real (Año 2018)	Objetivo	% Resultado	Escala de Likert	Alerta
Escala de satisfacción laboral	%	68,33%	85,00%	80,4%	6	Alerta
Escala de satisfacción del menú	%	40,70%	85,00%	47,9%	4	Alerta

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

En la siguiente tabla se detallan los rangos que indican una alerta sobre el cumplimiento del objetivo de cada uno de los indicadores para las perspectivas del cuadro de mando integral. Como se lo explicó en el Marco Teórico, se aplicó ciertos indicadores para evaluar las diferentes perspectivas de clientes, procesos internos y de crecimiento, dando así los porcentajes de objetivo (a lo que se quiere llegar) con los porcentajes obtenidos como resultado de las encuestas.

Se destaca que el cumplimiento de un indicador menor a 7, de acuerdo con la escala de Likert, son de mayor alerta para la situación de la organización. La mayoría de los indicadores analizados se encuentran en esta situación, a excepción de la satisfacción de los trabajadores.

Dentro de la dimensión perspectiva, satisfacción de clientes, la escala de satisfacción y porcentaje de clientes se estimó que debería tener un aumento en un 40% ideal de lealtad en relación con las ventas realizadas en el año 2017, pero lo único que se logró alcanzar fue un aumento de alrededor del 6% en el año 2018.

Tabla 3-15. Indicador de alerta con escala de Likert

Rango		Alerta
1	5	
6	7	

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: El autor.

3.3.1. Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación.

3.3.1.1 Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación desde la variable independiente Perspectiva Financiera

El servicio de alimentación desde un punto de vista general basado en el rendimiento económico se muestra poco atractivo para los consumidores, aun cuando es el servicio propio de la institución estudiada. La reducción de las utilidades brutas es significativa, por lo que el servicio de alimentación actual no muestra condiciones propicias para continuar entregando beneficios económicos satisfactorios.

3.3.1.2 Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva de clientes

El servicio de alimentación no entrega un menú que sea satisfactorio para los clientes; aun cuando el porcentaje de satisfacción se incrementó al último año, esta satisfacción es medida tras una pérdida de clientes respecto al año anterior. Por lo que se explica el motivo de haber perdido lealtad en el consumo.

3.3.1.3 Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva procesos

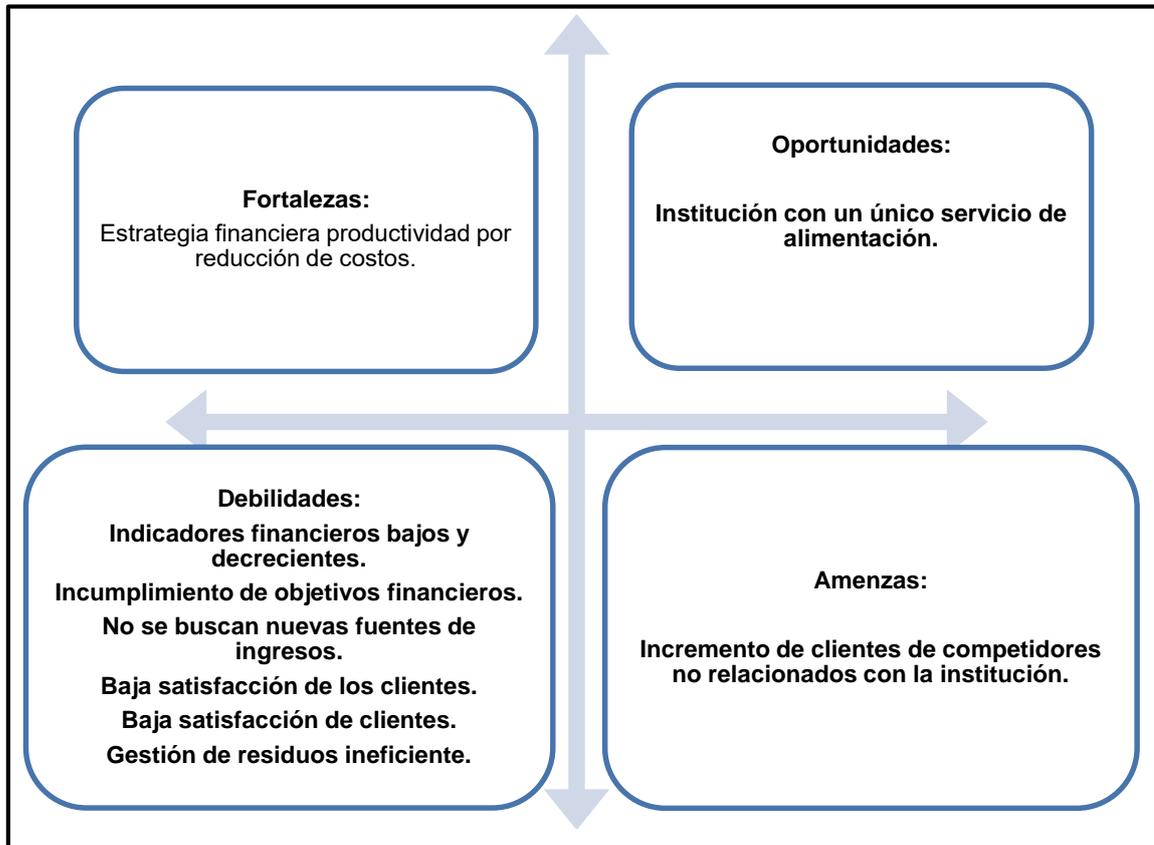
Los procesos como se muestran actualmente no entregan un servicio atractivo para el consumidor. De acuerdo con la perspectiva de procesos se aprecia que los esfuerzos dentro de esta variable de la gestión del servicio tienden a preocuparse por la maximización de los ingresos; dejando de lado la preocupación por atraer a los actuales y nuevos consumidores a lo ofertado.

3.3.1.4 Análisis de la variable dependiente Gestión del Servicio desde la variable independiente Perspectiva formación y crecimiento

En base a la perspectiva formación y crecimiento se denota la insatisfacción de los trabajadores. Contexto que explica la reducción de competitividad del servicio prestado por los trabajadores. Entonces, el servicio no es fruto de una retroalimentación de la que sucede con él.

3.3.2. Análisis FODA de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación.

Figura 3-2. FODA.



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor

3.3.2.1 Matriz FODA en función de la variable dependiente Gestión del Servicio de Alimentación desde las variables independientes.

<p>VD. GESTIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN</p>	<p>Fortalezas - F -</p> <p>F1. Estrategia financiera productividad por reducción de costos.</p> <p>F2. Control de la gestión mediante cuadro de mando integral.</p>	<p>Debilidades - D -</p> <p>D1. Indicadores financieros bajos y decrecientes. D2. Incumplimiento de objetivos financieros. D3. No se buscan nuevas fuentes de ingresos. D4. Baja satisfacción de los clientes. D5. Baja satisfacción de clientes. D6. Gestión de residuos ineficiente.</p>
<p>Oportunidades - O -</p> <p>O1. Institución con un único servicio de alimentación.</p>	<p>Estrategia:</p> <p>F2 - O1. Diseño de aplicación tecnológica fundamentada en el modelo de gestión por procesos.</p>	<p>Estrategia:</p> <p>D3 - O1. Rediseñar el menú del servicio para atraer la atención de los usuarios. D1 - O1. Mejorar la gestión de cobros. D4 - D5 - D6 - O1. Implementar una gestión por procesos en la organización para corregir errores y optimizar el servicio.</p>
<p>Amenazas - A -</p> <p>A1. Incremento de clientes de competidores no relacionados con la institución.</p>	<p>Estrategia:</p> <p>F1 - A1. Brindar una mejor atención al cliente con un servicio personalizado y diferenciado de menú .</p>	<p>Estrategia:</p> <p>D2 - A1. Generar nuevas formas de vender el producto.</p>

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.4. Conclusiones

El servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar ha presentado problemas en su labor ordinaria, por lo que amerita atención. De allí que se reconoce al concepto de gestión por procesos como una herramienta para atender la situación. Se destina la investigación a demostrar que el modelo de gestión de procesos Balance Scorecard permite la administración del Servicio de Alimentación.

El trabajo implementa las cuatro principales variables de un sistema de información. Se desarrolla un estudio basado en una construcción metodológica que guía los esfuerzos para aportar al nivel del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar. Para la primera variable, Perspectiva Financiera, se aplica mucho en el estudio debido a la optimización de procesos sobre la elaboración de los alimentos en el cual mide mucho las ganancias y rendimiento económico. En esto se opta por el modelo de gestión denominado modelo Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral que evalúa el progreso de la organización y ante todo la dirección futura a la que tiende las actuales condiciones. La elección del modelo de gestión se basa en la relación de las variables del modelo teórico con la gestión del servicio de alimentación como variable dependiente.

Como segunda variable implementada tuvimos la Perspectiva Clientes. Esto nos ayudó a identificar cuáles fueron las perspectivas del cliente. Es decir, qué esperan ellos de nuestro producto. Sin embargo, hubo muchos resultados positivos en el cual indicaron que gran demanda de personas consumían en las 3 franjas horarias por día, lo cual nos da una idea de que satisfacíamos las necesidades del cliente debido a que los alimentos sí fueron atraídos para ellos.

Para la Perspectiva Procesos Internos se tomó mucho en cuenta la innovación. Esto es gracias al análisis que se realizó hacia los productos ya que en base a eso se toma la decisión de emprender nuevas ideas en el negocio para que la

perspectiva del cliente se mantenga en bienestar con los alimentos que consumen. También se consideró que en base a las encuestas podemos llegar a tener una productividad mayor a futuro si se implementan productos de buena calidad y que, a su vez, beneficie al cliente completamente.

La Formación y Crecimiento, como cuarta variable, dan como resultado a que las personas siempre van a ser la clave del éxito para la implementación del producto. Es por eso que cuando se analizó los resultados se tomó en consideración sobre qué debemos cambiar o mejorar para llegar a los clientes. Las cuatro perspectivas en los años 2017 y 2018 proporcionaron resultados que demuestran en general la disminución constante de potencial, por hechos pasados que acarrearán al presente una alerta en 8 de 9 dimensiones medidas. Las perspectivas han demostrado principalmente problemas en Procesos Internos, con la baja en los indicadores de reducción de desperdicios y con el poco plazo de los suministros respecto a la capacidad de almacenamiento. Lo que ha repercutido en la pérdida de lealtad de los clientes al pasar de un 35,97% a 31,78%. Así, se reflejó en la pérdida de las ventas. En tanto que estos principales indicadores demuestran el poco potencial de la organización para el crecimiento y rendimientos a largo plazo.

Se cumplieron con los objetivos propuestos en la presente investigación, en donde se evidenció los principales problemas de la organización en función de las perspectivas estudiadas.

3.5. Recomendaciones

- Se recomienda un estudio los gustos y preferencia de los consumidores que coadyuve en el diseño de un nuevo menú, más atractivo para la mejorara de los indicadores de satisfacción y lealtad en clientes.
- El potencial del servicio de alimentación al ser propio de la Base Aérea Simón Bolívar debe ser aprovechado, por tal se recomienda el uso de las estrategias formuladas.
- Se recomienda que con el presente trabajo se extienda la investigación a manera longitudinal para tener información que aporte a una mejora constante del servicio y de su potencial.
- La administración de los recursos generados por el posible incremento de las ganancias debe ser apropiada, se recomienda reinvertir las ganancias para asegurarse un mejor desempeño futuro.
- En general se recomienda el cumplimiento de las estrategias alternativas resultantes de la Matriz FODA a una manera paulatina hasta que se estructure una la gestión por procesos en la que la organización trabaje en conjunto y con buen potencial.

BIBLIOGRAFÍA

- ACE. (2018). *ACE Project*. Retrieved Julio 25, 2017, from The electoral knowledge network: <http://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Reglamento de Registro y Control Posregistro de Alimentos. Reglamento de Registro y Control Sanitario*. Ecuador.
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Ley Orgánica de Salud*. Retrieved from https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-012-2017-JCGO-NTS_Certificado_Exportaci%C3%B3n.pdf
- Alías, J. (2015). *Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen*. Madrid: Grupo Editorial Planeta Alvi, Ltd. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=Ra_ODAAAQBAJ&pg=PA109&dq=perspectiva+clientes+2015+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjb6ZX-oePbAhVDnlkKHaymDIQQ6AEIMTAC#v=onepage&q=perspectiva%20clientes%202015%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=true
- Alonso, P. (2014, 06). *Gestión de las empresas por procesos*. Retrieved from Respositorio ETSEIB: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Alonso, P. L. (2014, Junio). *UpCommons*. Retrieved from https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Alvarez, A. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana*. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9960/1/UPS-GT000986.pdf>
- Asamblea Nacional. (2018). *Constitución del Ecuador*. Retrieved from [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2\)%2](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%2)

0Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf

Citado en Sanchez, J., & Manfredi, L. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio? *Estudios Gerenciales*.

Coaguila, A. (2017). *Universidad Catolica San Pablo*. Retrieved from http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf

Coba, E., Diaz, J., Tapia, E., & Arranguren, W. (2017). *Universidad de Carabobo*. Retrieved from <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4601/9789802336753.pdf?sequence=1>

Como se citó en Pareja, B. (2016). *Gestión por procesos, una mirada desde la comunicación corporativa. Caso: Quicentro Shopping*. Retrieved from Repositorio UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5233/5/UDLA-EC-TCC-2016-08.pdf>

Congreso Internacional de Administración. (2015). *Impacto de la tecnología en las organizaciones*. Retrieved from Los retos del futuro: tecnología y personas: <http://www.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoadmi/Trabajo2.5.pdf>

Da Silva, J., Pastor, A., & Pastor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18-32.

Edwin, M., Mary, V., & Zuray, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.

Escudero, M. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España: Editex.

Fernandez, D., & Elena, F. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (2 ed.). España: Parainfo.

Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, JINOTEGA*. Retrieved from Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

- García, Y., Medina, A., Jaquinet, R., & Frías, R. (2017). Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. *Revista Brasileira de Pesquisa en Turismo*, 11(03), 387 - 412. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1296>
- Giorgetti, C., Romero, L., & Vera, M. (2014). *Organizacion de Estados Iberoamericanos*. Retrieved from <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1466.pdf>
- Gonzalez, J. (2016). *Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia*. Retrieved from <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1676/1/TGT-367.pdf>
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo. UF0049*. San Millán: Editorial Tutor Formación. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=BCIEDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=El+Modelo+EFQM+de+Excelencia+ofrece+una+herramienta+integral+que+tiene+como+objetivo+ayudar+a+las+organizaciones+a+conocerse+mejor+a+s%C3%AD+mismas,+a+realizar+un+an%C3%A1lisis+objetivo>
- Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión pro procesos de los servicios de tecnología de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaría de movilidad del municipio del distrito metropolitano de quito*. Retrieved from Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4042/1/T1435-MBA-Guachamin-Propuesta.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business.
- Laundon, K., & Laundon, J. (2016). *Universitas Dian Nuswantoro*. Retrieved from Universitas Dian Nuswantoro: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MIS_KC_Laudon.pdf

- Llanes et al. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255 - 264.
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255 - 264. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>
- Llauradó, O. (2014, Diciembre 12). *netquest*. Retrieved from <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Lopez, R., & Pech, J. (2015). *Universidad Politecnica de Madrid*. Retrieved from Universidad Politecnica de Madrid: http://oa.upm.es/44208/3/TFM_RODRIGO_ANTONIO_LOPEZ_ROSCIANO_JOSE_ALFREDO_PECH_MONTEJO.pdf
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Retrieved from https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión pro procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Ecobook. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=iLrxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+procesos+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTr4_2nabZAhULjlkKHbHdBIIQ6AEIJDA#v=onepage&q=gestion%20de%20procesos%202014&f=true
- Navarro, M., & Dara, L. (2014). *La gestión escolar. Una aproximación a su estudio*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Peña, C. (2017). *Planificación de ventas y operaciones S&OP en 14 claves*. Marge Books.
- Prada, R. (2016). Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 105-115.
- QuestionPro. (2019). *Software de encuestas*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

- Rojas, A. (2014). Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Ene*, 8(3). doi:<http://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2014000300008>.
- Ruiz et al. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1 - 11.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Sánchez, J., González, T., Gaytán, J., & Pelayo, J. (2017). *Políticas macroeconómicas y para el fortalecimiento de la competitividad*. Fondo editorial Universitario.
- Sánchez, P. (2014, noviembre 11). *Gerencie.com*. Retrieved julio 23, 2017, from Ciclo PHVA: <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral*. 50minutos.es. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=k2DyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral+perspectiva+financiera+pdf+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjn2NG3nePbAhWPPpFkKHUypBBYQ6AEITDAG#v=onepage&q&f=true>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz auxiliar para el diseño de la investigación

Problema	Objetivo	VI. y VD.
Inexistencia de procesos establecidos que permitan una eficiente administración en el sistema de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar	Determinar el modelo de gestión de procesos adecuado que permita una correcta administración del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.	VI. Gestión del servicio de alimentación. VD. Servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.
Sistematización	Objetivos Específicos	VI. y VD.
¿Existe suficiente flujo de efectivo disponible para el oficial encargado de las adquisiciones del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar?	Aplicar un modelo teórico en la evaluación del flujo de efectivo permanente del pago de las personas que decidan consumir los diferentes alimentos.	VI. Número de consumidores. VD. Base de datos.
¿Los usuarios del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar informan con anticipación si van a consumir los diferentes alimentos?	Identificar el impacto que causa el desconocimiento de la cantidad de platos a elaborar en el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.	VI. Cantidad de alimentos a prepararse. VD. Servicio de alimentación.
¿El personal militar y de servidores públicos de la BASB conocen que menú se va a realizar diariamente?	Analizar el índice de satisfacción del personal militar y de servidores públicos con respecto al menú que ofrece el servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.	VI. Servicio de alimentación. VD. Escala de satisfacción.
¿Existe un eficiente ambiente laboral en el servicio de alimentación de la BASB?	Verificar el ambiente laboral del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.	VI. Cronograma de menú semanal. VD. Conocimiento del menú los servidores públicos.

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor.

Anexo 2

Matriz de autores que fundamentan el marco teórico

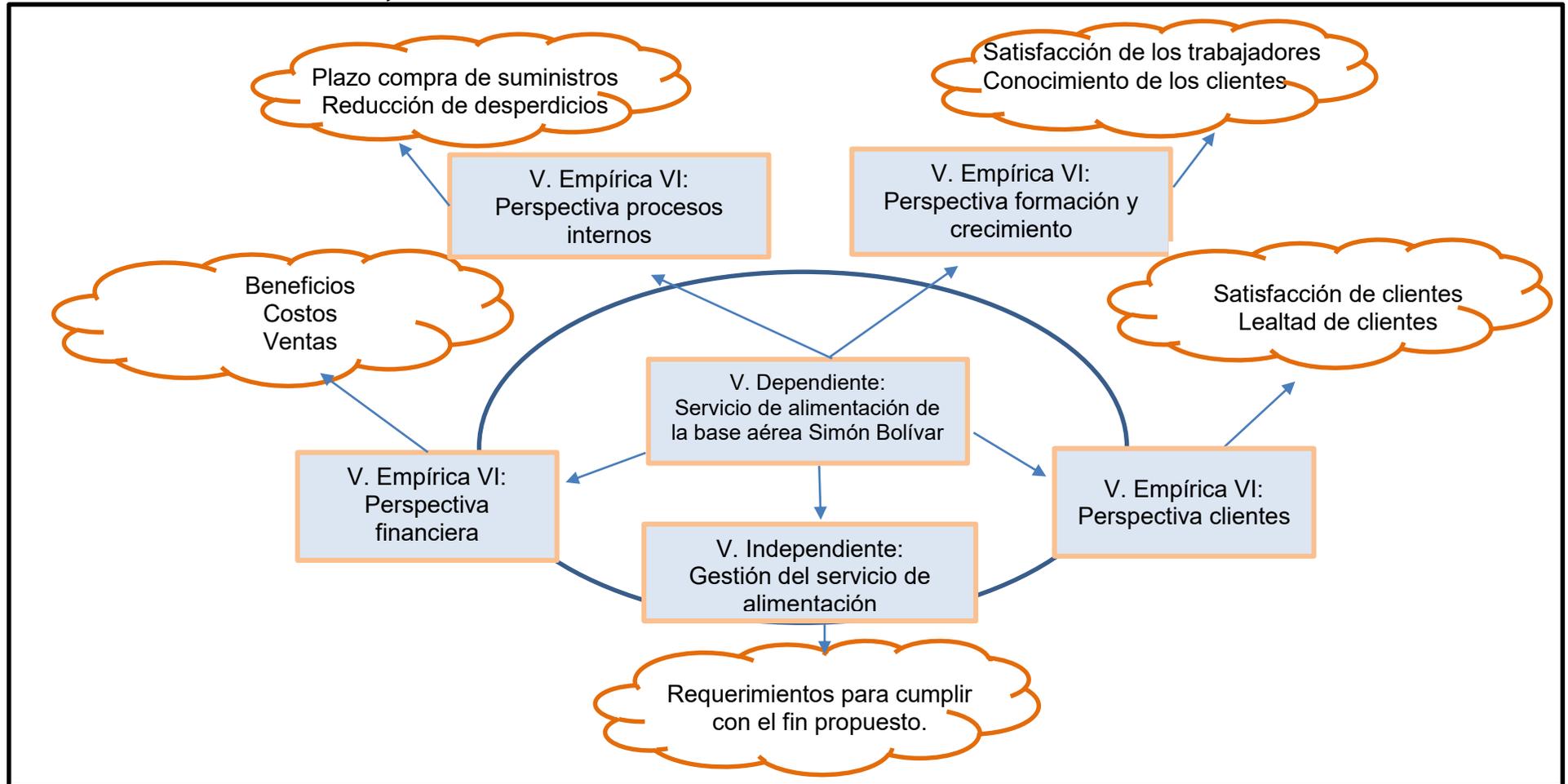
Variable	Indicador	Antecedentes teóricos
Dependiente: Servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar	Conocimiento de las características.	Fuerza Aérea Ecuatoriana Área administrativa de la Base Aérea Simón Bolívar, Ministerio de Salud.
	Servicio de iguales características.	
	Beneficios.	
	Funcionalidad.	
	Diferenciación.	
	Mejoras.	
	Seguridad.	
	Prestación oportuna.	
Independiente: Gestión del servicio de alimentación	Utilidad bruta	Sistema de gestión: Una guía práctica. Gestión por procesos. El control fundamento de la gestión por procesos.
	Costos fijos	
	Total facturado	
	Escala de satisfacción.	
	Porcentaje de clientes.	
	Días previos a la compra de suministros.	
	Costos variables.	
	Escala de satisfacción laboral.	
Escala de satisfacción del menú.		

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor.

Anexo 3

Modelamiento de las variables, dimensiones e indicadores



Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor.

Anexo 4

Operacionalización variable dependiente e independiente

V.D	V.I.	Dimensiones	¿Qué busca?	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente	Tipo de análisis
Gestión del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.	Perspectiva financiera	Beneficios	Variación de los beneficios brutos	Utilidad bruta	Utilidad promedio anual	Documental	Datos contables	Secundaria	Descriptivo
		Costos fijos	Variación de los costos fijos	Costos fijos	Porcentaje promedio anual de Costos Fijos.	Documental	Datos contables	Secundaria	Descriptivo
		Ventas	Variación de las ventas netas	Total facturado	Promedio venta anual	Documental	Datos contables	Secundaria	Descriptivo
	Perspectiva clientes	Satisfacción	Grado de satisfacción de los clientes	Escala de satisfacción.	Promedio satisfacción anual	De campo	Encuesta	Primaria	Descriptivo
		Lealtad	Los clientes permanecen leales al servicio	Porcentaje de clientes.	Porcentaje promedio clientes anual	De campo	Encuesta	Primaria	Descriptivo
	Perspectiva procesos internos	Suministro	Tiempo en el que se adquieren suministros	Días previos a la compra de suministros.	Días promedio compras anual	De campo	Encuesta	Primaria	Descriptivo
		Desperdicios	Identificar si los desperdicios son representativos	Costos variables.	Porcentaje promedio anual de Costos Variables	De campo	Datos contables	Primaria	Descriptivo
	Perspectiva formación y crecimiento	Satisfacción de trabajadores	Identificar si los desperdicios son representativos	Escala de satisfacción laboral.	Porcentaje promedio anual de satisfacción	De campo	Encuesta	Primaria	Descriptivo
		Conocimiento sobre clientes	Grado de satisfacción de los clientes por el menú.	Escala de satisfacción del menú.	Porcentaje promedio anual de satisfacción	De campo	Encuesta	Primaria	Descriptivo

Fuente: Datos en investigación.

Elaborado por: Autor.

Anexo 5

Encuesta de lealtad y satisfacción de los clientes.

Con la presente encuesta se pretende medir la satisfacción de los usuarios del servicio de alimentación en la Base Aérea Simón Bolívar.

Instrucciones: Marque con una "X" en el casillero de la respuesta que más se ajusta a su preferencia.

- Satisfacción del cliente.

1. ¿Está conforme con la atención que brindan el comedor?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

2. ¿Cuán satisfecho se encuentra con la limpieza del comedor?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

3. ¿Cuán satisfecho se encuentra con el precio de los platos en relación con la calidad?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

- Satisfacción específica para el menú.

4. ¿Cómo considera el menú que ofrece el comedor?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

- Lealtad de consumo.

5. ¿Consume frecuentemente alimentos del servicio de alimentación de la Base Aérea?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

6. ¿Dejaría de consumir alimentos del servicio de alimentación de la Base Aérea?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Anexo 6

Encuesta de lealtad y satisfacción de los clientes.

Con la presente encuesta se pretende medir la satisfacción de los usuarios del servicio de alimentación en la Base Aérea Simón Bolívar.

Instrucciones: Marque con una "X" en el casillero de la respuesta que más se ajusta a su preferencia.

- Satisfacción del trabajador

1. ¿Cuál es su cargo o función?

2. ¿Cuál es el tiempo que ha laborado en este lugar?

3. ¿Cree usted que los procesos del servicio de alimentación proporcionan el ambiente adecuado para un buen desempeño?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

4. ¿Considera que las condiciones de los procesos del servicio de alimentación le impiden desempeñarse adecuadamente en su labor?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Anexo 7

Estadística descriptiva de Gráficos

Frecuencias

Descriptivos

[ConjuntoDatos1] C:\Users\Invitado\Downloads\base SPSS Lozada.sav

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
BeneficioEne17	31	29,64	218,40	145,5426
BeneficioFeb17	31	29,64	218,40	142,9471
BenMAR17	31	29,64	205,56	126,5748
BenAbril17	30	29,64	235,80	147,9020
BenMay17	31	29,64	715,20	169,3239
BenJun17	31	46,80	220,80	164,2258
BenJul17	31	43,20	220,80	152,0226
BenAg17	31	46,80	215,70	159,9774
BenSep17	31	31,80	215,70	153,5710
BenOct17	31	33,60	215,70	146,2258
BenNov17	31	38,40	215,40	154,0452
BenDic17	31	37,20	210,60	135,6581

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=BeneficioEne17 BeneficioFeb17 BenMAR17  
BenAbril17 BenMay17 BenJun17 BenJul17  
BenAg17 BenSep17 BenOct17 BenNov17 BenDic17  
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.
```

Frecuencias

Tabla de frecuencia

Satisfacción del Cliente 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente Desacuerdo	129	46,9	46,9	46,9
	En desacuerdo	62	22,5	22,5	69,5
	Indiferente	61	22,2	22,2	91,6
	De Acuerdo	23	8,4	8,4	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Lealtad de los clientes 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente Desacuerdo	49	17,8	18,0	18,0
	En desacuerdo	209	76,0	76,8	94,9
	Indiferente	14	5,1	5,1	100,0
	Total	272	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,1		
Total		275	100,0		

FRECUENCIAS VARIABLES=SatisfaccionClientes17 LealtadClientes17

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Satisfaccion de Clientes Ene 17	275	1	4	528	1,92
Satisfaccion de Clientes Feb 17	275	1	4	510	1,85
Satisfaccion de Clientes Mar 17	275	1	4	483	1,76
Satisfaccion de Clientes Abr 17	275	1	5	517	1,88
Satisfaccion de Clientes May 17	275	1	4	547	1,99
Satisfaccion de Clientes Jun 17	275	1	4	517	1,88
Satisfaccion de Clientes Jul 17	275	1	4	527	1,92
Satisfaccion de Clientes Ago 17	275	1	4	467	1,70
Satisfaccion de Clientes Sep 17	275	1	4	531	1,93
Satisfaccion de Clientes Oct 17	275	1	4	493	1,79
Satisfaccion de Clientes Nov 17	275	1	4	448	1,63
Satisfaccion de Clientes Dic 17	275	1	4	374	1,36

DESCRIPTIVES VARIABLES=LealtadClientesEne17 LealtadClientesFeb17

LealtadClientesMar17

LealtadClientesAbr17

LealtadClientesMay17

LealtadClientesJun17

LealtadClientesJul17

LealtadClientesAgo17

LealtadClientesSep17

LealtadClientesOct17

LealtadClientesNov17

LealtadClientesDic17

/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
LealtadClientesEne17	275	1	3	405	1,47
LealtadClientesFeb17	275	1	4	518	1,88
LealtadClientesMar17	275	1	4	492	1,79
LealtadClientesAbr17	275	1	5	525	1,91
LealtadClientesMay17	275	1	4	556	2,02
LealtadClientesJun17	275	1	4	533	1,94
LealtadClientesJul17	275	1	4	524	1,91
LealtadClientesAgo17	275	1	4	477	1,73
LealtadClientesSep17	275	1	4	540	1,96
LealtadClientesOct17	275	1	5	499	1,81
LealtadClientesNov17	275	1	5	475	1,73
LealtadClientesDic17	275	1	4	391	1,42

DESECHOSjun17 DESECHOSjul17 DESECHOSago17 DESECHOSsep17
 DESECHOSoct17 DESECHOSnov17 DESECHOSdic17
 /STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
DESECHOSene17	31	,00	,35	3,45	,1114
DESECHOSfeb17	29	,00	,52	3,99	,1377
DESECHOSmar17	31	,00	,84	6,54	,2111
DESECHOSabr17	30	,00	,78	3,94	,1314
DESECHOSmay17	31	,00	,41	2,35	,0757
DESECHOSjun17	30	,00	,23	1,50	,0501
DESECHOSjul17	31	,00	,18	1,56	,0502
DESECHOSago17	31	,00	,18	1,32	,0426
DESECHOSsep17	30	,00	,40	1,50	,0501
DESECHOSoct17	31	,00	,31	1,93	,0622
DESECHOSnov17	30	,00	,16	1,35	,0450
DESECHOSdic17	31	,00	,26	1,42	,0457

Descriptivos

```

DESCRIPTIVES  VARIABLES=SatisfaccionLabEne17  SatisfaccionLabFeb17
SatisfaccionLabMar17
      SatisfaccionLabAbr17      SatisfaccionLabMay17      SatisfaccionLabJun17
SatisfaccionLabJul17
      SatisfaccionLabAgo17      SatisfaccionLabSep17      SatisfaccionLabOct17
SatisfaccionLabNov17

      SatisfaccionLabDic17
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

```

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
SatisfaccionLabEne18	19	3	5	81	4,26
SatisfaccionLabFeb18	19	3	5	77	4,05
SatisfaccionLabMar18	19	3	5	80	4,21
SatisfaccionLabAbr18	19	3	5	84	4,42
SatisfaccionLabMay18	19	2	5	72	3,79
SatisfaccionLabJun18	19	3	5	80	4,21
SatisfaccionLabJul18	19	3	5	77	4,05
SatisfaccionLabAgo18	19	3	5	76	4,00
SatisfaccionLabSep18	19	3	5	76	4,00
SatisfaccionLabOct18	19	3	5	85	4,47
SatisfaccionLabNov18	19	3	5	78	4,11
SatisfaccionLabDic18	19	3	5	84	4,42

```

DESCRIPTIVES      VARIABLES=CondProcEne18      CondProcFeb18
CondProcMar18 CondProcAbr18 CondProcMay18
      CondProcJun18      CondProcJul18      CondProcAgo18      CondProcSep18
CondProcOct18 CondProcNov18 CondProcDic18
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

```

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
CondProcEne18	19	1	4	56	2,95
CondProcFeb18	19	1	4	50	2,63
CondProcMar18	19	1	4	51	2,68
CondProcAbr18	19	1	4	49	2,58
CondProcMay18	19	1	4	47	2,47
CondProcJun18	19	1	4	51	2,68
CondProcJul18	19	1	3	40	2,11
CondProcAgo18	19	1	4	43	2,26
CondProcSep18	19	1	4	57	3,00
CondProcOct18	19	1	4	38	2,00
CondProcNov18	19	1	4	54	2,84
CondProcDic18	19	1	4	46	2,42

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Invitado\Downloads\base SPSS Lozasa.sav'
/COMPRESSED. **Descriptivos**

DESCRIPTIVES VARIABLES=Valoros_dólares_enero17
Valoros_dólares_febrero18 Valoros_dólares_marzo18
Valoros_dólares_abril18 Valoros_dólares_mayo18 Valoros_dólares_junio18
Valoros_dólares_julio18
Valoros_dólares_agosto18 Valoros_dólares_septiembre18
Valoros_dólares_octubre18
Valoros_dólares_noviembre18
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
valor vendido enero 18	31	202,50	1080,00	20535,00	662,4194
valor vendido febrero 18	27	175,50	1033,50	19360,50	717,0556
valor vendido marzo 18	31	204,00	1078,50	23095,50	745,0161
valor vendido abril 18	30	174,00	1077,00	20698,50	689,9500
Valor vendido en mayo 18	31	150,00	1030,50	22025,50	710,5000
Valor vendido en junio 18	31	186,00	969,50	20310,50	655,1774

Valor vendido en julio 18	31	198,50	1030,00	21769,50	702,2419
Valor vendido en agosto 18	31	136,00	1038,50	17962,00	579,4194
Valor vendido en septiembre 18	31	208,00	1038,50	18743,00	604,6129
Valor vendido en octubre 18	31	200,00	2531,50	18631,50	601,0161
Valor vendido en noviembre 18	31	200,00	2531,50	16040,50	517,4355

DESCRIPTIVES VARIABLES=Ventas_dólares_enero Ventas_dólares_febrero
Ventas_dólares_marzo
Ventas_dólares_abril Ventas_dólares_mayo Ventas_dólares_junio
Ventas_dólares_julio
Ventas_dólares_agosto Ventas_dólares_septiembre Ventas_dólares_octubre
Ventas_dólares_noviembre
Ventas_dólares_diciembre
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
valor vendido enero 17	31	148,20	1092,00	22559,10	727,7129
valor vendido febrero 17	31	148,20	1092,00	22156,80	714,7355
valor vendido marzo 17	31	148,20	1027,80	20343,30	656,2355
valor vendido abril 17	30	148,20	1179,00	22185,30	739,5100
Valor vendido en mayo 17	31	148,20	3576,00	26245,20	846,6194
Valor vendido en junio 17	31	234,00	1104,00	25455,00	821,1290
Valor vendido en julio 17	31	216,00	1104,00	23563,50	760,1129
Valor vendido en agosto 17	31	234,00	1078,50	24796,50	799,8871
Valor vendido en septiembre 17	31	159,00	1078,50	23803,50	767,8548
Valor vendido en octubre 17	31	168,00	1078,50	22665,00	731,1290
Valor vendido en noviembre 17	31	192,00	1077,00	23877,00	770,2258
Valor vendido en diciembre 17	31	186,00	1053,00	21027,00	678,2903

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\Invitado\Downloads\base SPSS Lozasa.sav'
/COMPRESSED.
DESCRIPTIVES VARIABLES=LealtadClientesEne18 LealtadClientesFeb18
LealtadClientesMar18
LealtadClientesAbr18 LealtadClientesMay18 LealtadClientesJun18
LealtadClientesJul18
LealtadClientesAgo18 LealtadClientesSep18 LealtadClientesOct18
LealtadClientesNov18
LealtadClientesDic18
/STATISTICS=MEAN SUM MIN MAX.

```

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Satisfaccion de Clientes Ene 17	275	1	4	528	1,92
Satisfaccion de Clientes Feb 17	275	1	4	510	1,85
Satisfaccion de Clientes Mar 17	275	1	4	483	1,76
Satisfaccion de Clientes Abr 17	275	1	5	517	1,88
Satisfaccion de Clientes May 17	275	1	4	547	1,99
Satisfaccion de Clientes Jun 17	275	1	4	517	1,88
Satisfaccion de Clientes Jul 17	275	1	4	527	1,92
Satisfaccion de Clientes Ago 17	275	1	4	467	1,70
Satisfaccion de Clientes Sep 17	275	1	4	531	1,93
Satisfaccion de Clientes Oct 17	275	1	4	493	1,79
Satisfaccion de Clientes Nov 17	275	1	4	448	1,63
Satisfaccion de Clientes Dic 17	275	1	4	374	1,36

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
LealtadClientesEne18	275	1	3	394	1,43
LealtadClientesFeb18	275	1	4	394	1,43
LealtadClientesMar18	275	1	4	450	1,64
LealtadClientesAbr18	275	1	5	499	1,81
LealtadClientesMay18	275	1	4	543	1,97
LealtadClientesJun18	275	1	4	459	1,67
LeltadClientesJul18	275	1	4	419	1,52
LealtadClientesAgo18	275	1	4	457	1,66

LealtadClientesSep18	275	1	4	437	1,59
LealtadClientesOct18	275	1	5	409	1,49
LealtadClientesNov18	275	1	4	426	1,55
LealtadClientesDic18	275	1	4	357	1,30

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Invitado\Downloads\base SPSS Lozasa.sav'
/COMPRESSED.

Anexo 8

Criterios legales.

El marco legal constituye la base sobre la cual las organizaciones establecen el alcance y las condiciones políticas de las actividades que desempeñan The electoral knowledge network (ACE, 2018). En este estudio se va a analizar la administración del servicio de alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar, por lo que es preciso revisar la legislación correspondiente a las prácticas de servicios alimenticios.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador en el Capítulo II de los Derechos del buen vivir, Sección primera: Agua y alimentación, Art. 13, se manifiesta “que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos” (Constitución del Ecuador, 2018, pág. 24).

Dado que el acceso a una alimentación sana y permanente es un derecho, las organizaciones han establecido espacios para dotar de estos servicios a sus colaboradores. En el Art. 1 del Reglamento de Registro y Control de Alimentos se instituye que para vigilar y asegurar que estos servicios se otorguen de una manera correcta, es responsabilidad del Ministerio de Salud, a través de la Subsecretaría Nacional de Vigilancia de la Salud Pública y con el apoyo de las instancias técnicas competentes, formular políticas, regulaciones para la vigilancia y control sanitario de los alimentos para el consumo (Reglamento de Registro y Control Posregistro de Alimentos, 2015).

Entre las regulaciones que rigen alrededor del servicio de alimentación se encuentran las condiciones físicas, higiénicas y de calidad que deberán cumplir los establecimientos destinados al almacenamiento, manipulación y expendio de alimentos.

Así mismo, existen regulaciones respecto al personal que labora en este tipo de establecimientos, los cuales deben poseer el certificado de salud, buenos

hábitos higiénicos, al igual que deben estar provistos de indumentaria adecuada como: delantales u overoles, botas y gorro.

De la misma manera, en este reglamento se puede encontrar en el Capítulo XII correspondiente a Vigilancia y Control, Art. 35, que es “el Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, quien se responsabiliza por las actividades de vigilancia y control establecidas en la Ley Orgánica de Salud y en este Reglamento” (Reglamento de Registro y Control Posregistro de Alimentos, 2015, pág. 11).

Finalmente cabe resaltar que “el cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano” como se exhorta en el Art. 129 del Libro III: Vigilancia y control sanitario dentro de la Ley Orgánica de Salud (Ley Orgánica de Salud, 2017).

Anexo 9

Autorización para uso de la información del Servicio de Alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar.

REPUBLICA DEL ECUADOR



"El Ecuador ha sido, es y será
País amazónico"

FUERZA AÉREA ALA DE COMBATE No. 22



Memorando Nro. FA-BXR-03-2019-014-O

Guayaquil, 04 ABR 2019

PARA: Señor Teniente Téc. Avc. Carlos Lozada Martínez
JEFE DEPARTAMENTO TIC ALA No. 22

ASUNTO: Ref. autorización uso información, fin realizar proyecto titulación.

En atención a su Oficio Nro. FA-BXR-g-2019-031-O, sobre la autorización para uso de información del Servicio de Alimentación de la Base Aérea Simón Bolívar, relativa a encuestas aplicadas, estadísticas y costos del servicio brindado y de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, Sección quinta.- Educación, Art. 26.- "La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado..."; comunico a usted señor Teniente que, se encuentra autorizado a publicar información competente al tema en mención; observando las normas para la elaboración, manejo, custodia, seguridad y clasificación de la información de las Fuerzas Armadas.

Cabe recalcar señor Teniente que, el suscrito no autoriza la publicación de información que comprometa la imagen institucional o el normal desarrollo de las operaciones militares.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD


Nelson Merchán Oña
Capitán Téc. Avc. COMBATE No. 22
GERENTE DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN DE LA BASE AÉREA SIMÓN BOLÍVAR

Copia: Archivo