



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
CONTABLE – FINANCIERO ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA “GREEN OIL S.A.”

PAMELA JUDITH BAILÓN DELGADO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AÑO 2009

ÍNDICE GENERAL

A

<i>Análisis de los Procesos</i>	141–40
<i>Análisis Externo</i>	56
<i>Análisis y diseño de procesos</i>	133
<i>Anexo No. 1</i>	233
<i>Antecedentes históricos</i>	13

B

<i>Bibliografía</i>	231
---------------------------	-----

C

<i>Cadena de Valor</i>	133
<i>Campo de acción</i>	16
<i>CAPÍTULO I</i>	13
<i>CAPÍTULO II</i>	55–54
<i>CAPÍTULO III</i>	133
<i>CAPÍTULO IV</i>	155
<i>CAPÍTULO V</i>	205
<i>Clientes</i>	19

D

<i>Determinación del problema</i>	29
<i>Diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico</i>	55–54
<i>Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)</i>	32–31
<i>Diagrama de Procesos</i>	143
<i>Diagrama IDEF – 0</i>	137
<i>Direccionamiento estratégico</i>	116

E

<i>Estrategias</i>	126
<i>Estructura de la Entidad</i>	24–23

F

Factores de éxito.....	205
Figura 3.4 “Representación gráfica del IDEF – 0 de Green Oil	139
Figura 1.1 “Logo Green Oil S.A.”	15
Figura 1.10 “Organigrama de Green Oil S.A.”	23
Figura 1.11 “Diagrama causa – efecto del Departamento financiero administrativo de Green Oil S.A.”	32
Figura 1.13 “Resumen del significado de gestión por procesos”	36
Figura 1.15 “Elementos del proceso”	39
Figura 1.16 “Mapa de procesos”	41
Figura 1.17 “Esquema general de un proceso”	41
Figura 1.18 “Planificación y despliegue de indicadores”	43
Figura 1.19 “Representación gráfica de una actividad”	46
Figura 1.2 “Ingeniería ambiental:	16
Figura 1.20 “Definición gráfica del proceso”	46
Figura 1.21 “Cadena de valor genérica”	47
Figura 1.22 “Matriz FODA”	49
Figura 1.23 “Elementos para el control del proceso”	52
Figura 1.3 Estudios científicos	17
Figura 1.4 Control de Efluentes	17
Figura 1.5 Aspectos Sociales	18
Figura 1.6 Manejo ambiental	18
Figura 1.7 Biología.....	19
Figura 1.8 “Ubicación de las oficinas de Green Oil S.A.”	21
Figura 1.9 “Ubicación de las oficinas de Green Oil S.A.”	22
Figura 2.1 “Análisis situacional”	55
Figura 2.10 “Matriz FODA”	105
Figura 2.2 “Cifras estadísticas de movimiento del PIB en el Ecuador”	57
Figura 2.3 “Inflación anual Ecuador”	59
Figura 2.4 “Inflación mensual Ecuador”	59
Figura 2.5 “Tasas activas referenciales por sector”	61
Figura 2.6 “Tasas de interés actuales”	61
Figura 2.7 “Estadísticas de movimiento del Riesgo País”	62
Figura 2.8 “Tasa de desempleo mensual”	74

<i>Figura 2.9 “Tasa de subempleo bruta mensual”</i>	75
<i>Figura 3.1 “Cadena de valor de Green Oil S.A.”</i>	135
<i>Figura 3.2 “Representación gràfica IDEF - 0”</i>	137
<i>Figura 3.3 “Representaciòn gràfica de una actividad”</i>	137
<i>Figura 5.10 “Proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”</i>	223
<i>Figura 5.11 “Proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”</i>	225
<i>Figura 5.12 “Organización por Procesos de Green Oil S.A.”</i>	227
<i>Figura 5.2 “Planificación y despliegue de indicadores”</i>	206
<i>Figura 5.3 “Proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”</i>	209
<i>Figura 5.4 “Proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”</i>	211
<i>Figura 5.5 “Proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”</i>	213
<i>Figura 5.6 “Proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”</i>	215
<i>Figura 5.7 “Proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”</i>	217
<i>Figura 5.8 “Proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”</i>	219
<i>Figura 5.9 “Proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”</i>	219
<i>Figura 1.12 “Gestión por procesos”</i>	35
<i>Figura 1.14 “Metodología de desarrollo de la gestión por procesos”</i>	38
<i>Filosofía Corporativa</i>	117
<i>Flujodiagramación</i>	162
 G	
<i>Generalidades</i>	13
<i>Giro del Negocio</i>	15
 H	
<i>Hoja de Análisis</i>	163–62
<i>Hoja de Costos</i>	141
<i>Hoja de Mejoramiento</i>	164–63
<i>Hoja de Trabajo FODA</i>	113–12
 I	
<i>Importancia y justificación del tema</i>	30
<i>Indicadores de Gestión</i>	206
<i>Inventario de Procesos</i>	136

M

<i>Manual de Procesos</i>	195
<i>Mapa Estratégico</i>	132–31
<i>Marco teórico y conceptual</i>	
<i>Marco Conceptual</i>	35
<i>Marco Teórico</i>	35
<i>Matriz Axiológica de Principios y Valores</i>	117
<i>Matriz de Análisis Comparativo</i>	194
<i>Matriz de Análisis Resumen</i>	154
<i>Matriz de Aprovechamiento</i>	110–09
<i>Matriz de Estrategias FODA</i>	114–13
<i>Matriz de Impacto Externo</i>	107–6
<i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	112–11
<i>Microambiente</i>	79
<i>Misión</i>	123

O

<i>Objetivos</i>	125–24, 125–24
<i>Objetivo General</i>	125–24
<i>Objetivos Específicos</i>	125–24
<i>Organización por Procesos</i>	227

P

<i>Plan Operativo</i>	128
<i>Políticas</i>	126
<i>Propuesta de diseño y estandarización de procesos</i>	155

R

<i>Resumen</i>	2–9
----------------------	-----

T

<i>Tabla 1.1 “Cuadro de Integración de Capital”</i>	15
<i>Tabla 2.1 “Principales competidores de Green Oil S.A.”</i>	86
<i>Tabla 2.10 “Objetivos específicos”</i>	128
<i>Tabla 2.11 “Plan Operativo para Green Oil S.A. desde mayo del año 2009”</i>	131

<i>Tabla 2.12 “Mapa Estratégico para Green Oil S.A.”</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 2.2 “Matriz de impacto externo”</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 2.3 “Matriz de impacto interno”</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 2.4 “Matriz de aprovechamiento”</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 2.5 “Matriz de vulnerabilidad”</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 2.6 “Hoja de trabajo FODA”</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 2.7 “Matriz de estrategias FODA”</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 2.8 “Matriz de principios de Green Oil S.A.”</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 2.9 “Matriz de valores de Green Oil S.A.”</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 3.1. “Inventario de Procesos de Green Oil S.A.”</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 3.10 “Diagramación del proceso: Análisis de Green Oil S.A.”</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 3.11 “Diagramación del proceso: Gestión Contable de Green Oil S.A.”</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 3.12 “Diagramación del proceso: Gestión Presupuestaria de Green Oil</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 3.13 “Diagramación del proceso: Administración de Recursos de Green Oil</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 3.14 “Matriz de análisis resumen de Green Oil S.A.”</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 3.2. “Mapa de Procesos de Green Oil S.A.”</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 3.3. “Hoja de Costos de Green Oil S.A.”</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 3.4 “Simbología para la diagramación de procesos”</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 3.5 “Diagramación del proceso: Proveeduría de Green Oil S.A.”</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 3.6 “Diagramación del proceso: Tesorería de Green Oil S.A.”</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 3.7 “Diagramación del proceso: Tesorería de Green Oil S.A.”</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 3.8 “Diagramación del proceso: Análisis de Green Oil S.A.”</i>	<i>147</i>
<i>Tabla 3.9 “Diagramación del proceso: Herramienta para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 4.1 “Formato Hoja de Análisis”</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 4.10 “Hoja de Mejoramiento del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 4.11 “Flujodiagramación del Proceso Tesorería, Subproceso Pago a Proveedores”</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 4.12 “Hoja de Análisis del proceso Tesorería, Subproceso pago a</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 4.13 “Hoja de Mejoramiento del proceso Tesorería, Subproceso pago a proveedores”</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 4.14 “Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero”</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 4.15 “Hoja de Análisis del proceso Análisis, Subproceso análisis financiero”</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 4.16 “Hoja de Mejoramiento del proceso Análisis, Subproceso análisis</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 4.17 “Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos”</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 4.18 “Hoja de Análisis del proceso Análisis, Subproceso análisis de costos”</i>	<i>178</i>

Tabla 4.19	“Hoja de Mejoramiento del proceso Análisis, Subproceso análisis de.....”	179
Tabla 4.2	“Formato Flujodiagramación”	159
Tabla 4.20	“Flujodiagramación del Proceso Herramientas para la toma de decisiones”	180
Tabla 4.21	“Hoja de Análisis del proceso Herramientas para la toma de.....”	180
Tabla 4.22	“Hoja de Mejoramiento del proceso Herramientas para la toma de	182
Tabla 4.23	“Flujodiagramación del Proceso Gestión Contable”	183
Tabla 4.24	“Hoja de Análisis del proceso Gestión Contable”	185
Tabla 4.25	“Hoja de Mejoramiento del proceso Gestión Contable”	186
Tabla 4.26	“Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Gestión Presupuestaria”	187
Tabla 4.27	“Hoja de Análisis del proceso Gestión Presupuestaria”	189
Tabla 4.28	“Hoja de Mejoramiento del proceso Gestión Presupuestaria”	190
Tabla 4.29	“Flujodiagramación del Proceso Administración de Recursos”	191
Tabla 4.3	“Formato de Hoja de Mejoramiento”	160
Tabla 4.30	“Hoja de Análisis del proceso Administración de Recursos”	190
Tabla 4.31	“Hoja de Mejoramiento del proceso Administración de Recursos”	193
Tabla 4.32	“Matriz de análisis comparativo del Dep. Financiero de Green Oil S.A.”	194
Tabla 4.33	“Formato del Manual de Procesos”	195
Tabla 4.34	“Manual de Procesos del Proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”	196
Tabla 4.35	“Manual de Procesos del Proceso Tesorería de Green Oil S.A.”.....	197
Tabla 4.36	“Manual de Procesos del Proceso Tesorería de Green Oil S.A.”.....	197
Tabla 4.37	“Manual de Procesos del Proceso Análisis Financiero de Green Oil	199
Tabla 4.38	“Manual de Procesos del Proceso Análisis de Costos de Green Oil	200
Tabla 4.39	“Manual de Procesos del Proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”	201
Tabla 4.4	“Formato de la Matriz de Análisis Comparativo”	161
Tabla 4.40	“Manual de Procesos del Proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”	202
Tabla 4.41	“Manual de Procesos del Proceso Gestión Presupuestaria de Green Oil	203
Tabla 4.42	“Manual de Procesos del Proceso Administración de Recursos de.....”	204
Tabla 4.5	“Flujodiagramación del Proceso Proveeduría”	162
Tabla 4.6	“Hoja de Análisis del proceso Proveeduría”	163
Tabla 4.7	“Hoja de Mejoramiento del proceso Proveeduría”	164
Tabla 4.8	“Flujodiagramación del Proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes”	165
Tabla 4.9	“Hoja de Análisis del proceso Tesorería, Subproceso cobro a clientes”.....	165
Tabla 5.1	“Factores de éxito de Green Oil S.A.”	206

<i>Tabla 5.10 “Factores de éxito del proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”</i>	216
<i>Tabla 5.11 “Indicadores de gestión del proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”</i>	218
<i>Tabla 5.12 “Factores de éxito del proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”</i>	218
<i>Tabla 5.13 “Indicadores de gestión del proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.14 “Factores de éxito del proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.15 “Indicadores de gestión del proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.16 “Factores de éxito del proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.17 “Indicadores de gestión del proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.18 “Factores de éxito del proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.19 “Indicadores del proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.2 “Mapa de procesos del Dep. Financiero Administrativo – contable de Green Oil S.A.”</i>	208
<i>Tabla 5.20 “Factores de éxito del proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”</i>	220
<i>Tabla 5.3 “Indicadores de gestión del proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”</i>	210
<i>Tabla 5.4 “Factores de éxito del proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”</i>	210
<i>Tabla 5.5 “Indicadores de gestión del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”</i>	212
<i>Tabla 5.6 “Factores de éxito del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”</i>	212
<i>Tabla 5.7 “Indicadores de gestión del proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”</i>	214
<i>Tabla 5.8 “Factores de éxito del proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”</i>	214
<i>Tabla 5.9 “Indicadores de gestión del proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”</i>	216
 <i>U</i>	
<i>Ubicación de la Empresa</i>	23–22
 <i>V</i>	
<i>Visión</i>	124

RESUMEN

El mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable; estos cambios se alcanzan a través del empleo de una variedad de herramientas y técnicas de calidad.

El presente trabajo de Tesis comienza con una breve descripción de la empresa, sus antecedentes históricos, el giro del negocio, su ubicación, el marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, los servicios que presta y cuáles son sus principales clientes.

Se determina el problema a ser resuelto, y se justifica con él la realización del presente trabajo de investigación mediante el desarrollo el diagrama Causa – Efecto o Ishikawa, y de su correspondiente interpretación.

Se señalan los objetivos, tanto generales como específicos, y se circunscriben los marcos: teórico y conceptual, los cuales tienden al entendimiento y sustentación de los términos y herramientas que se utilizarán en el desarrollo del presente trabajo.

Consecuentemente, se realiza el diagnóstico ambiental interno y externo del entorno en el que se desenvuelve la Empresa “Green Oil S.A.”, para conocer y analizar el impacto de los factores situacionales, además para valorar, evaluar y analizar variables tanto pasadas, presentes y futuras.

Se reconoce y analiza los factores del macro ambiente, tales como: económico, político, legal, social, tecnológico, ambiental y del microambiente, correspondiente a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza además a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

Por consiguiente, se establece una propuesta de direccionamiento estratégico y análisis interno de la empresa donde se instituyen visión, misión y objetivos.

Continuando, se determina la Cadena de Valor de la empresa con la finalidad de categorizar las actividades que producen valor añadido en la organización y con ello obtener una ventaja competitiva.

Se levanta un inventario de los procesos existentes en la empresa y se realiza su diseño utilizando la IDEF-0, de los procesos del Departamento. Con esta información se establece el mapa de procesos del mismo y que son posteriormente diagramados.

Para la diagramación se han recogido y analizado los costos del talento humano y operacionales que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

En base a la situación actual en la que se encuentra el departamento financiero – administrativo, cuyo análisis de sus procesos han permitido determinar las falencias existentes, donde además se realizaron análisis de rendimientos, se establecieron sus eficiencias tanto en costos como en tiempos y, se definieron los principales problemas que estos poseen. Y por último se determinan las mejoras que permitirán desarrollar en ellos una mayor eficiencia y eficacia.

Lo que se logra con el presente trabajo es presentar una propuesta de implantación y mejoramiento de los procesos del Departamento Financiero Administrativo de la empresa “Green Oil S.A.” con ayuda de herramientas administrativas.

Mediante el establecimiento de la gestión por procesos en la empresa, enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una mejora continua de los

diferentes procesos que se realizan, se logra ofrecer valor agregado para sus clientes e incrementar la eficacia y eficiencia de la empresa.

SUMMARY

Basically, the process improvement consists of making incremental changes with the objective of returning to a more efficient, effective and adaptable process. The changes which are required to improve this process can be achieved through the use of different tools (measures) and quality techniques.

The present work begins with a brief description of the company, its background, the type of business, its location, the legal framework, organizational structure, services and its main clients.

Here we determine the problem which is to be solved and justify the investigative work by explaining (developing) the “Cause – Effect Diagram or Ishikawa” – and his corresponding interpretation.

Here we observe the general and specific objectives, and finally we define the theoretical and conceptual environment, which expands to understand the terms and tools that we will use in the development of this work. Consequently, we will carry out a diagnostic analysis of the internal and external environment in which the Finance and Administration department functions. Recognition and analysis of the impact of situational factors as well as past, present and future variables.

We recognize and analyze the macro and micro environmental factors (economical, political, legal, social, environmental and technological) corresponding to forces on the company that affect its ability to serve and operate. We analyze also the clients, suppliers, competition and control organisms. Also we create a strategic direction and the company's internal analysis where we establish vision, mission, and objectives.

Going on, we determine the company's value chain to characterize the activities which add value to the company and because of this, give it a competitive advantage.

We will raise a list of inventory of the existing company processes, and then make a design (plan) using the IDEF-0. With this information we can establish the process map of the Analyzed Department, and later make charts.

For the layout we have collected and analyzed data regarding the human resources and operational costs that are required for the company to function.

Based on the actual departmental processes, the analysis has been allowed to determine some mistakes. Where we also made some cost calculations and performance analysis, we were able to identify the main problems of these processes.

Also, we identified some improvements which will allow us to develop in a better way. Through this work we want to achieve process improvements in the Financial – Administrative Department in Green Oil S.A. with the help of some administrative tools.

Focus on customer satisfaction is required by establishing (improving) the management processes. Continual development of these processes will offer value for the customer and increase the company's efficiency (output) and effectiveness.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

En el capítulo I, se realiza una breve descripción de la empresa, sus antecedentes históricos, el giro del negocio, su ubicación, el marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, los servicios que presta y cuáles son sus principales clientes.

Se determina el problema a ser resuelto, y se justifica con él la realización del presente trabajo de investigación mediante el desarrollo del diagrama Causa – Efecto o Ishikawa, y de su correspondiente interpretación.

Se señalan los objetivos, tanto generales como específicos y, se circunscriben los marcos: teórico y conceptual, los cuales tienden al entendimiento y sustentación de los términos y herramientas que se utilizarán en el desarrollo del presente trabajo.

1.1 Antecedentes históricos¹

El día cinco de julio del dos mil ante el notario tercero comparecen: José Miguel Gómez Dávila y la señorita Tannia González Guerrero por sus propios derechos, siendo mayores de edad, ecuatorianos y legalmente capaces para contratar y obligarse, quienes desean celebrar un contrato de sociedad para la constitución de la compañía anónima denominada “GREEN OIL S.A.” para que funcione acorde a las disposiciones legales vigentes, además de sus estatutos.

Su domicilio será el D.M. de Quito, pudiendo establecer sucursales y agencias entro y fuera del país.

¹ Anexo N° 1.- Copia de Constitución de la Compañía Green Oil S.A.

La vigencia de esta compañía será de cincuenta años desde la inscripción en el Registro Mercantil, pudiéndose disolver en cualquier momento por disposición de la Junta General de Accionistas.

El objeto social de la compañía es la realización de las siguientes actividades: Prestación de servicios a compañías que participan en actividades petroleras, prestar asesoría relacionada con la actividad petrolera y/o medio ambiente y/o relaciones comunitarias; provisión de personal; provisión de servicios de alimentación de personal; participar en todo tipo de obras civiles; importación o exportación de bienes; comprar, vender o arrendar bienes inmuebles e intervenir en proyectos inmobiliarios; compraventa de bienes muebles industrializados o no, la representación de compañías nacionales o extranjeras, pudiendo para el efecto, actuar como mandataria, corresponsal, o agente sin limitaciones; la asociación con personas naturales o jurídicas para proyectos específicos, celebrando para ellos contratos de asociación, consorcios, y otros contratos permitidos por la ley; inversión en otras compañías nacionales o extranjeras. Para el cumplimiento del objeto social, la compañía podrá celebrar cualquier tipo de acto o contrato permitido por la ley.

El capital suscrito de la Compañía GREEN OIL S.A. es de ochocientos dólares americanos dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una como se puede observar en la Tabla 1.1, el mismo que se encuentra pagado en un veinte y cinco por ciento mediante depósito bancario, el capital puede ser aumentado por sujeción a la Ley por la Junta General de Accionistas, el saldo no pagado se integrará en un plazo máximo de un año.

CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

ACCIONISTAS	No. DE ACCIONES	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO
José Miguel Gómez Dávila	799	\$ 799,00	\$ 199,75
Tannia González Guerrero	1	\$ 1,00	\$ 0,25
Total	800	\$ 800,00	\$ 200,00

Tabla 1.1 “Cuadro de Integración de Capital”

Fuente: Acta de constitución de la Compañía Green Oil S.A. Elaboración: Pamela Bailón D.

La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Gerente, quien es el Representante Legal.

1.2 Giro del Negocio



Figura 1.1 “Logo Green Oil S.A.”

Fuente: Green Oil S.A.
Elaboración: Pamela Bailón D.

“GREEN OIL S.A.” (logotipo: figura 1.1) es una compañía, dedicada a propender al manejo racional del medio ambiente y la explotación de los recursos naturales, en áreas con ecosistemas delicados. Su trabajo es el de minimizar los impactos ambientales antes, durante y después de la explotación en diversas zonas de fragilidad natural y étnica, con 8 años de experiencia en varios países latinoamericanos.

La Compañía está en capacidad de implementar sistemas de mejoramiento ambiental, remediación y recuperación, planificación y estudios de impacto. Así como también capacitación ambiental, seguridad industrial, salud ocupacional e

implementación de sistemas de calidad además de programas de relaciones e integración comunitaria.

“GREEN OIL S.A.” ha manejado más de 35 proyectos en alianzas operativas con empresas en las áreas de consultoría, auditorías ambientales, auditorías eléctricas, consultoría de seguridad industrial y salud ocupacional en montajes electromecánicas, construcción de facilidades, auditorías de viales, entre otros.

Para todo ello GREEN OIL cuenta con profesionales multidisciplinarios.

1.3 Campo de acción

Su campo de acción se divide en las siguientes áreas:

Ingeniería ambiental (Figura 1.2):

- Diseño de sistemas ambientales
- Manejo de desechos y residuos
- Implementación de tecnologías limpias
- Control de impactos
- Recuperación ambiental
- Manejo racional de recursos
- Implementación de sistemas de calidad
- Control de contingencias

Estudios científicos (Figura



Figura 1.3 “Representación gráfica del servicio de estudios científicos”

Fuente: Green Oil S.A. Elaboración: Pamela Bailón D.

1.3):

- Estudios de línea base, levantamiento de información
- Estudios de impacto ambiental
- Planes de manejo
- Interpretación geográfica (SIG)
- Identificación de áreas de influencia y sensibilidades.

• **Control de Efluentes (Figura 1.4)**



- Análisis de aguas
- Control de calidad de aguas
- Control de calidad de Efluentes
- Manejo y descontaminación de fluidos contaminados

Figura 1.4 “Representación gráfica del servicio de control de efluentes”

Fuente: Green Oil S.A. Elaboración: Pamel

• **Aspectos Sociales (Figura 1.5):**



Figura 1.5 “Representación gráfica de aspectos sociales”

Fuente: Green Oil S.A.

Elaboración: Pamela Bailón D.

- Seguridad industrial
- Salud comunitaria y ocupacional

- **Manejo ambiental (Figura 1.6):**



- Manejo ambiental de empresas
- Personal de apoyo en las áreas de medio ambiente y seguridad industrial

Figura 1.6 “Representación gráfica del servicio de manejo ambiental”

Fuente: Green Oil S.A. Elaboración: Pamela Bailón D.

Biología (Figura 1.7):

- Conservación de recursos naturales



Figura 1.7 “Representación gráfica del servicio de biología”

Fuente: Green Oil S.A.

Elaboración: Pamela Bailón D.

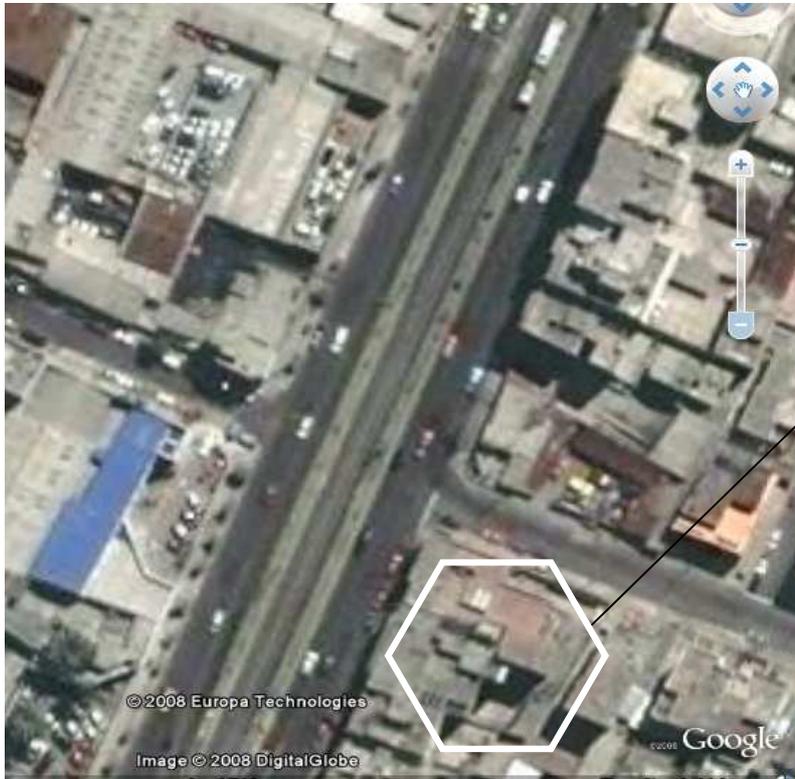
- Desarrollo Sustentable

1.4 Clientes

Dentro de sus principales clientes se puede mencionar los siguientes:

- Petrobell INC.
- AEC Ecuador
- AGIP Oil Ecuador
- Digipredios
- Ecuapet
- Pacifpetrol
- MOP
- Forest Bird Society
- Petrosud
- Bellwether
- Sipec Enap
- PEVSA
- Repsol – YPF

1.5 Ubicación de la Empresa



Av. República No. 500, entre Diego de Almagro y La Pradera. Edificio Pucará, piso 10, en el Distrito Metropolitano de Quito como se aprecia en la figura 1.8 y 1.9

Figura 1.8 “Ubicación de las oficinas de Green Oil S.A.”

Fuente: Google Earth

Elaboración: Pamela Bailón D.

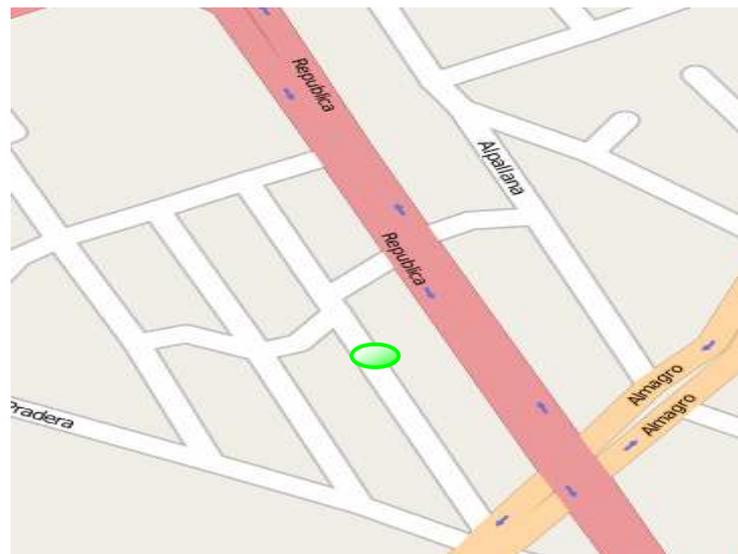


Figura 1.9 “Ubicación de las oficinas de Green Oil S.A.”

Fuente: Google Earth

Elaboración: Pamela Bailón D.

1.6 Estructura de la Entidad (Figura 1.10)

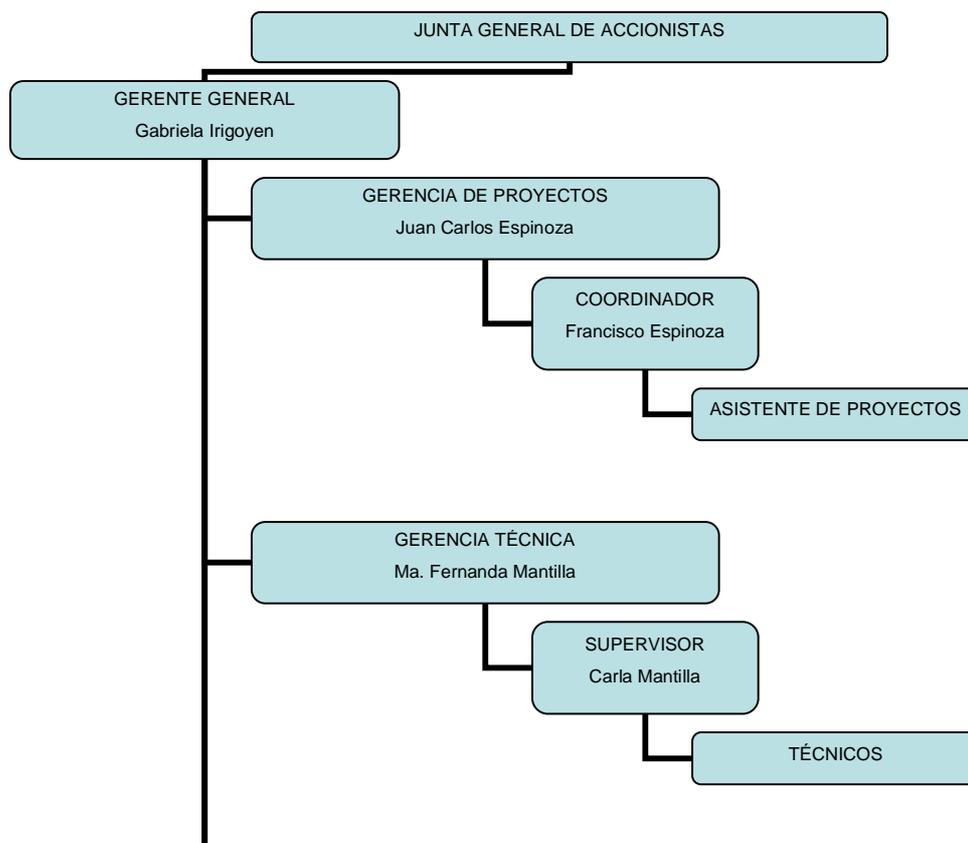


Figura 1.10 “Organigrama de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo en Green Oil S.A.

Elaborado por: Pamela Bailón D.

1.6.1 Definición de la Estructura organizacional

1.6.1.1 Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es un órgano soberano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad.

La Junta General puede ser ordinaria o extraordinaria².

² http://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas,
bin/d1.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&page=showid&id=3649

<http://www.diclib.com/cgi->

La Junta ordinaria en Green Oil S.A. se debe celebrar necesariamente una vez al año, en los seis primeros meses después de cerrar el ejercicio económico, y para aprobar la gestión del directorio, el balance, los resultados y su distribución.

La Junta extraordinaria se puede celebrar en cualquier momento, siempre que se haya convocado adecuadamente.

1.6.1.2 Gerencia General

El gerente general describe al ejecutivo en una operación de negocios. Es un título formal para el ejecutivo de negocios³, las labores de un gerente general, según la industria en la que se desarrolla Green Oil S.A. son las siguientes:

- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes: internos y externos, con los gerentes corporativos, y con los proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

1.6.1.3 Gerencia de proyectos

Es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertados de cualquier desarrollo del proyecto para el que sea contratada la Empresa, su gestión se basa en la generación o manutención del servicio⁴.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general

La Gerencia de Proyectos es la que debe innovar constantemente en la búsqueda de soluciones a los problemas de sus clientes en cuanto a su campo de acción.

El gerente de proyectos de Green Oil S.A. posee una combinación de habilidades, incluyendo una gran capacidad indagadora, de detectar conflictos. Entre sus tareas está el reconocimiento de los riesgos que afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto, y la constante medición, formal e informalmente de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, su tarea es la de reducir los riesgos significativamente, a menudo adhiriéndose a una política de comunicación abierta, asegurándose de que cada participante significativo tenga una oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones. Un gerente de proyecto es el responsable de tomar las decisiones necesarias de manera tal que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducida al mínimo. Cada decisión tomada por el encargado de proyecto debe involucrar un beneficio directo hacia el proyecto.

1.6.1.4 Gerencia técnica

La Gerencia técnica ambiental garantiza el cumplimiento e inclusión de la gestión ambiental en el ciclo de proyectos y en las actividades de la empresa.

Es una de las áreas de la Empresa para apoyo a los diseñadores, a los constructores y a los propietarios de una obra o proyecto, para investigar y definir procedimientos constructivos que permitan la utilización óptima de los recursos; así también, se refuerzan las actividades de enseñanza del negocio para un mayor conocimiento del mismo para beneficio de la Empresa y del medio al que puede ser afectado positiva o negativamente.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_proyecto

Para lo anterior, la Gerencia coordina las actividades de los departamentos que integran Green Oil S.A. para lograr la óptima realización y la logística de los servicios que se ofrecen. Además se encarga de planear y dirigir las actividades de servicio al cliente para que sean congruentes con los objetivos de la Empresa, vigilando la observancia de las Políticas y Normas orientadas a lograr la plena satisfacción del cliente y el cumplimiento de los diferentes Reglamentos que rigen en el País, y por último representa a Green Oil S.A. en aquellas actividades congruentes con su función.

1.6.1.5 Gerencia Logística

La logística empresarial es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos, de la Cadena de Abastecimientos, necesarios para la constitución del servicio, desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información -hacia atrás y adelante- que se ponen en marcha, con el fin de dar al cliente el nivel de servicio adecuado a un coste razonable; planificando, implementando y controlando el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos.⁵

"Es el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo coste una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada"⁶

La misión fundamental de la gerencia logística de Green Oil S.A. es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa. Su objetivo es la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo, y moviliza tanto los recursos

⁵ Ronald H. Ballou, profesor Lambert

⁶ Asociación Francesa de Logística (ASLOG)

humanos como los financieros que sean adecuados para su cumplimiento. Otro objetivo es garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, dando así, una ventaja competitiva a la empresa.

Todo esto deberá hacerlo a costo menor para que permita mejorar el margen de beneficio de la empresa.

1.6.1.6 Gerencia Administrativa – Financiera

El objetivo de la gerencia administrativa – financiera es gestionar la administración de los recursos financieros de la empresa, asegurando su crecimiento y ganancias, así como proporcionar a la dirección, informaciones gerenciales recopiladas a partir de muchas fuentes, por ejemplo, analizar los estados financieros, además de pronosticar, planear y determinar el efecto de la magnitud, el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo, y asesorar a la Dirección en análisis estratégicos y tomas de decisiones.

Entre otras tareas, la gerente financiera tiene las siguientes:

- Mide el desempeño de la compañía.
- Determina cuales serán las consecuencias financieras si ésta mantiene su actual curso o lo modifica
- Recomienda la manera como la Empresa debe utilizar sus activos.
- Localizar fuentes externas de financiación y recomendar la más benéfica combinación de fuentes financieras y de inversión, para de esta manera, determinar las expectativas financieras.
- La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

- La gerente financiera usa en la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control.
- Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la Empresa.
- Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada.
- Debe establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

1.6.1.7 Contador general

Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de Green Oil S.A., con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones.

Dentro de dichos informes se encuentran:

- Estados contables o estados financieros.
- Presupuestos
- Rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales
- Liquidación de impuestos.
- Operar con diferentes documentos mercantiles y financieros,
- Registrar todos los movimientos y operaciones contables que se realizan en la empresa
- Interpretar las disposiciones tributarias aplicables
- Calcular costos por distintos sistemas
- Liquidar sueldos, salarios, etc.
- Firmar el balance.

1.6 Determinación del problema

Hoy en día existen muchas empresas que, a pesar de tener presente o de saber por experiencia como funciona cada proceso financiero-contable administrativo, no tienen documentado mediante flujo gramas o por redacción, el proceso, sus puntos de control interno. Puntos necesarios para evitar cualquier desviación en la aplicación de dichos procesos con ayuda de los controles internos y de documentar los mismos en cada una de sus etapas, esto, para lograr que los procesos que se encuentren documentados sean conocidos totalmente por los miembros de la Empresa que se encuentran directamente relacionados y puedan aplicar al cien por ciento lo que en ellos se establece para estandarizar la manera de llevar, ya sean registros, archivos o cada uno de los pasos a seguir para que el proceso se lleve a cabo sin complicaciones, y culmine con éxito, además de que se estén aplicando los controles establecidos íntegramente.

El tema que planteo es definir un sistema en el cual se establezcan las guías y requerimientos para estandarizar la elaboración y manejo de todos los procedimientos que se realizan dentro de la organización, en el Departamento Contable administrativo financiero.

El objeto fundamental es crear mecanismos óptimos, que permitan que Green Oil S.A. disponga de procesos ágiles, que brinden seguridad a la Empresa y a sus colaboradores.

Para la esto se tomará en cuenta el criterio del usuario; a fin de que su cumplimiento sea factible en razón de los tiempos que se establezcan y las herramientas de que se disponga.

1.7 Importancia y justificación del tema

La importancia del tema radica en que mediante la documentación y diagramación de los procesos que utiliza el departamento contable financiero administrativo de Green Oil S.A., la Empresa estandarizará la manera de realización de cada tarea que conlleve el proceso, para ordenar al departamento y optimizar el tiempo que su personal utiliza en el desarrollo del proceso.

Es importante además para la Dirección de la Empresa, debido a que con procesos establecidos por escrito, se sienta precedente de la manera en que se deben realizar las tareas y las actividades que en este intervienen se las realice prudentemente, para que el proceso culmine con éxito. Todo ello se deberá realizar tal y como lo establece el procedimiento o el flujo grama y el manual de cada proceso, así, la Dirección tiene parámetros de evaluación y control de que los procesos siguen normalmente y con orden su curso para que el resultado de los mismos coadyuve a la consecución de buenos resultados para la Empresa en toda su magnitud.

El entorno en el que Green Oil S.A. se desenvuelve se encuentra marcado por la falta de procesos establecidos o documentados, los cuales ayudan a que se mantenga una uniformidad en la forma de que todas las personas involucradas en cada uno de los procesos del departamento contable - financiero administrativo procesen su trabajo, logrando una manera estandarizada y cumplir todos los controles que exija cada proceso para un cumplimiento completo y exitoso del mismo.

El tema se justifica en que, debido a la falta de procesos documentados, la Dirección no puede medir que la culminación de cada uno de ellos, que es de responsabilidad del Departamento contable financiero administrativo, se haga cumpliendo todas las actividades, tareas y controles. Es por eso, que al mantener documentado el proceso, la dirección puede controlar mediante la verificación de que todos los puntos de control interno que en cada flujo grama, en el manual y en los indicadores de gestión, se los cumpla efectivamente, así se evitarán errores voluntarios o involuntarios que pudieran producirse por la falta de un sistema de gestión administrativa por procesos.

1.8 Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)

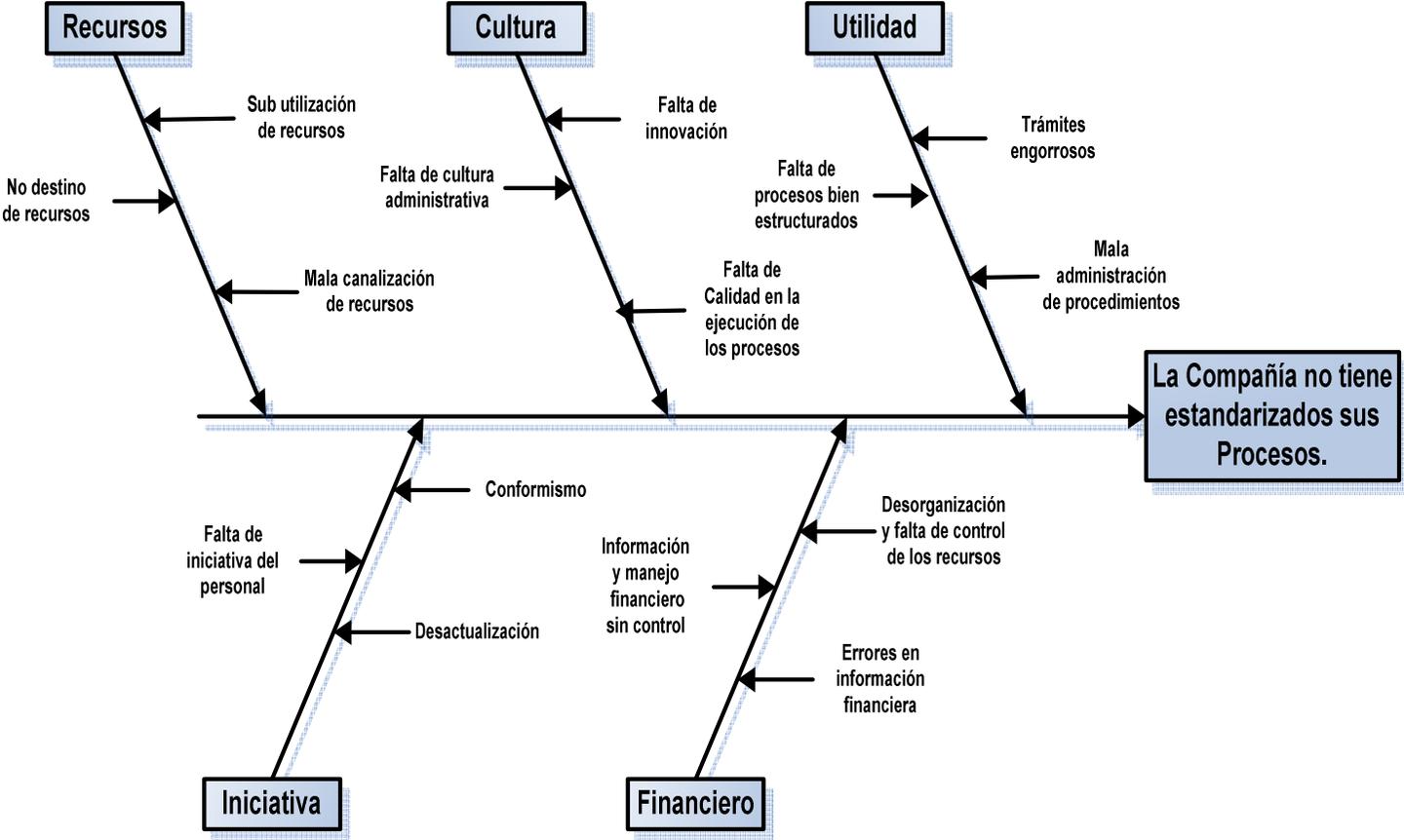


Figura 1.11”Diagrama causa – efecto del Departamento financiero administrativo de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo en Green Oil S.A.

Elaborado por: Pamela Bailón D.

1.8.1 Interpretación

- **Recursos.-** La Dirección de la Compañía no ha creído necesario utilizar sus recursos económicos, humanos o materiales en la contratación de una consultoría de ayude a implementar y monitorear en Green Oil S.A. un modelo de administración por procesos.
- **Cultura.-** El personal de la Empresa tiene formación en materia técnica ambiental, por ello y por desconocimiento, la Dirección no ha tenido conocimiento de que se puede documentar y estructurar sus procesos para ordenar su administración y ello conlleva a mejores resultados.
- **Utilidad.-** La Dirección de Green Oil S.A. no se ha dado cuenta de la utilidad de la implementación de la administración por procesos debido a desconocimiento, la aplicación de esta técnica evitaría trámites engorrosos en el área y con ello rapidez y eficiencia en el cumplimiento de objetivos.
- **Iniciativa.-** Ningún colaborador de la Compañía ha tomado la iniciativa de comentar con la Dirección sobre la posibilidad de aplicar este nuevo modelo de administrar los procesos para incrementar eficiencia a los mismos y esto sucede debido a que antes de que la Dirección conozca esta nueva metodología de gestionar los procesos, se satisfacía con los resultados de su administración anterior.
- **Financiero.-** El departamento que se basa el presente trabajo es el financiero administrativo, el cual es muy importante para Green Oil S.A., debido a que en él se opera todo lo referente a manejo de recursos, tanto financieros y materiales, lo cual requiere que sea llevado con total orden, es por ello que una

causa para que exista cualquier tipo de desorden o desorganización en el área en mención desembocaría en problemas para la Empresa, como inconvenientes con organismos de control, desperdicio o desvío de recursos financieros y materiales, entre otros.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Implementar un sistema de gestión administrativa por procesos, mediante la documentación de cada uno de los ellos en el departamento contable-financiero administrativo.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Obtener el conocimiento del negocio y la problemática que pudiera existir debido a no tener administrados los procesos de su Departamento financiero administrativo y su manera de operar.
- Diagnosticar la situación macro y micro ambiental en la que se desenvuelve la Compañía para ajustar las situaciones negativas y convertirlas en generadoras de apoyo y bienestar.
- Desarrollar una matriz, en la que se combinan aspectos como fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas para construir escudos contra lo negativo que estas situaciones traen en contra del desarrollo de Green Oil S.A.
- Desarrollar el mapeo, documentar y analizar los procesos y sus costos en el departamento contable administrativo financiero, para implementar en ellos controles, involucrado en cada procedimiento al personal.

- Proporcionar índices de gestión y un manual de procesos para el área evaluada.
- Evaluar y concluir sobre el desarrollo de la implementación del sistema de gestión administrativa por procesos y recomendar para futuro, acciones de mejora y valor agregado para propender a la expansión de la Empresa.

1.10 Marco teórico y conceptual

1.10.1 Marco teórico

- **Administración por procesos**⁷.- Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, como se puede observar gráficamente en la figura 1.12. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente

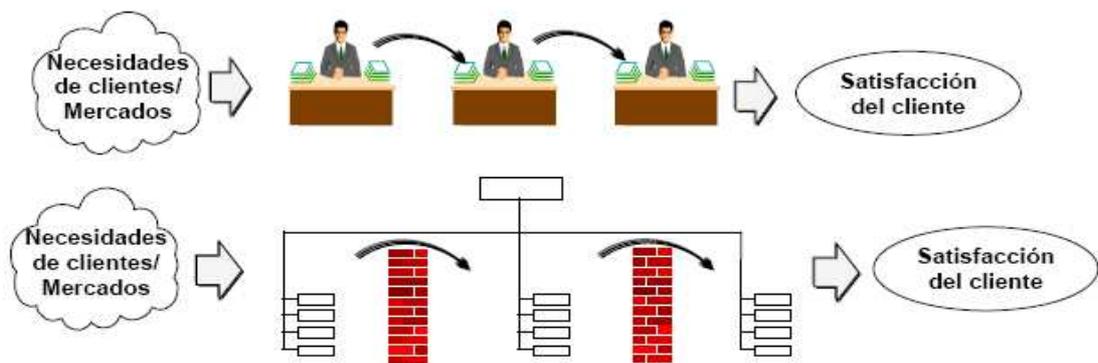


Figura1.12”Gestión por procesos”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

⁷ arveylozano.blogspot.com/2008/10/gestion-por-procesos.html

La Gestión de Procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo para avanzar en el desarrollo organizacional y permitir incrementar la eficiencia y eficacia.

La Gestión de Procesos, por lo tanto, tiene como objetivo principal el aumentar los resultados de la empresa para conseguir mayores niveles de satisfacción entre los clientes.

El concepto de Gestión por Procesos, establece como principio la generación y agregación de valor, de manera que la acción se soporte con análisis, revisión de experiencias, y aplicación de directrices y herramientas de la organización, cuyo resultado da respuesta a las necesidades de la empresa.

Para implantar en Green Oil S.A. una gestión por procesos se debe tener en cuenta la importancia de dar a conocer en la Empresa de la complejidad propia de todo proyecto. Esto implica que, para la consecución de los objetivos que se persiguen, es necesario realizar una planificación, que para alcanzar los resultados necesarios. Las distintas fases han de articularse de forma coherente, acometiéndolas en el orden preciso y empleando en cada momento los recursos adecuados. Lo dicho se lo puede resumir gráficamente en la figura 1.13

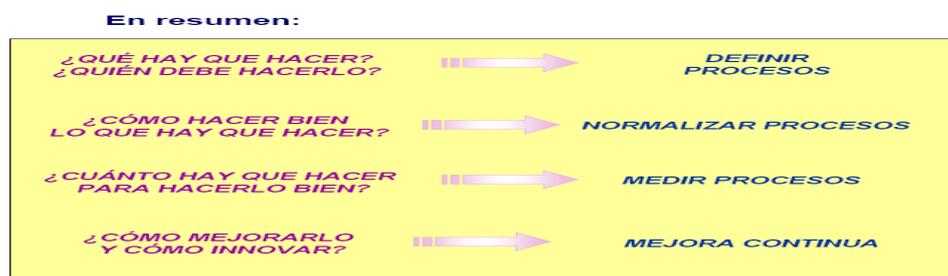


Figura 1.13”Resumen del significado de gestión por procesos”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

La herramienta se encuentra dividida en las siguientes etapas:

1. Identificar el proceso.- Definir el área o servicio que se quiere mejorar, con el apoyo de los dueños de los procesos. Identificando claramente cada proceso, definiendo su misión, visión y objetivos, así como sus actividades sustantivas.
2. Analizar la secuencia y su mapeo.- Con el apoyo y compromiso de los dueños de los procesos, se realiza un diagrama de flujo que permite describir gráficamente cada proceso existente, o nuevo, señalando las actividades que los componen y su secuencia; así como identificando y eliminando duplicidades.
Posteriormente se efectúa un mapeo, que consiste en analizar el perfil de composición y articulación de la estructura de los procesos de la organización, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valorización a través de formatos de tipo matricial.
Para efectuar el mapeo se deben realizar los siguientes pasos:
 - a) Precisar el o los responsables de la realización de cada una de las actividades que integran cada proceso.
 - b) Describir los criterios de calidad por cada actividad sustantiva, lo que permite la identificación objetiva de los problemas.
 - c) Establecer claramente si se cumplen con los criterios de calidad, en qué medida y si pueden o no mejorarse.
 - d) Plantear propuestas de mejora (indicador) y el valor ponderal del mismo (estándar).
 - e) Agregar una columna de necesidades que identifique por un lado, qué se requiere en relación a recursos, o qué actividad se necesita que haga el personal de los procesos previos o posteriores
3. Presentar y aplicar las recomendaciones.- Una vez llenado el formato, se presenta a los directivos de la organización para su revisión, análisis y aprobación. En caso de ser aprobado se aplican las recomendaciones.

4. Seguimiento a las recomendaciones.-

- a) Periódicamente será necesario realizar valoraciones de riesgo e impacto de todas las acciones aprobadas.”⁸

Un resumen figura de lo expuesto lo podemos observar en la figura 1.14

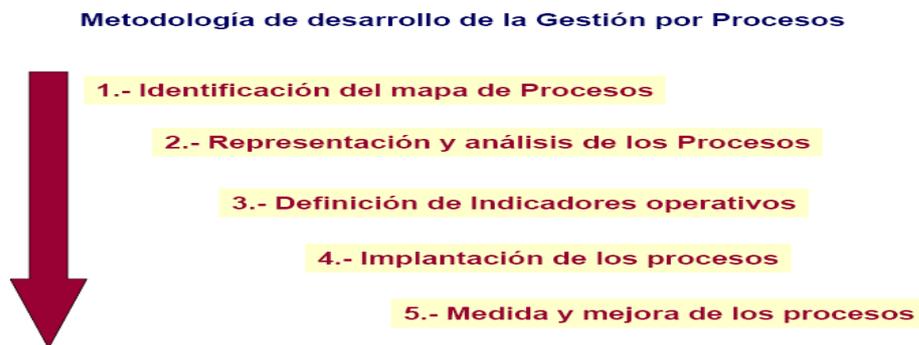


Figura1.14 “Metodología de desarrollo de la gestión por procesos”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Los tipos de procesos se definen por:

- **Procesos Estratégicos:** (Procesos gobernantes, de dirección del sistema); Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, estatutos, etc., aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Adecuan a la empresa a las necesidades y expectativas de los usuarios. Razón por la cual, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes.
Son aquellos que trasladan los valores de la organización a todos los demás procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad...etc. y la estructura de gestión de la organización

⁸ <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmc1.pdf>

- Procesos Operativos: (Procesos productivos, institucionales o fundamentales); Atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste.

Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Consideran íntegramente todas las actividades que generan mayor valor agregado y, por lo tanto, tienen impacto positivo sobre la satisfacción del usuario.

Son aquellos que están directamente ligados a los productos y servicios que presta la empresa, contribuyendo directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente

- Procesos de Soporte: (Procesos de apoyo o habilitantes); Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo fundamental para la realización un servicio.

Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

Son los que apoyan a otros procesos de negocio (estratégicos o clave). Están centrados en dar soporte a los clientes internos

- *Elementos del proceso*²



Figura 1.15 “Elementos del proceso”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Se puede decir, entonces, observando el figura 1.15, que los “elementos de un proceso son:

- Las entradas; son por lo general los recursos, insumos o información. Insumos que respondan al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor. Situación y elementos de partida, a ser “procesados”
 - Recursos o estructuras; que son aquellos mecanismos que el proceso necesita y que generalmente no son consumidos durante el mismo.
 - Las salidas; son los productos o servicios resultado de la actividad de un proceso y que representa algo de valor para el cliente interno o externo. Resultados del proceso y la satisfacción del cliente
 - Sistema de medida de control; reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son: leyes, decretos, normas, directrices, procedimientos.
 - Límites y conexiones; también se conocen como condiciones de frontera y permiten las conexiones con otros procesos en forma clara y definida, es decir, identifica las entradas y salidas de un proceso.”⁹
 - Interrelación de actividades: el cómo, la secuencia, la lógica, el “alma” del proceso.
 - Factores humanos: quién / quiénes, a qué nivel organizacional...
 - Parámetros: el “cuánto”(recursos, tiempos, inversiones...)
- ***Diseño de procesos²***.- Es el conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema como se puede observar en el figura 1.16

⁹ Harrington, James

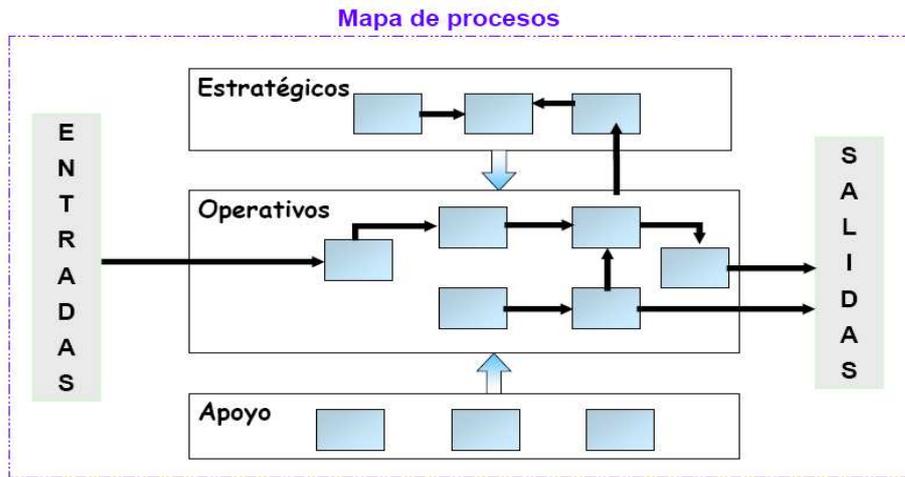


Figura 1.16 “Mapa de procesos”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor
 Elaborado por: Pamela Bailón D.

- *Esquema general de un proceso.*- Resumido en la figura 1.17

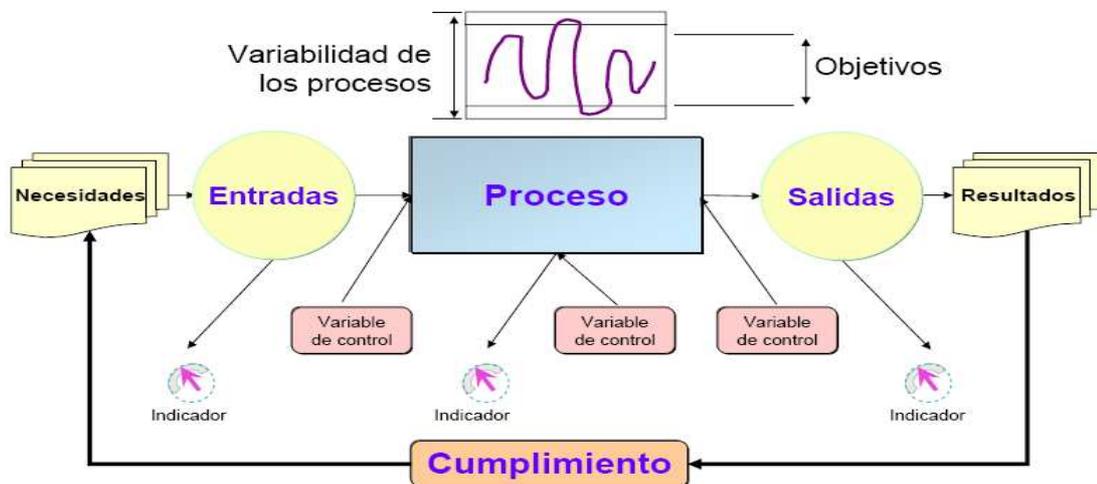
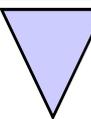


Figura 1.17 “Esquema general de un proceso”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor
 Elaborado por: Pamela Bailón D.

- **Diagrama de flujo**¹⁰.- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran los puestos que intervienen en cada operación descrita para brindar una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

La simbología a utilizarse es la siguiente:

	Operación: Rectángulo. Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Movimiento/transporte: Flecha ancha. Utilice para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Punto de decisión: Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.
	Documentación: Se utiliza para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Inspección: Círculo Grande. Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento: Triángulo. Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Conector: Círculo pequeño. Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Límites: Círculo Alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.
	Conector fuera de línea

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

Indicadores.- Parámetro de control, de carácter numérico, representativo de la consecución de los resultados del proceso y su progreso en el tiempo, las ventajas y requisitos de los indicadores se resumen en la figura 1.18.

Características:

- Puede ser un dato interno o externo (de partida).
- Representativo del resultado que se pretende medir.
- Debe ser sensible.
- Se expresará por medio de un número
- El beneficio debe ser superior al esfuerzo de cálculo.
- Comparable en el tiempo, para ver su evolución



Figura 1.18”Planificación y despliegue de indicadores”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Para conseguir los beneficios inherentes al empleo de indicadores de calidad, cada uno de ellos debe ser:

- Fiel, reflejando realmente lo que se quiere medir
- Objetivo.
- Comprensible para quienes lo manejan.
- Consistente a lo largo del tiempo.
- Fácil de obtener.
- Cuantificable.

Además de todo ello, debemos asegurarnos que los indicadores sean representativos de la actividad de la organización y seleccionarlos en número suficiente. Naturalmente, ni que decir tiene que deben ser adecuados a aquello que queremos medir.

- **IDEF 0^{II}**.- Es una metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Se lo aplica como:

- Medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Para obtener una vista estratégica de un proceso
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.

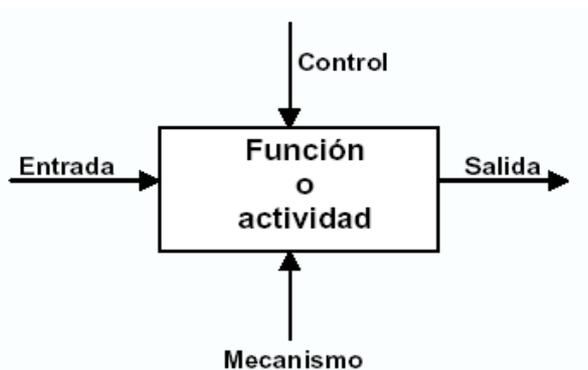


Figura 1.19 “Representación de una actividad”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica
Elaborado por: Pamela Bailón D.

En donde, como se observa en la figura 1.19:

- Función o actividad.- Frase verbal (Verbo + objeto directo)
- ICOM (Input, Control, Output, Mechanism).- Las flechas son sustantivos que representan información, gente, lugares, cosas, conceptos, eventos.

¹¹ MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

- Entradas:
 - Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”.
 - - Asociadas al lado izquierdo de la actividad (caja)
 - - Una actividad puede no tener entradas
- Salidas:
 - Objetos producidos por la actividad o proceso.
 - Asociadas al lado derecho de la actividad
- Control:
 - Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
 - Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
 - Asociados al lado superior de la actividad.
- Mecanismos:
 - Recursos necesarios para ejecutar un proceso.
 - Ejemplos: Maquinaria, programas de cómputo, instalaciones, Recursos humanos.
 - Asociados al lado inferior de la actividad.
 - Una actividad puede no tener mecanismos.

1.10.2 Marco conceptual

El enfoque del estudio que se pretende seguir está orientado a una investigación académica y práctica, para ello se requerirá hacer énfasis en conocimientos, entre otros, sobre control interno, formatos, procedimientos, por lo que a continuación indico los conceptos básicos que servirán de referencia.

- Un *proceso*¹² es la presentación por escrito, en forma secuencial de una red de actividades o eventos vinculados ordenadamente, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo, dichos procesos se llevan a cabo repetidamente y utilizan recursos e información para un determinado fin.

Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"¹³.

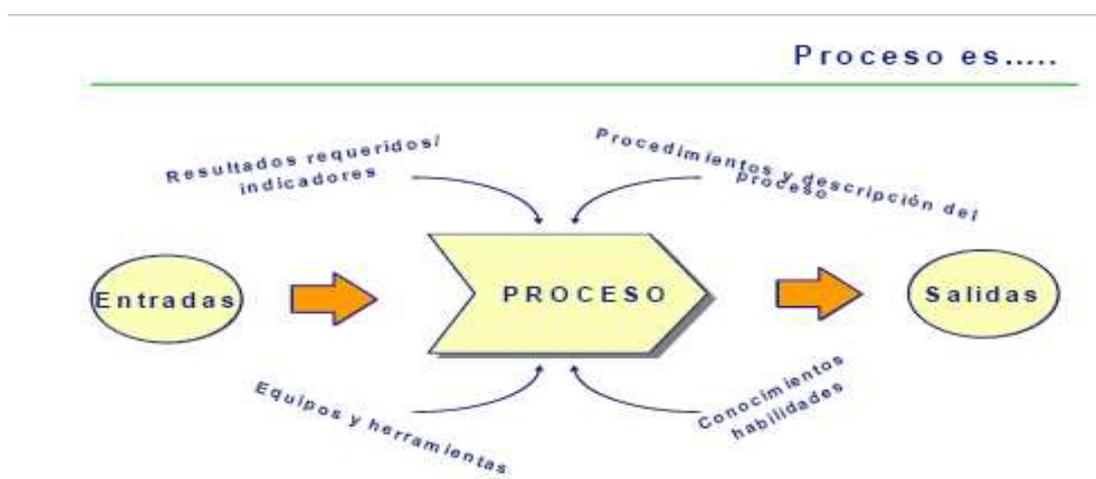


Figura 1.20 “Definición gráfica del proceso”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor
Elaborado por: Pamela Bailón D.

En la figura 1.20 se observa gráficamente lo dicho.

- *Cadena de valor*¹⁴.- La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización como se lo puede observar en la figura 1.21. Se dividen en dos tipos de actividades:

¹² es.wikipedia.org/wiki/Proceso

¹³ Norma ISO 9000 - 2000

¹⁴ Michael E. Porter: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press, <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

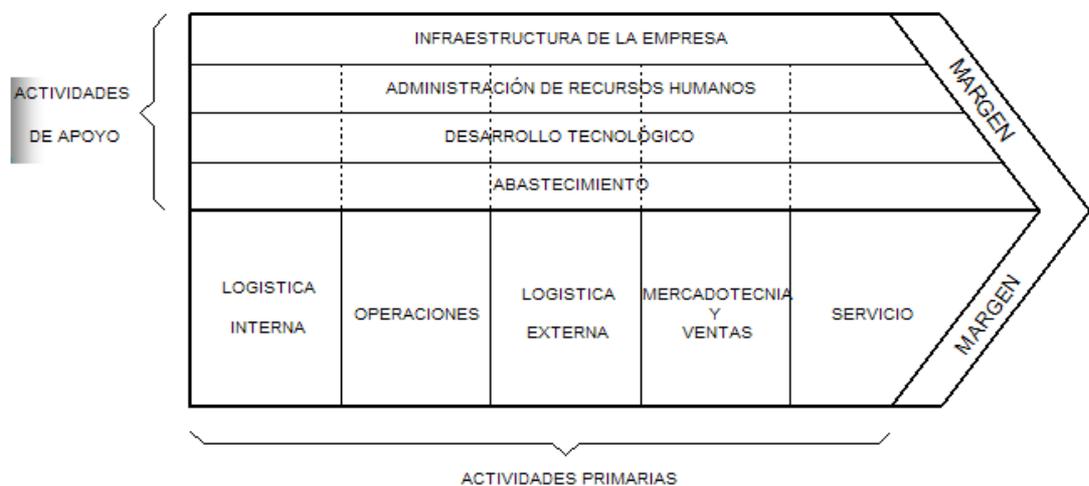


Figura 1.21 “Cadena de valor genérica”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede

considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

Valor.- La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

- **Matriz FODA**¹⁵.- El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de procesos (Figura 1.22).

¹⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Figura 1.22 “Matriz FODA”

Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Elaborado por: Pamela Bailón D.

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

- **Misión.**- "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"¹⁶

“La definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y de a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo:

- a) La actividad empresarial fundamental
- b) El concepto de producto genérico que ofrece
- c) El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender”¹⁷

- **Visión.**- “Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

¹⁶ Jack Fleitman

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.”¹⁸

- **Estrategia¹⁹**.- Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.

Estrategia es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Establecer una estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

- **Manual de procesos²**.- Son documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización.

Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto.

Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del manual de la calidad o a procedimientos documentados

- **El control interno** (Figura 1.23) es una función o sistema que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa para lograr efectividad y

¹⁸ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

¹⁹ <http://www.estrategia.com/>

eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables para proporcionar seguridad razonable mediante un conjunto de procedimientos para cumplir los siguientes objetivos²⁰:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

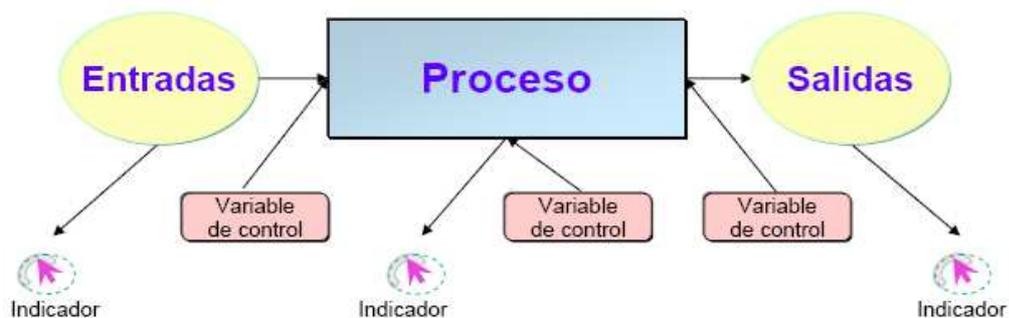


Figura 1.23 “Elementos para el control del proceso”

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Variables de Control.- Elementos que influyen en el resultado del proceso y que actuando sobre ellos, pueden modificarlo.

²⁰ www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html

- Para el *microambiente*²¹ es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control.
- En el *macroambiente*²⁰ es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Ambiental, Demofigura, Tecnológico, etc.
- Un *manual de procedimientos*²².- es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de la Empresa. El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener ejemplos de documentos a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.
- *Direccionamiento Estratégico*²⁰.- Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

²¹ MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

²² www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

- Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Misión
- Visión
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Estrategias
- Políticas
- Normas- Reglamentos
- Procedimientos
- Programas
- Mapa Estratégico

- ***Diagnóstico Estratégico²⁰***.- Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales:
 - Análisis FODA
 - Marco Lógico
 - Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico ambiental interno y externo del entorno en el que se desenvuelve el Departamento financiero administrativo de la Empresa Green Oil S.A., para conocer y analizar el impacto de los factores situacionales, además sirve para valorar, evaluar y analizar variables tanto pasadas, presentes y futuras.

Se reconoce y analiza los factores del macroambiente, tales como: el económico, político, legal, social, tecnológico y ambiental.

Y del microambiente, correspondiente a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza además a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control. Además, se establece una propuesta de direccionamiento estratégico y análisis interno de la empresa donde se establecen visión, misión y objetivos, diagramado en la figura 2.1



Figura 2.1 “Análisis situacional”

Fuente: Samuel Sherton, Administración estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Con la información obtenida del análisis del macroambiente, se diagnostican las oportunidades y amenazas de los factores externos actuales, mientras que con el análisis del microambiente e interno, se obtienen las fortalezas y debilidades actuales de la empresa. Como consecuencia del análisis descrito, se desarrolla la matriz FODA.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macroambiente

Es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Ambiental, Demografía, Tecnológico, etc.

2.1.1.1 Factor económico

Para obtener una visión objetiva de la situación económica en la que se desenvuelve la empresa, es fundamental conocer algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos; para ello, se ha resumido las estadísticas en síntesis de los principales sectores de la economía y el proceso de algunas estadísticas de base, que sirven para tener en cuenta la marcha económica en el corto plazo de la economía ecuatoriana.

En ese contexto y con el objetivo de tener indicadores económicos que sirvan de base para la recomendación y toma de decisiones de política económica dentro de Green Oil S.A. y como ayuda para el presente trabajo se ha elaborado un resumen de los principales guías económicas como: indicadores monetarios y financieros,

estadísticas de comercio, la previsión económica, el índice de actividad económica coyuntural, así como los indicadores de empleo, desempleo.

- **Producto interno bruto**²³

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2007 (prov)	
Tasa de variación anual (USD 2000)		2,49%
PIB (millones USD 2000)		22.090
PIB per cápita (USD 2000)		1,624
PIB (millones USD corrientes)		45.789
PIB per cápita (USD corrientes)		3.366
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2008, I	2008,II
PIB TOTAL	0,88%	2,40%
Explotación de minas y canteras	-0,98%	-2,20%
Servicios(+)	0,77%	2,58%
Comercio al por mayor y menor	1,58%	2,62%
Industria manuf. (excluye refinación de petróleo)	2,86%	2,15%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,62%	2,97%
Construcción	-0,57%	9,53%
Otras Ramas(++)	6,56%	5,95%

Figura 2.2 “Cifras estadísticas de movimiento del PIB en el Ecuador”

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Como se observa en el figura 2.2, el Producto Interno Bruto total en el segundo trimestre del año 2008 subió precipitadamente a 2,4%, lo cual significa que la producción en el Ecuador incrementó, en cuanto al PIB en servicios se observa también

²³ Banco Central del Ecuador

un incremento, lo cual es beneficioso para Green Oil S.A. debido a que esto significa que la prestación de servicios ha incrementado en el segundo trimestre del año un 1,81% más que el primer trimestre.

En cuanto al PIB del sector minero se ve su disminución del 1,22% entre el primero y el segundo semestre del año, esto debido a que los inversionistas de esta industria se encuentran inseguros en decidir sobre invertir o no en el país, esto debido a que hay incertidumbre sobre la nueva ley de minería que está por ser discutida por el Gobierno.

Por lo dicho, el Producto Interno Bruto constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD BAJA

- **Inflación²⁴**

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

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

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o

²⁴ Banco Central del Ecuador

elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

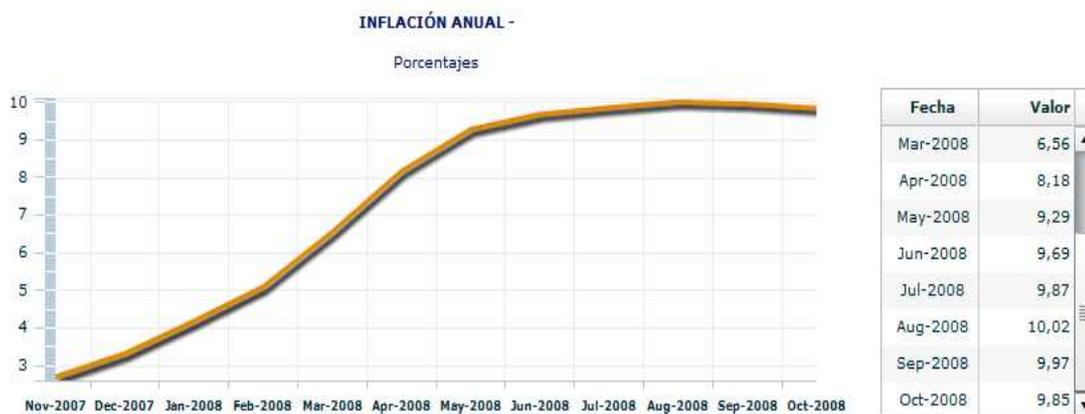


Figura 2.3 “Inflación anual Ecuador”

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Pamela Bailón D.

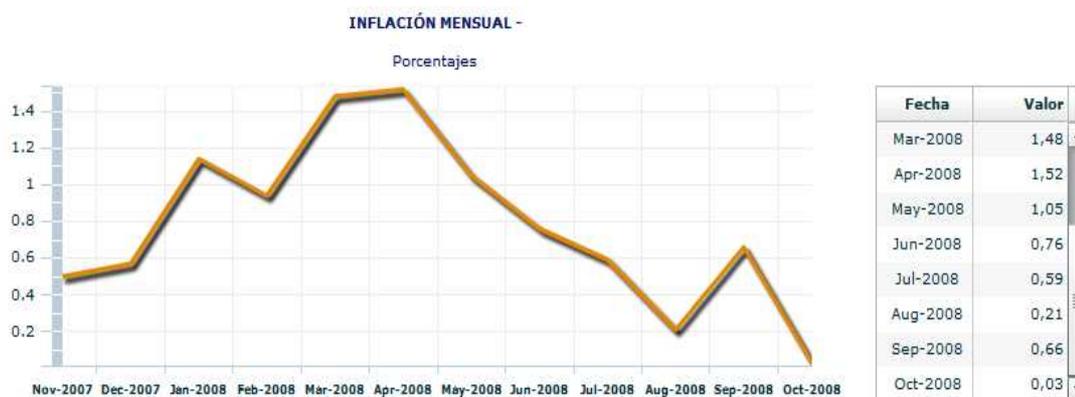


Figura 2.4 “Inflación mensual Ecuador”

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Como se observa en el figura 2.3 y 2.4, el índice de inflación del país se redujo en el mes de octubre, al registrar la cifra más baja del año: 0,03% y con ello en lo que va del año el indicador suma 8,69%.

La inflación anual, entre octubre de 2007 y octubre de 2008, llegó a 9,85%, cifra menor a la registrada en la anual de septiembre del 2008 que se ubicó en 9,97%.

La estabilidad de los precios de productos que se miden para obtener el mencionado índice fue la principal causa para ese resultado positivo, atribuido a los operativos de control de precios.

Sin embargo, comparada con la inflación anual de octubre del año pasado, ahora ese índice es cuatro veces mayor.

En lo correspondiente a Green Oil S.A. éste índice económico en su industria (Bienes y servicios diversos) la inflación mensual que registró en el mes de septiembre fue de 0,0234% por aumentos de precios desde fábrica por altos costos de fabricación.

Por lo dicho, la inflación constituye para Green Oil S.A. una AMENAZA MEDIA

- **Tasas de interés²⁵**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última

²⁵ Banco Central del Ecuador

siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación, en la figura 2.5 se puede observar las cifras actuales de este indicador.

Tasas de interés	Ago-08	Sep-08
Activa referencial Com. corporativo	9,31%	9,31%
Activa referencial Com. PYMES	12,05%	11,74%
Activa referencial consumo	16,84%	16,60%
Activa referencial consumo minorista	19,64%	19,32%
Activa referencial vivienda	11,33%	11,19%
Activa referencial Micro ac. ampliada	21,36%	21,42%
Activa referencial Micro ac. simple	29,57%	29,13%
Activa referencial Micro subsistencia	34,43%	33,05%

Figura 2.5 “Tasas activas referenciales por sector”

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Tasa Pasiva Referencial	5.14	Tasa Legal	9.18
Tasa Activa Referencial	9.18	Tasa Máxima Convencional	9.33

Figura 2.6 “Tasas de interés actuales”

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Las tasas de interés suben en la misma dinámica de la inflación.

La tasa activa efectiva máxima para las Pymes disminuyó en 0,69 puntos porcentuales, al pasar de 12,05% en agosto a 11,74% en septiembre; mientras que el crédito comercial corporativo, se mantuvo en 9,31%. En cuanto al crédito de vivienda, se registró una variación de 11,33% a 11.19% según el figura 2.6.

El Gobierno insiste en que las tasas de interés deben bajar, por lo que planteo lo peligroso que sería que las tasas de interés disminuyan sin un sustento técnico, además,

esto permitirá que la demanda de créditos decaiga y la rentabilidad de los bancos se ponga en riesgo.

Las colocaciones del sistema financiero, desde septiembre de 2007, al mismo mes de este año crecieron 7,94 puntos. Es decir, el total de cartera llegó a 17,87% en septiembre de 2008, frente a los 9,93% registrados en el mismo mes de 2007, este incremento se debe a que las empresas no se arriesgaron a buscar crédito en el exterior y optaron por emplear los servicios de financieras locales.

Sin embargo hay un debilitamiento en los préstamos a los pequeños cuentahorristas ya que muchos no tienen capacidad de pago, peor cuando la inflación está al margen de los dos dígitos.

Por lo dicho, las tasas de interés constituyen para Green Oil S.A. una AMENAZA MEDIA

- **Riesgo país²⁶**



Figura 2.7 “Estadísticas de movimiento del Riesgo País”

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Pamela Bailón D.

²⁶ Banco Central del Ecuador

El riesgo país del Ecuador continuó al alza hasta sobrepasar la barrera de los 3.000 puntos como se puede observar en la figura 2.7.

La caída del precio del petróleo, las secuelas de la crisis financiera mundial y las declaraciones imprudentes del Gobierno sobre que la variable de ajuste económico, en caso de no existir recursos, será el pago de la deuda, son los principales motivos de la actual subida.

Ecuador depende en el 55% de sus ingresos petroleros y han determinado que cada día se vuelve más difícil que pueda pagar la deuda.

La subida del riesgo deviene en una baja de las inversiones extranjeras, así como un menor crecimiento económico.

Según el historial del riesgo país de Ecuador, en el 2000 oscilaba entre 1.355 y 4.712 puntos. En 1999, en cambio, se mantuvo en 1.958 y 4.685.

En los últimos dos años del régimen del presidente Rafael Correa los índices han variado entre 621 y 3.129 puntos.

Por lo dicho, el riesgo país constituye para Green Oil S.A. una AMENAZA MEDIA

2.1.1.2 Factor Político²⁷

En la nueva Constitución del Ecuador aprobada recientemente se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.

La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Con la nueva constitución de la República del Ecuador se reconoce los siguientes principios ambientales:

²⁷ Información tomada de la Constitución política de la República del Ecuador

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.

El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño.

En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles.

En caso de daños ambientales el Estado actuará de manera inmediata y subsidiaria para garantizar la salud y la restauración de los ecosistemas. Además de la sanción correspondiente

Toda decisión o autorización estatal que pueda afectar al ambiente deberá ser consultada a la comunidad, a la cual se informará amplia y oportunamente.

El Estado ejercerá la soberanía sobre la biodiversidad, cuya administración y gestión se realizará con responsabilidad intergeneracional.

El patrimonio natural del Ecuador único e invaluable comprende, entre otras, las formaciones físicas, biológicas y geológicas cuyo valor desde el punto de vista ambiental, científico, cultural o paisajístico exige su protección, conservación, recuperación y promoción.

Su gestión se sujetará a los principios y garantías consagrados en la Constitución y se llevará a cabo de acuerdo al ordenamiento territorial y una zonificación ecológica, de acuerdo con la ley.

El sistema nacional de áreas protegidas garantizará la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas.

El Estado regulará la conservación, manejo y uso sustentable, recuperación, y limitaciones de dominio de los ecosistemas frágiles y amenazados.

Se prohíbe la actividad extractiva de recursos no renovables en las áreas protegidas y en zonas declaradas como intangibles, incluida la explotación forestal.

Los recursos naturales son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado los recursos naturales no renovables y, en general, los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos, sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo, incluso los que se encuentren en las áreas cubiertas por las aguas del mar territorial y las zonas marítimas; así como la biodiversidad y su patrimonio genético y el espectro radioeléctrico.

Estos bienes sólo podrán ser explotados en estricto cumplimiento de los principios ambientales establecidos en la Constitución.

El Estado participará en los beneficios del aprovechamiento de estos recursos, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explota.

El Estado garantizará que los mecanismos de producción, consumo y uso de los recursos naturales y la energía preserven y recuperen los ciclos naturales y permitan condiciones de vida con dignidad.

El Suelo es de interés público y prioridad nacional la conservación del suelo, en especial su capa fértil. Se establecerá un marco normativo para su protección y uso sustentable que prevenga su degradación, en particular la provocada por la contaminación, la desertificación y la erosión.

El Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos asociados al ciclo hidrológico. Se regulará toda actividad que pueda afectar la calidad y cantidad de agua, y el equilibrio de los ecosistemas, en especial en las fuentes y zonas de recarga de agua.

La sustentabilidad de los ecosistemas y el consumo humano serán prioritarios en el uso y aprovechamiento del agua.

El Estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto y que no pongan en riesgo la soberanía alimentaria, el equilibrio ecológico de los ecosistemas ni el derecho al agua.

Por lo dicho, el factor político constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD BAJA

2.1.1.3 Factor Legal

A Green Oil S.A. como empresa de servicios petroleros la rige ciertas leyes y reglamentos, entre ellas tenemos:

- **RAHO – 1215 (Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas)**

Este reglamento es producto de un proceso de consulta y discusión con todos los actores involucrados en las operaciones hidrocarburíferas que se realizan en el país, tanto público como privado.

Es una clara muestra de la voluntad política del Gobierno para promover un Desarrollo Sustentable del País en el cual, los aspectos sociales, económicos y ambientales deben ir de la mano equilibradamente.

Establece reglas claras en materia socio-ambiental para todas las fases de las operaciones hidrocarburíferas, orientadas a promover sistemas eficientes y modernos de

gestión ambiental, que no solamente van a mejorar los estándares ambientales bajo los cuales se realizan las actividades, sino también ayudarán a los organismos de control del Estado a cumplir eficientemente con sus responsabilidades de monitoreo, control, fiscalización y auditoría ambiental.

El país actualmente tiene que enfrentar grandes retos para superar las crisis ambientales de los años pasados. Una estrategia clave en este contexto es la atracción de la inversión extranjera, que permitirá consolidar la reactivación del sector hidrocarburífero. Por ello es importante contar con una reglamentación clara y transparente para los aspectos socio-ambientales de las operaciones, que, cumpliendo con los respectivos mandatos de la Constitución Política y de las Leyes actuales del país, garanticen estabilidad jurídica y económica para la inversión.

La explotación racional de los recursos hidrocarburíferos es una necesidad indiscutible del país en sus actuales condiciones. Pero a la vez es necesario que se adopten todas las medidas necesarias para proteger el medio ambiente para las generaciones actuales y futuras del Ecuador.

▪ **LEY DE HIDROCARBUROS**

La Ley de Hidrocarburos en el Ecuador, es una codificación que regula, vigila y establece una serie de parámetros como son contratos hidrocarburíferos, procedimiento para transporte, refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización de hidrocarburos, así como la formulación, ejecución y aplicación de las políticas petroleras, formas contractuales como los contratos de participación, de asociación, escalas de participación, contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación hidrocarburífera, contratos de obras y servicios específicos, adjudicación de contratos, formación de bloques y lotes para exploración y explotación de yacimientos,

duración de los periodos de exploración y explotación de petróleo crudo y gas natural, garantías por actividades exploratorias, terminación y modificación de contratos, explotación de sustancias asociadas a hidrocarburos, derechos superficiales a explotación.

En cuanto al capítulo de Ingresos Estatales tenemos los rubros mínimos, regalías y sus formas de pago, primas de entrada para explotación, aportes en obras de compensación control, fiscalización y auditoría, tarifas por el uso de los medios de transporte de hidrocarburos, permisos de operación, tarifas para transporte terrestre y marítimo, distribución y venta al público.

La importación y exportación de hidrocarburos, precios de venta al consumidor, regulación de impuestos a la renta y participaciones, caducidad, sanciones y transferencias y notificaciones.

Toda esta codificación debe ser cumplida a cabalidad por todas las empresas petroleras en el país, sean estas estatales o privadas, de servicios o de operación.

Esta Ley establecerá también los lineamientos de desarrollo sustentable y de protección y conservación del medio ambiente, en cuanto a todas las fases de la explotación hidrocarburífera.

- **TULSMA (Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente)**

El TULSMA establece las políticas básicas ambientales del Ecuador, auditoría ambiental, dirige la gestión ambiental, a través de políticas, normas e instrumentos de fomento y control, régimen forestal, biodiversidad, recursos costeros, calidad

ambiental, del régimen especial de Galápagos, para lograr el uso sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país.

El TULSMA establece y define un conjunto de parámetros, niveles, límites y valores permisibles para cada uno de los aspectos ambientales que pueden ser alterados de forma negativa a las operaciones de las operaciones hidrocarburíferas que se dan en el país.

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)**

Este organismo de control se rige y exige a los contribuyentes mediante normas jurídicas que tienen relación con las funciones que realiza, así como también las que regulan los derechos y las obligaciones de los contribuyentes frente a la Administración Tributaria. Dentro de esta normativa se desprenden las siguientes obligaciones:

- a) Mantener al día la contabilidad.
- b) Utilizar los comprobantes de venta autorizados por el SRI en sus actividades.
- c) Presentar las declaraciones de los impuestos que le correspondan y pagar los impuestos resultantes (Impuesto a los Consumos Especiales, Impuesto a los Vehículos Motorizados, Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Salida de Divisas)
- d) Presentar el anexo transaccional.
- e) Actualizar oportunamente su RUC.

▪ **INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS) Y MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO**

Los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de empleadores domésticos, artesanos autónomos.

El número patronal le sirve al empleador para afiliarse a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

Los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio de los Formularios del IESS

La Empresa debe afiliarse a su empleado al Seguro General Obligatorio que comprende a todos los que perciben un ingreso por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio corporal o intelectual, con relación de dependencia o sin ella.

Pagar los aportes adicionales a los que tienen derecho los trabajadores, tales como: Fondo de Reserva, Vacaciones, Décimo Tercero y Décimo Cuarto sueldo, Subsidios, Utilidades.

En el Ministerio de Trabajo, la Empresa tiene las siguientes obligaciones:

- a) Gestionar la aprobación de un Reglamento Interno de Trabajo
- b) Gestionar la aprobación de un Horario de Trabajo

- c) Gestionar la aprobación y Registro de una Organización Laboral (Organizaciones sindicales)
- d) Registro de Directivas de una Organización Laboral
- e) Gestionar servicios y trámites, entre otros los siguientes: Visto Bueno, Desahucio, Terminación y Legalización de Contratos, Accidentes de Trabajo, Legalización y Consignación de Actas de Finiquito.

▪ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas y según lo dispuesto a continuación:

“Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.”²⁸

Otorgar mediante escritura pública procedimientos tales como:

²⁸ Artículo No. 147 de la Ley de Compañías

- a) Aumentos de capital
- b) Transformación, fusión y escisión de Compañías
- c) Inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de Compañías

Por lo dicho, el factor legal constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD BAJA

2.1.1.4 Factor social

2.1.1.4.1 Desempleo y Subempleo



Figura 2.8 “Tasa de desempleo mensual”

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Como se puede observar en el figura 2.8, el índice de desempleo en el país registró un aumento en junio del presente año del 7,06%, mientras que descansó su alza en los meses de julio y agosto, pero en el mes de septiembre registró una subida que alcanzó 7,27%, lo que equivale a aproximadamente 300 mil personas.

La eliminación de la tercerización y la intermediación laboral son los factores más importantes que han afectado a este indicador.

La esperanza de una reducción del desempleo se centra en la época de Navidad y fin de año, que empieza en noviembre de cada año, según los datos históricos, con las contrataciones temporales para la época más comercial del año se espera una reducción de la desocupación, que en septiembre se convirtió en la más alta de los últimos cinco meses.

El mes pasado el desempleo -respecto a la Población Económicamente Activa (PEA)- trepó hasta el 7,27%, mientras el subempleo subió a 46,4% como se puede observar en la figura 2.9.



Figura 2.9 “Tasa de subempleo bruta mensual”

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Pamela Bailón D.

En tanto, la subocupación es la más elevada del año con el 46,4% a nivel nacional.

Las expectativas de una reducción de desempleo se centra a fin de año y las estadísticas le dan la razón. Entre octubre y diciembre del año pasado el desempleo cayó en 1,2 puntos porcentuales (de 7,5 en octubre a 6,3% en diciembre), pero volvió a repuntar en enero y febrero, cuando alcanzó casi los mismos porcentajes de octubre.

Desde septiembre se ven mejoras en las condiciones, calidad y cantidad del empleo, eso puede ser una causa en las mejoras en los índices de pobreza; si tenemos estos niveles

de pobreza y desempleo, inclusive tomando en cuenta los efectos que tuvimos por efectos del invierno y el aumento de los precios internacionales

El número de desempleados a nivel nacional fue de 159.361 con una Población Económicamente Activa (PEA) de 2'413.691; mientras en septiembre los desocupados sumaron 176.986 con una PEA de 2'434.588. Los subempleados, a nivel nacional, fueron de 1'129.491 personas en septiembre pasado.

Por lo dicho, el empleo y subempleo constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD MEDIA

2.1.1.4.2 Cultura

Tanto grandes como pequeñas Empresas petroleras, reproducción, de energía, de construcción y que dinamizan la economía nacional son actores sociales protagónicos que tienen la responsabilidad social de involucrarse y participar activamente en la solución de problemas sociales, promoviendo la inversión social en procura de disminuir la inequidad y pobreza en las poblaciones donde tiene injerencia su actividad. Las empresas en mención deben definir el ámbito de su responsabilidad socioambiental y cultural junto con todas aquellas instancias públicas y privadas que están estrechamente vinculadas con el futuro de las regiones en donde se llevan a cabo las diferentes fases de cualquier proceso, más aún cuando el área de influencia de la Empresa abarca regiones del país con una alta incidencia en áreas de extrema sensibilidad ecológica y cultural.

Las actuales circunstancias sociopolíticas del país, obligan a las Empresas a insertar su actividad socioambiental dentro de un marco estratégico, reconociendo los mandatos en función de que los distintos actores asuman a través de la participación efectiva,

obligaciones y deberes que les permitan fortalecer sus capacidades de gestión, planificación, concertación y negociación respecto de su futuro.

Por lo dicho, el factor cultural constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD MEDIA

2.1.1.5 Factor ambiental

Las empresas a las que se enfoca Green Oil S.A. dan énfasis a la Gestión de Impacto Socio-Ambiental, por la naturaleza intrínseca de su negocio. Estas empresas realizan Inversión Social en el ambiente, teniendo como objetivo el desarrollo sustentable de sus entornos operativos.

La Responsabilidad Ambiental, es el principal principio en las operaciones de las compañías en mención, que persiguen estándares internacionales exigentes en el cuidado ambiental.

Gracias a los estudios científicos y ambientales que proporciona Green Oil S.A. a sus clientes, se puede proponer mejores condiciones para el ambiente donde éstos desarrollan sus actividades, las comunidades que se encuentran inmersas, y también se ayuda a promover el bienestar de sus colaboradores.

Green Oil S.A. inyecta en sus clientes el factor de ética que obliga a dejar una huella positiva en las actividades realizadas. Cuando las Empresas redireccionan sus objetivos e incorporan una gestión global de su manejo ambiental y social, entonces se logra un verdadero cambio que se lo identifica como Responsabilidad Corporativa.

Green Oil S.A. provee los instrumentos para que las empresas a través de un enfoque preventivo y proactivo pueda controlar las pérdidas potenciales de una forma más efectiva, su aplicación ha propiciado que el trabajador internalice la importancia de un tema tan fundamental en un área de alto riesgo como lo es el área de su actuar. Además facilita administrar integralmente el control de pérdida de calidad y eventos ambientales no deseados.

Por lo dicho, el factor ambiental constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD MEDIA

2.1.1.6 Factor tecnológico

Las tecnologías medioambientales desempeñan un papel fundamental con vistas a alcanzar un desarrollo sostenible. Permiten mejorar el crecimiento económico (al reducir los costes de protección del medio ambiente) y, al mismo tiempo, preservar los recursos naturales y el medio ambiente. Los recursos así liberados pueden utilizarse en otros sectores de la economía, ofreciendo más posibilidades de desarrollo a largo plazo. Asimismo ayudan a desintegrar el crecimiento de los daños ambientales.

Además es una oportunidad para la Empresa debido al crecimiento tecnológico que vive esta industria, debido a que con ello se puede siempre estar innovando y por ende ofreciendo nuevas y mejores soluciones ambientales que satisfagan cada vez más a nuestros clientes.

La tecnología, los implementos técnicos y operativos, la maquinaria, normas, programas informáticos que Green Oil utiliza para desarrollar sus proyectos son entre otros los siguientes:

- Normas ISO, OSHAS
- Sistema de Información Geográfica (SIG)
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE)
- Phímetro
- Conductímetro
- Fast tank
- Implementos personales de seguridad industrial
- Implementos personales salud ocupacional.
- Equipos de prevención de contingencias.
- Filtros anaerobios
- Fosa de sedimentación
- Reactores biológicos
- Sosa cáustica
- Mallas petroleras
- Vessel Cleaning
- Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (Snap)
- Sistema de posicionamiento global GPS
- Sonómetro
- Centrífugas
- Desmulcificantes
- Clarificadores de agua
- Sulfactantes
- Dewatering
- Desarenadores D-Sander

Por lo dicho, el factor tecnológico constituye para Green Oil S.A. una OPORTUNIDAD MEDIA

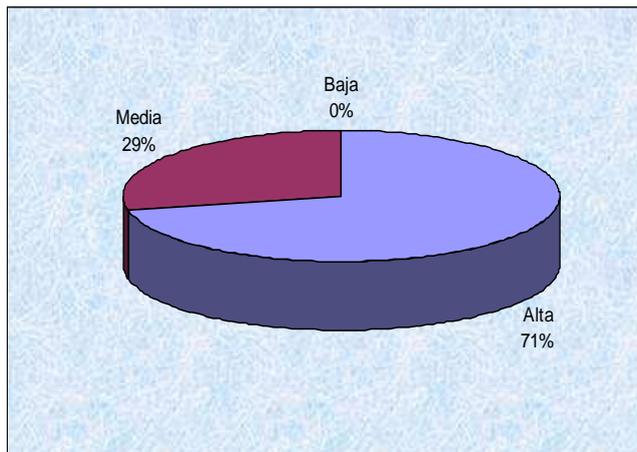
2.1.2 Microambiente

Es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control.

2.1.2.1 Proveedores

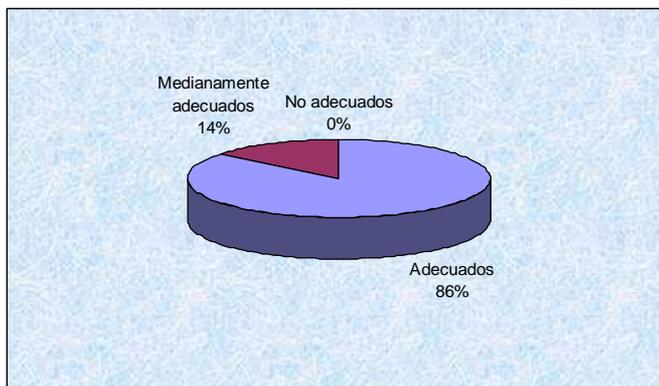
Encuesta a Proveedores

1. ¿Los productos o servicios que entrega a la empresa son de calidad?



En la tabulación de la encuesta resultó que el 71% de los proveedores encuestados piensan que los productos o servicios que entregan a Green Oil S.A. son de calidad, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

2. ¿Los precios de los productos que entrega a la empresa son?



En la tabulación de la encuesta resultó que el 86% de los proveedores encuestados piensan que los precios de productos o servicios que entregan a Green Oil S.A. son adecuados, lo cual representa

para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

3. ¿Ofrece crédito y facilidades de pago?



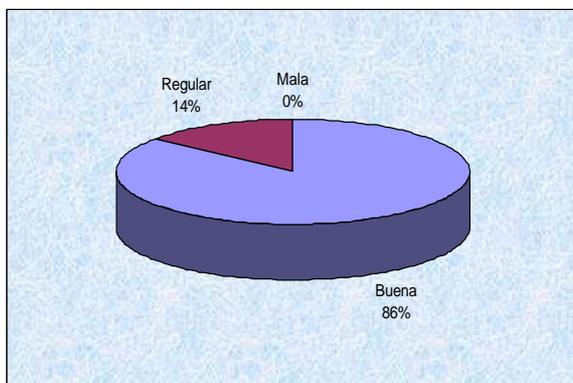
En la tabulación de la encuesta resultó que el 86% de los proveedores encuestados ofrecen crédito en los productos o servicios que entregan a Green Oil S.A., lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

4. ¿Las fechas de entrega establecidas son puntuales?



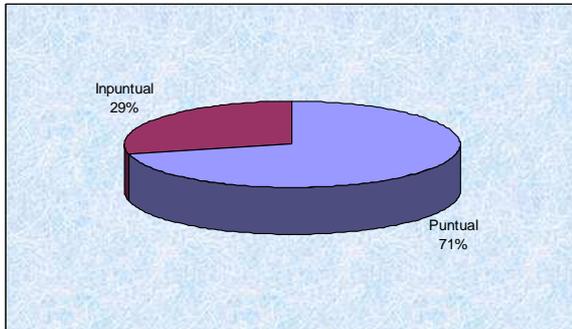
El 86% de los proveedores encuestados piensan que las fechas de entrega establecidas en los productos o servicios que entregan a Green Oil S.A. se cumplen siempre, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

5. ¿La relación comercial que mantiene con Green Oil S.A. es?



El 86% de los proveedores encuestados piensan mantienen una buena relación comercial con Green Oil S.A., lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

6. ¿Considera que Green Oil S.A. hace los pagos a proveedores de manera?



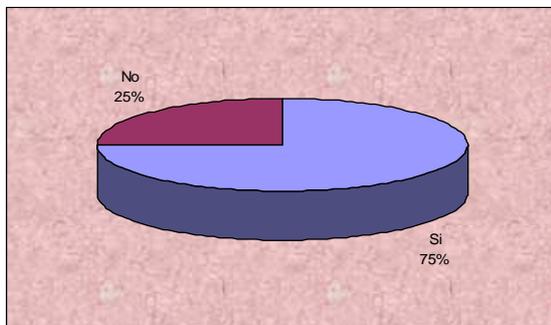
El 71% de los proveedores encuestados piensan que Green Oil S.A. hace los pagos de manera puntual, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD MEDIA

2.1.2.2 Clientes

- Petrobell INC.
- AEC Ecuador
- AGIP Oil Ecuador
- Digipredios
- Ecuapet
- Pacifpetrol
- MOP
- Forest Bird Society
- Petrosud
- Bellwether
- Sipec Enap
- PEVSA
- Repsol – YPF

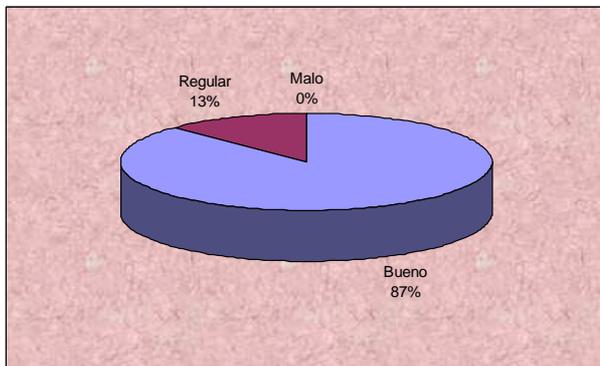
Encuesta a clientes

1. ¿Conoce la variedad de servicios que ofrece Green Oil S.A.?



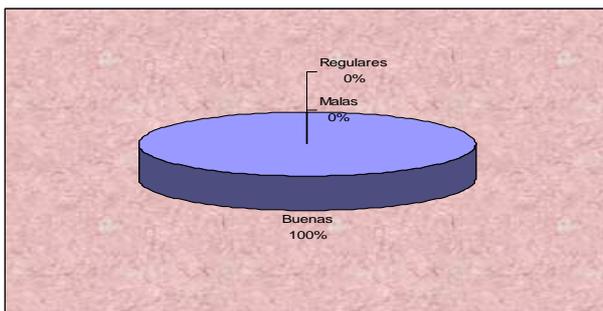
El 75% de los clientes encuestados conocen la variedad de servicios que ofrece Green Oil S.A., lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

2. ¿El servicio que recibe en Green Oil S.A. es?



El 87% de los clientes encuestados piensan que los servicios que ofrece Green Oil S.A. son buenos, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

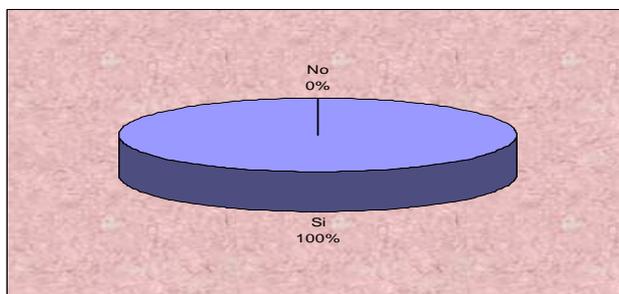
3. ¿Las habilidades, atención y asesoramiento que percibió del personal son?



El 100% de los clientes encuestados piensan que las habilidades, atención y asesoramiento que recibieron en su visita a Green Oil S.A. son buenos, lo cual representa para el presente análisis una

OPORTUNIDAD ALTA

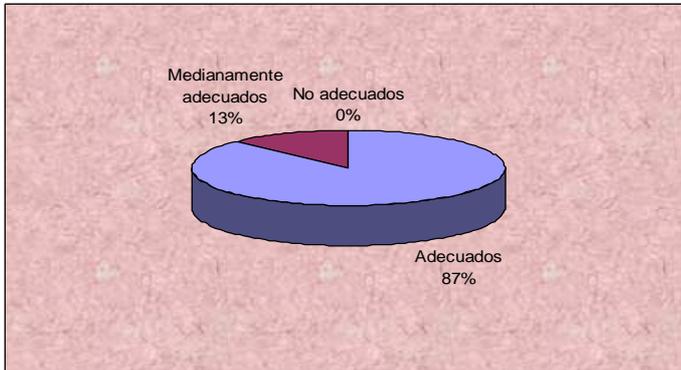
4. ¿La presentación y ambiente de la oficina de Green Oil S.A. le agradan?



El 100% de los clientes encuestados piensan que la presentación y el ambiente de la oficina de Green Oil S.A. son de su agrado, lo cual representa para el presente análisis una

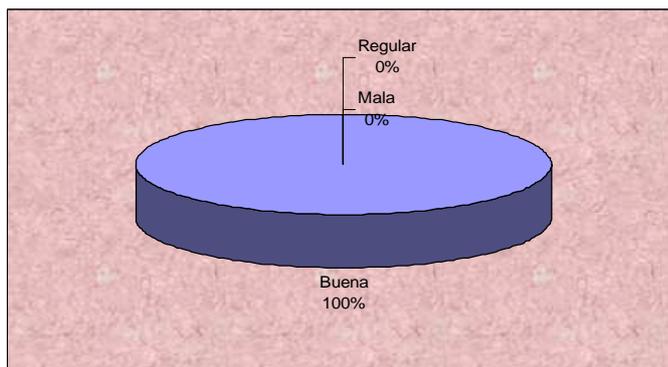
OPORTUNIDAD MEDIA

5. ¿Los precios por los servicios son?



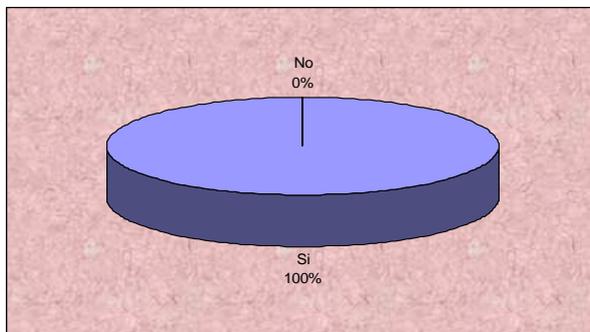
El 87% de los clientes encuestados piensan que los precios por los servicios que ofrece Green Oil S.A. son adecuados, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

6. ¿La calidad del servicio es?



El 100% de los clientes encuestados piensan que la calidad de los servicios que ofrece Green Oil S.A. es buena, lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

7. ¿Volverá a hacer uso de nuestro servicio?



El 100% de clientes encuestados piensan volverán a hacer uso de los servicios que ofrece Green Oil S.A., lo cual representa para el presente análisis una OPORTUNIDAD ALTA

2.1.2.3 Competencia

EMPRESA	SERVICIOS				
	Ingeniería ambiental	Estudios científicos	Control de efluentes	Aspectos sociales	Manejo Ambiental
QMAX	SI	NO	SI	NO	NO
IM SWACO	SI	NO	SI	NO	NO
BRAND	SI	NO	SI	NO	SI
ENVIROTEC	SI	NO	SI	SI	SI
ENERGY & ENVIRONMENT	SI	NO	SI	NO	SI
ABROS	SI	NO	SI	SI	SI
AREA SURVEY DRILLING&RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	SI	NO	NO	NO	SI
BIC MANTENIMIENTO Y SERVICIOS PETROLEROS LTDA	NO	NO	NO	NO	SI
COMPAÑIA KICHUA DE SERVICIOS PETROLEROS HUATARACU CIA. LTDA	SI	NO	SI	SI	SI
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS PETROLEROS CONSERPET S.A.	NO	NO	NO	NO	SI
FIG OIL SERVICIOS PETROLEROS CIA.LTDA	NO	NO	NO	NO	SI
GEOPETSA SERVICIOS PETROLEROS S.A.	SI	NO	NO	NO	SI
MIDDLE OIL SERVICIOS PETROLEROS S.A.	NO	NO	SI	NO	SI
MKPSERVIC SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA	SI	NO	SI	NO	SI
PETROGUARD SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA.	SI	NO	SI	SI	SI
PROBISEPET PROVEEDORA DE BIENES Y SERVICIOS PETROLEROS S.A.	NO	NO	NO	NO	SI
SERVICIOS PETROLEROS DE LOS ANDES SERPEAN CIA. LTDA.	SI	NO	SI	NO	SI
SERVICIOS PETROLEROS Y AFINES, PETROAFIN S.A.	NO	NO	NO	NO	SI
TECNIE SERVICIOS PETROLEROS SAC	SI	NO	SI	SI	SI
ALPINA AMBIENTAL S/A	SI	NO	SI	SI	SI
BIOAMBIENTAL S.A.	SI	NO	NO	NO	SI
CAMPET S. A. COMPAÑIA AMBIENTAL MINERA PETROLERA	SI	NO	NO	NO	SI
CONSULTORA AMBIENTAL BIOTIERRA	SI	NO	SI	NO	SI
CONSULTORA DE SERVICIOS AMBIENTALES ENGEOSA CIA LTDA.	SI	NO	SI	NO	SI
CORPORACION LABORATORIOS AMBIENTALES DEL ECUADOR CORPLABEC S.A.	NO	SI	SI	NO	NO
ECOCONTROL SANEAMIENTO AMBIENTAL CIAL.LTDA	NO	NO	SI	NO	SI

Tabla 2.1 “Principales competidores de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

SI.- Empresa presta el servicio

NO.- Empresa no presta el servicio

Por lo dicho, la Competencia constituye para Green Oil S.A. una AMENAZA ALTA

2.1.2.4 Organismos de control

- Ministerio de Medio Ambiente
 - El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonía - ECORAE
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
- Ministerio de Energía, Minas y Petróleo
 - Dirección Nacional de Hidrocarburos
 - Subsecretaría de Hidrocarburos
 - Subsecretaría de Protección Ambiental
 - Dirección Nacional de Protección Ambiental
 - Subsecretaría de Minas
 - Dirección Nacional de Geología
 - Dirección Nacional de Minería
 - Dirección Nacional de Promoción
 - Unidad Ambiental Minera
- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Por lo dicho, el factor legal constituye para Green Oil S.A. una AMENAZA MEDIA

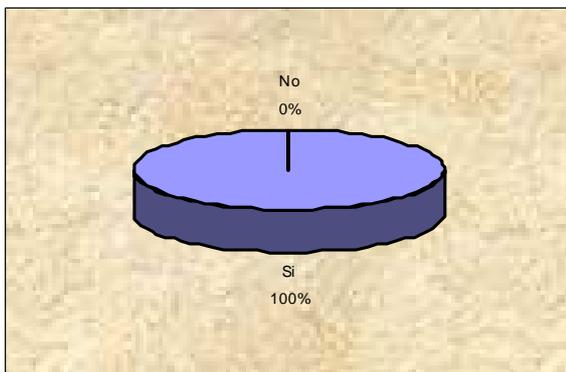
2.2. Análisis Interno

2.2.1 Capacidad Administrativa

2.2.1.1 Planificación

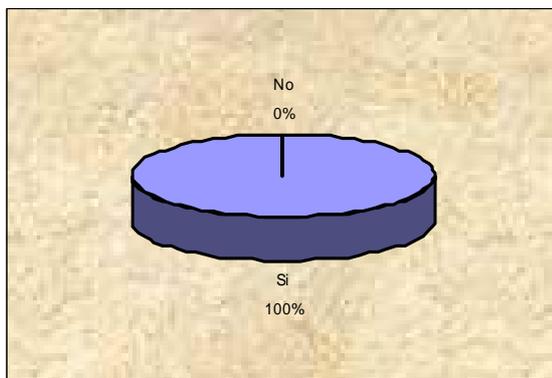
Encuesta

1. ¿Posee Green Oil S.A. misión y visión?



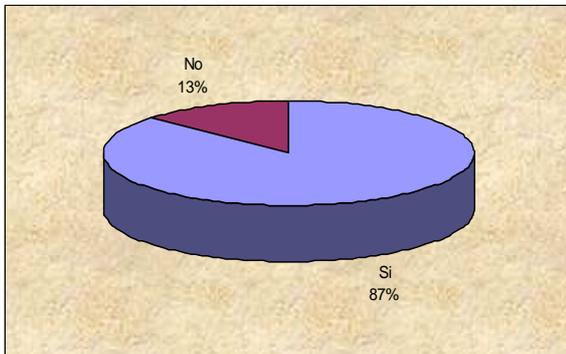
Al tabular la encuesta realizada al personal de Green Oil S.A. el 100% de ellos respondieron que la Empresa no posee visión y misión, lo cual representa para el presente análisis una DEBILIDAD ALTA

2. ¿Los objetivos de Green Oil S.A. están definidos?



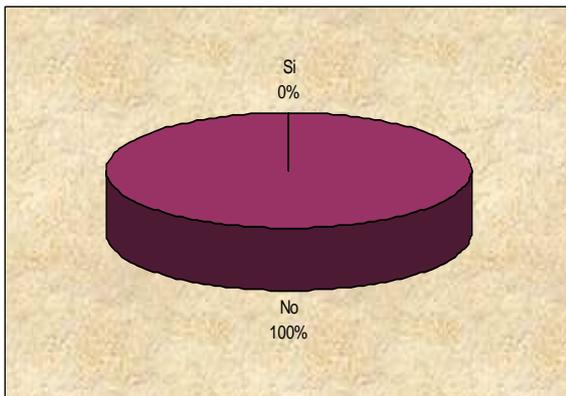
Al tabular la encuesta realizada al personal de Green Oil S.A. el 100% de ellos respondieron que los objetivos están bien definidos, lo cual representa para el presente análisis una FORTALEZA ALTA

3. ¿Posee Green Oil S.A. políticas definidas?



Al tabular la encuesta realizada al personal de Green Oil S.A. el 87% de ellos respondieron que las políticas están bien definidas, lo cual representa para el presente análisis una FORTALEZA MEDIA

4. ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?

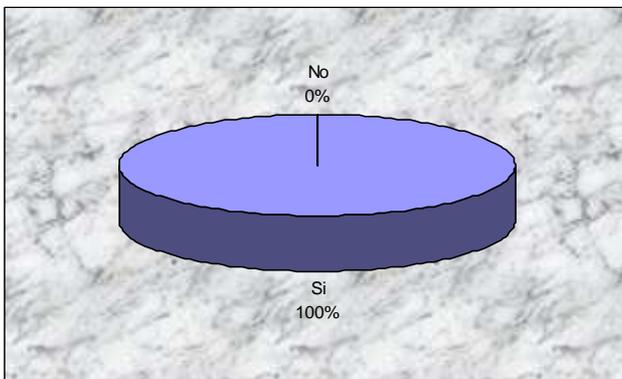


Al tabular la encuesta realizada al personal de Green Oil S.A. el 100% de ellos respondieron que la Empresa no cuenta con manuales de procedimientos, lo cual representa para el presente análisis una DEBILIDAD ALTA

2.2.1.2 Organización

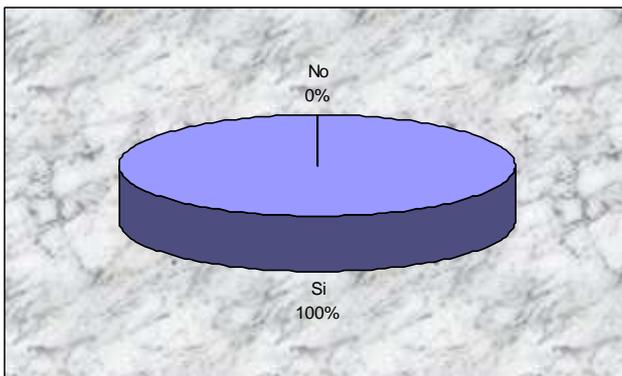
Encuesta

1. ¿Posee Green Oil S.A. manuales de funciones?



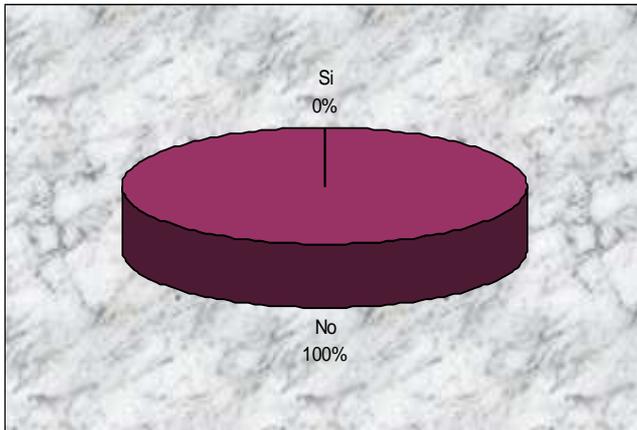
En la tabulación de la encuesta realizada a los funcionarios de Green Oil S.A. se definió el 100% de ellos dice que la Compañía si posee manuales de funciones, lo cual representa para el presente trabajo una FORTALEZA ALTA

2. ¿Existe un organigrama bien estructurado?



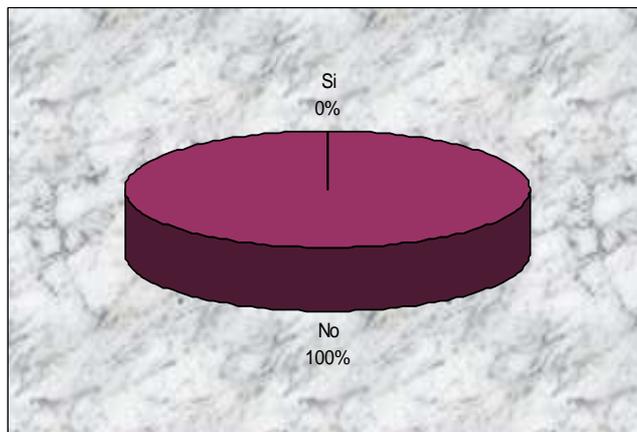
En la tabulación de la encuesta realizada a los funcionarios de Green Oil S.A. se definió el 100% de ellos dice que la Compañía si posee un organigrama bien estructurado, lo cual representa para el presente trabajo una FORTALEZA ALTA

3. ¿Se encuentran documentados y diagramados los procesos?



En la tabulación de la encuesta realizada a los funcionarios de Green Oil S.A. se definió el 100% de ellos dice que la Compañía no mantiene diagramados sus procesos, cual representa para el presente trabajo una DEBILIDAD ALTA

4. ¿Cuenta Green Oil S.A. con el sistema de gestión de procesos?

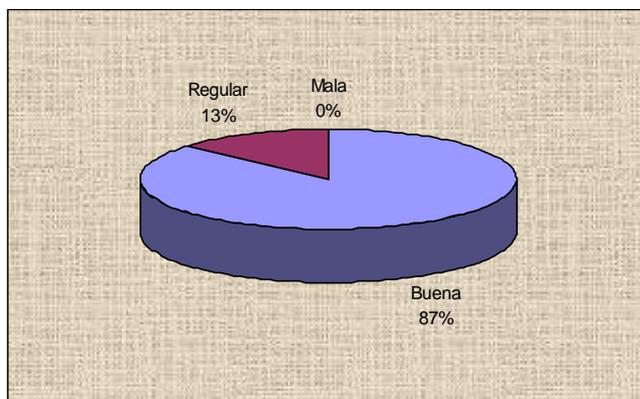


En la tabulación de la encuesta realizada a los funcionarios de Green Oil S.A. se definió el 100% de ellos dice que la Compañía no mantiene un sistema de gestión por procesos, cual representa para el presente trabajo una DEBILIDAD ALTA

2.2.1.3 Dirección

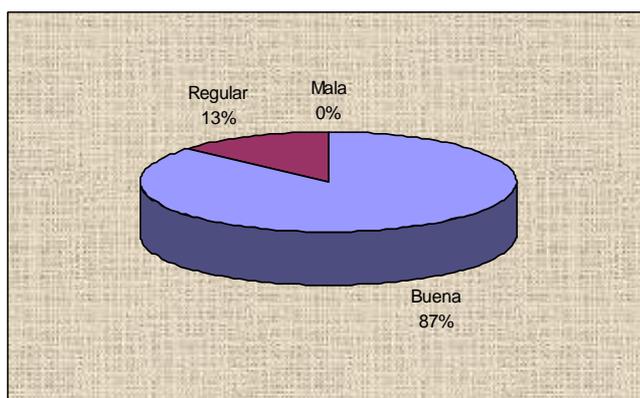
Encuesta

1. ¿La comunicación dentro de la empresa es?



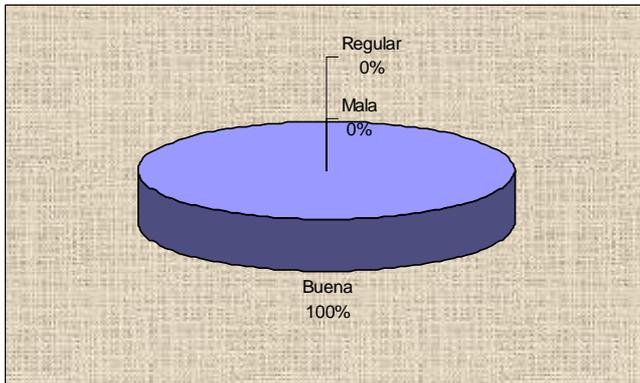
La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 87% de ellos piensa que la comunicación dentro de la Empresa es Buena, lo cual representa una FORTALEZA MEDIA

2. ¿La motivación de los empleados es?



La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 87% de ellos piensa que su motivación es Buena, lo cual representa una FORTALEZA MEDIA

3. ¿El compromiso de los empleados con la empresa es?

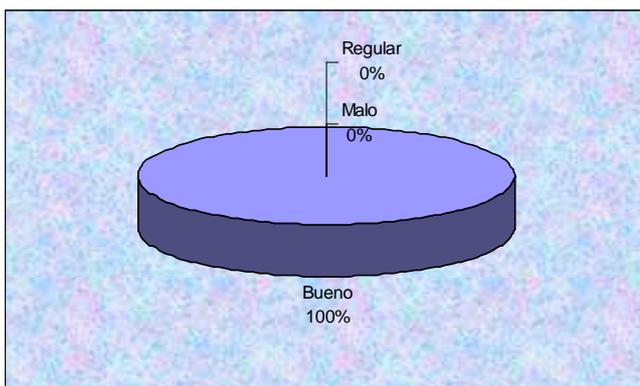


La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 100% de ellos piensa que su compromiso con la Empresa es bueno, lo cual representa una FORTALEZA ALTA

2.2.1.4 Control

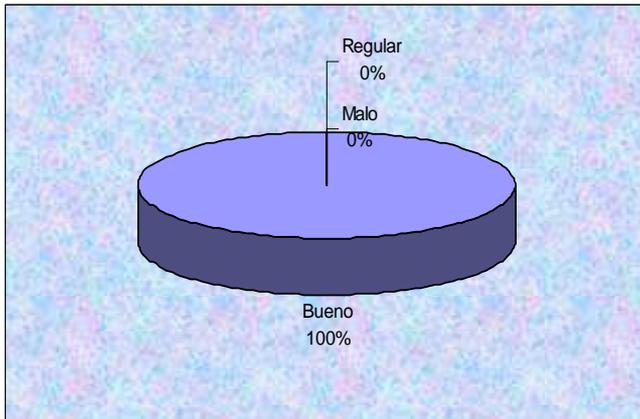
Encuesta

1. ¿El control ejercido al talento humano en el área técnica es?



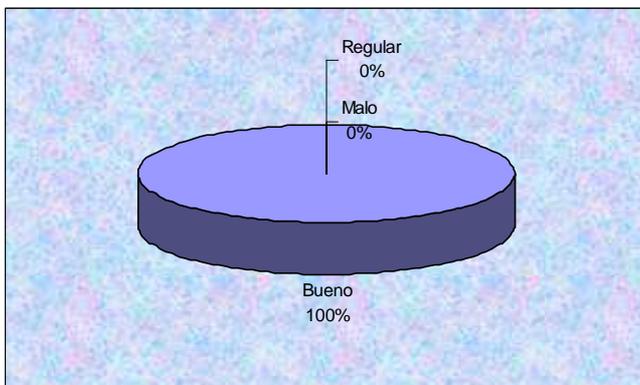
La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 100% de ellos piensa que el control dentro del área técnica es bueno, lo cual representa una FORTALEZA ALTA

2. ¿El control ejercido al talento humano en el área administrativa – financiera es?



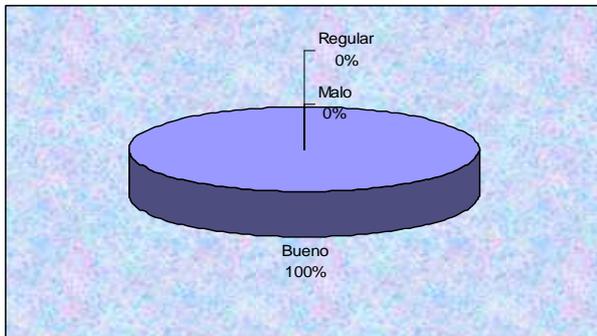
La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 100% de ellos piensa que el control dentro del área financiero administrativa es bueno, lo cual representa una FORTALEZA ALTA

3. ¿El control ejercido al talento humano en el área logística es?



La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 100% de ellos piensa que el control dentro del área logística es bueno, lo cual representa una FORTALEZA ALTA

4. ¿El control ejercido al talento humano en el área de proyectos es?



La tabulación de la encuesta que se realizó a los colaboradores de Green Oil S.A. resulta que el 100% de ellos piensa que el control dentro del área de proyectos es bueno, lo cual representa una FORTALEZA ALTA

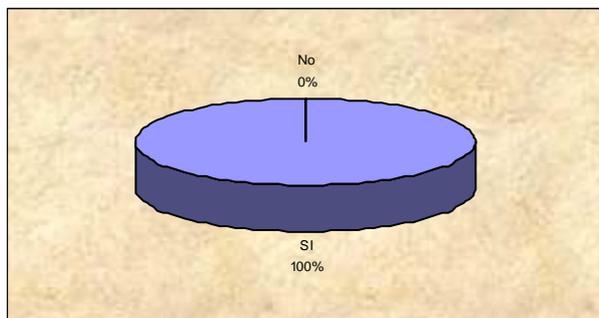
2.2.2 Capacidad Financiera

1. ¿Se elaboran, oportunamente, presupuestos de gastos e ingresos?



El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos opinan que si se elaboran oportunamente presupuestos de gastos e ingresos, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

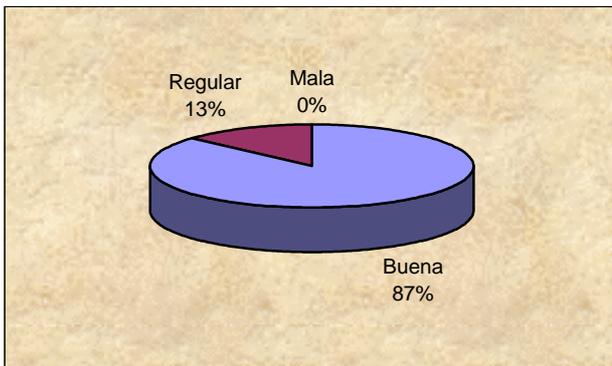
1. ¿Las decisiones se basan en los presupuestos elaborados?



El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el

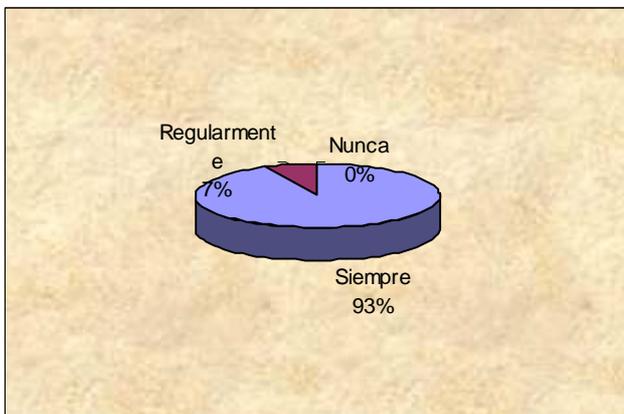
100% de ellos opinan las decisiones se basan en los presupuestos de gastos e ingresos, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

2. ¿La liquidez de la empresa es?



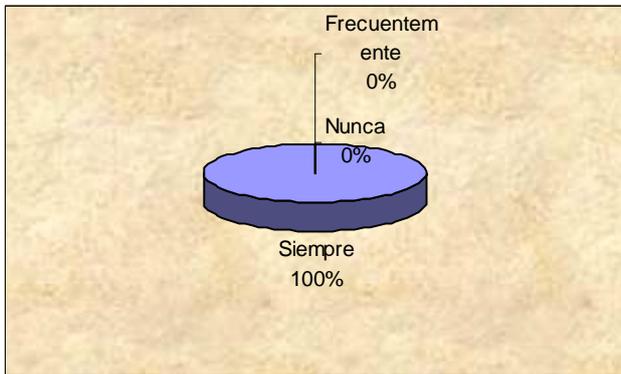
El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 87% de ellos opinan la liquidez de la Empresa es buena, lo cual significa una FORTALEZA MEDIA

3. ¿Se utilizan los informes contables y financieros en la toma de decisiones?



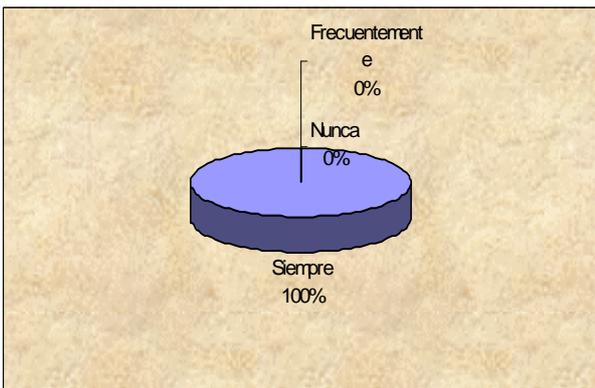
El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 93% de ellos opinan que siempre se utilizan los informes contables financieros en la toma de decisiones lo cual significa una FORTALEZA ALTA

4. ¿La planificación del flujo de caja y efectivo es?



El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos opinan que la frecuencia de planificación del flujo de caja es siempre, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

5. ¿Green Oil S.A. cumple con sus obligaciones fiscales puntualmente?



El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos opinan que las obligaciones fiscales se cumplen puntualmente siempre, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

6. ¿Considera apropiado el control de gastos y costos de Green Oil S.A.?



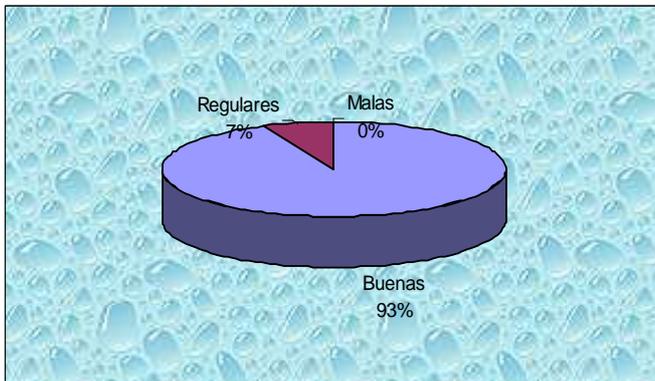
El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados del área financiera de Green Oil S.A. resultó que el 93% de ellos opinan que el control de gastos y costos en la Empresa es

apropiado, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

2.2.3 Capacidad Tecnológica

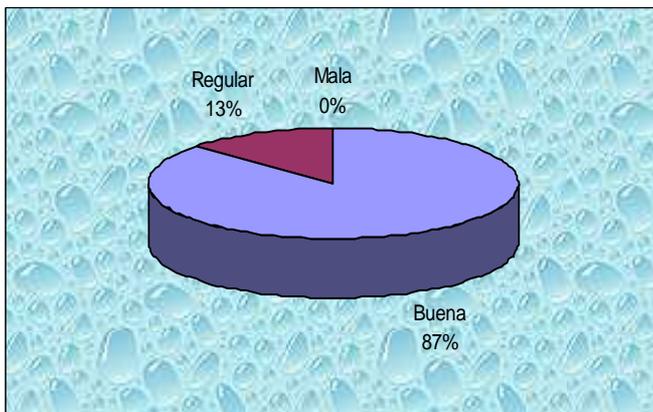
Encuesta

1. ¿Las instalaciones físicas de las oficinas son?



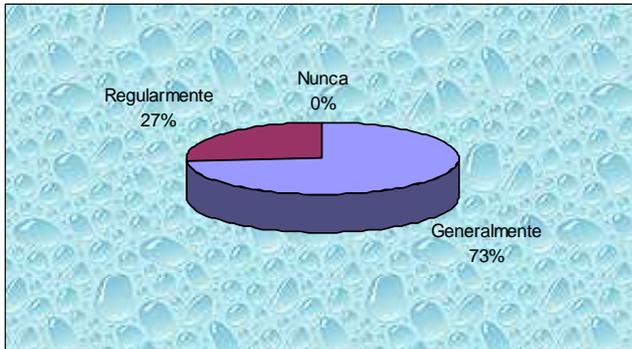
El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 93% de ellos opinan que las instalaciones físicas de las oficinas donde funciona la Empresa es apropiada, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

2. ¿La capacidad tecnológica que se usa para brindar el servicio es?



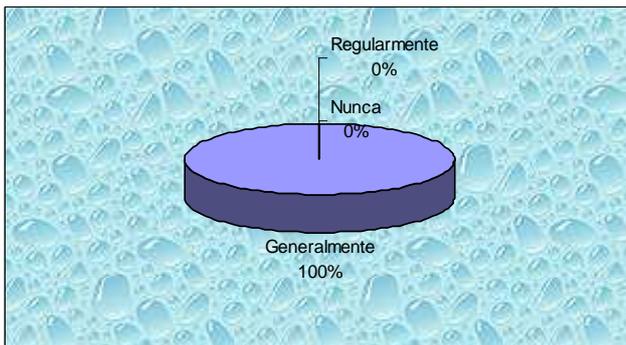
El resultado de la encuesta que se realizó a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 87% de ellos opinan que la capacidad tecnológica usada para el servicio es apropiada, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

3. ¿La página Web de la empresa es útil en la generación de negocios?



El resultado en la tabulación a la encuesta resultó que el 73% de ellos opinan que la página web generalmente genera negocios, lo cual significa una FORTALEZA MEDIA

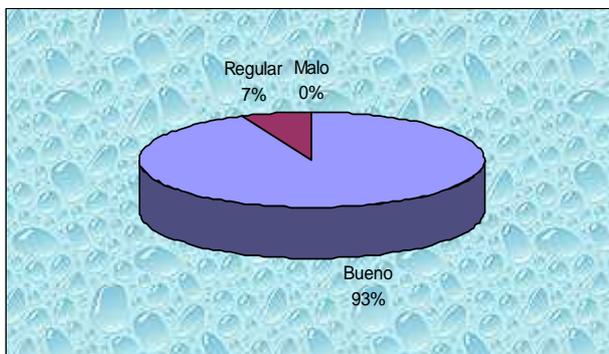
4. ¿Se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y un mejor servicio?



En la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados, el 100% de ellos opinan que generalmente se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y para brindar un mejor servicio a los clientes de la

Empresa , lo cual significa una FORTALEZA ALTA

5. ¿El hardware y el software utilizado piensa usted que está en un estado y es útil en medida?



El resultado en la tabulación a la encuesta que se realizó a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 93% de ellos opinan que el hardware y el software que se utiliza en la Empresa son útiles

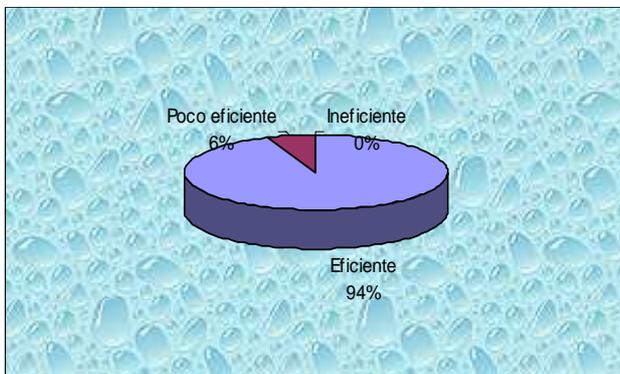
y está en buen estado, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

6. ¿El sistema contable y operativo utilizado actualmente en la Empresa es?



En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 94% de ellos opinan que el sistema contable – operativo que se utiliza es bueno, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

7. ¿La información contenida en el sistema operativo se integra en pos de una buena comunicación de manera?



En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 94% de ellos opinan que la información contenida en el sistema operativo se integra de manera eficiente, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

8. ¿El sistema tecnológico recibe un mantenimiento adecuado para que la información esté segura y respaldada?

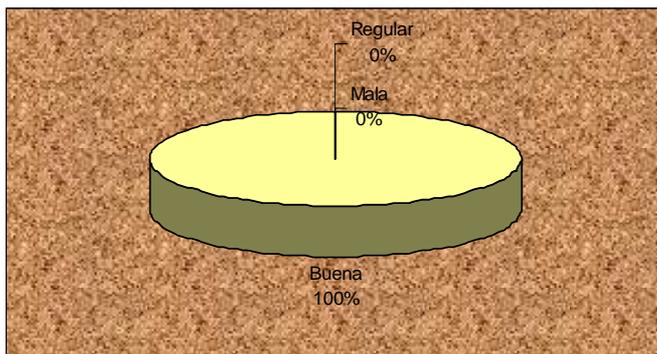


En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 80% de ellos opinan que el sistema tecnológico recibe un mantenimiento adecuado, lo cual significa una FORTALEZA BAJA

2.2.4 Capacidad de Talento Humano

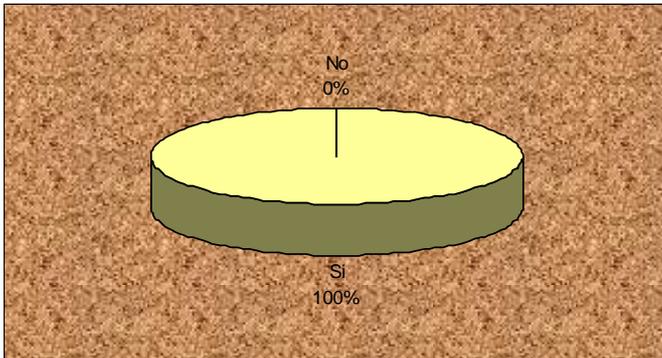
Encuesta

1. ¿La capacidad del personal administrativo y operativo de la Empresa es?



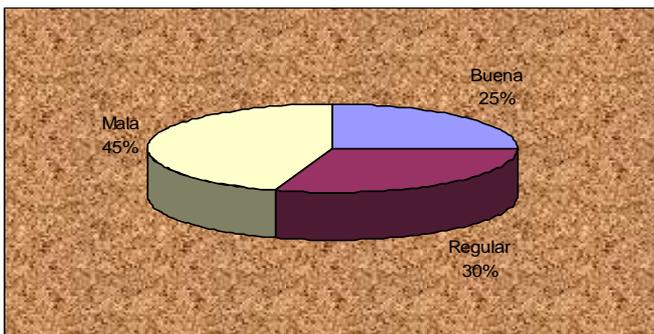
En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos opinan que la capacidad del personal es buena, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

2. ¿El personal está comprometido con la empresa y sus objetivos?



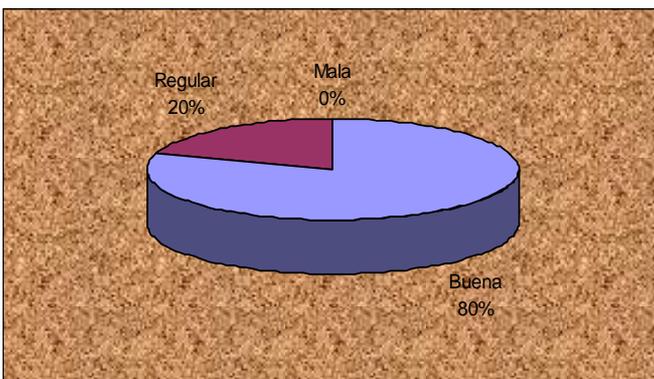
En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos se sienten comprometidos con la Empresa y sus objetivos, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

3. ¿La capacitación que le brinda la Empresa es?



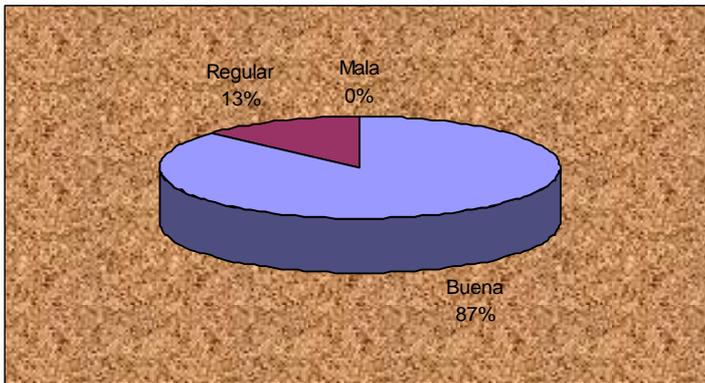
En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 45% de ellos piensan que la capacitación que se les brinda es mala, lo cual significa una DEBILIDAD MEDIA

4. ¿La remuneración que le ofrece Green Oil S.A. es?



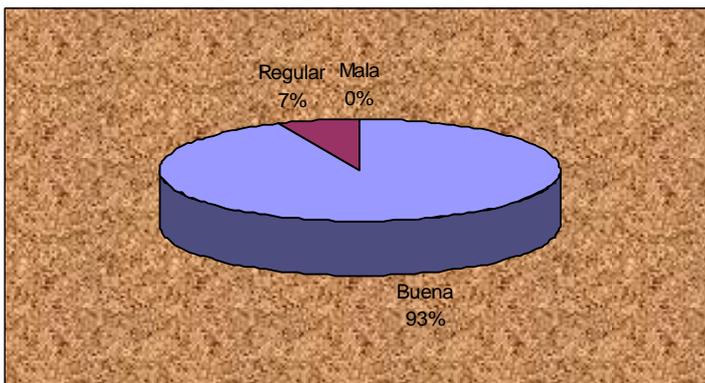
En la tabulación de la encuesta realizada a empleados de Green Oil S.A. resultó que el 80% de ellos piensan que la remuneración ofrecida es buena, lo cual significa una FORTALEZA MEDIA

5. ¿La evaluación y reconocimiento al desempeño en la Empresa es?



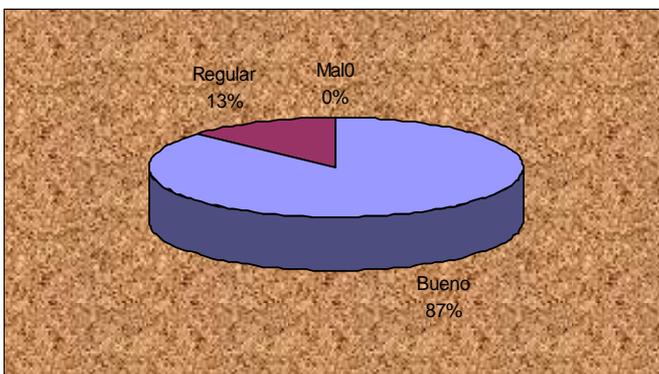
En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 87% de ellos piensan que la evaluación a su desempeño es buena, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

6. ¿La selección de personal considera que es?



En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 93% de ellos piensan que la selección de personal es buena, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

7. ¿El grado de motivación del personal es?



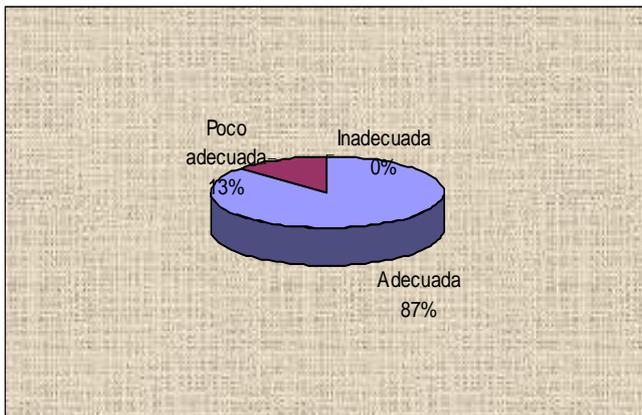
En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 87% de ellos piensan que su grado de motivación para el trabajo es bueno, lo cual

significa una FORTALEZA MEDIA

2.2.5 Capacidad de Comercialización

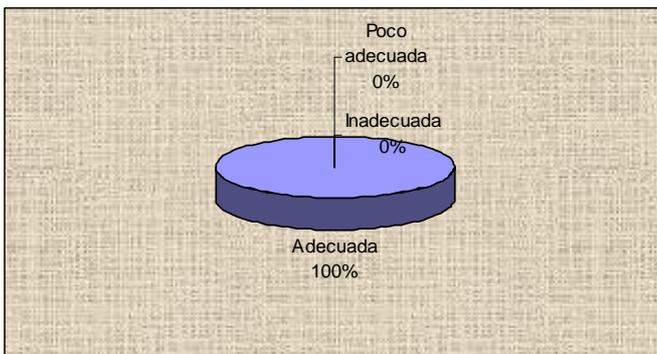
Encuesta

1. ¿La publicidad que se realiza para impulsar a la Empresa es?



En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 87% de ellos piensan que la publicidad realizada para el impulso de la Empresa es adecuada, lo cual significa una FORTALEZA MEDIA

2. ¿Los empleados encargados de la atención al cliente tienen actitud?



En la tabulación de la encuesta realizada a los empleados de Green Oil S.A. resultó que el 100% de ellos piensan que la actitud del personal encargado del servicio al cliente es adecuado, lo cual significa una FORTALEZA ALTA

2.3 Análisis FODA y Matrices²⁹

El FODA es una herramienta (diagramada en la figura 2.10) de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de procesos.

Controlables	No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Figura 2.10 “Matriz FODA”

Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm> Elaborado por: Pamela Bailón D.

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

²⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Matriz de aprovechamiento³⁰.- Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

Matriz de vulnerabilidad³¹.- En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

³⁰ MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

³¹ MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

2.3.1 Matriz de Impacto Externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
MACROAMBIENTE									
1	Producto Interno Bruto (PIB)		X						O1
2	Tasa de Inflación				X			A3	
3	Tasa de interés				X			A3	
4	Riesgo país				X			A3	
5	Factor político		X						O1
6	Factor legal				X			A3	
7	Factor social (Empleo y subempleo)					X			A1
8	Factor social (Cultura)				X			A3	
9	Factor ambiental		X					O3	
10	Factor tecnológico		X					O3	
MACROAMBIENTE									
PROVEEDORES									
1	Los productos o servicios que entrega a la empresa son de calidad	X						O5	
2	Los precios de los productos que entrega a la empresa son	X						O5	
3	Ofrece crédito y facilidades de pago	X						O5	
4	Las fechas de entrega establecidas son puntuales	X						O5	
5	La relación comercial que mantiene con Green Oil S.A. es	X						O5	
6	Considera que Green Oil S.A. hace los pagos a proveedores de manera		X						O3
CLIENTES									
1	Conoce la variedad de servicios que ofrece Green Oil S.A.	X						O5	
2	El servicio que recibe en Green Oil S.A. es	X						O5	
3	Las habilidades, atención y asesoramiento que percibió del personal son	X						O5	
4	La presentación y ambiente de la oficina de Green Oil S.A. le agradan		X						O3
5	Los precios por los servicios son	X						O5	
6	La calidad del servicio es	X						O5	
7	Volverá a hacer uso de nuestro servicio	X						O5	
COMPETENCIA									
1	Q MAX				X			A3	
2	IM Swaco				X			A3	
3	Brand				X			A5	
4	Envirotec				X			A5	
5	Energy & Environment				X			A5	
6	Abros				X			A5	
ORGANISMOS DE CONTROL									
1	Ministerio de Medio Ambiente				X			A3	
2	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas				X			A3	
3	Ministerio de Energía, Minas y Petróleo				X			A3	
4	Superintendencia de Compañías				X			A3	
5	Servicio de Rentas Internas					X			A1
6	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social					X			A1

Tabla 2.2 “Matriz de impacto externo”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.2 Matriz de Impacto Interno

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
PLANIFICACIÓN									
1				X			D5		
2	X						F5		
3		X						F3	
4				X			D5		
ORGANIZACIÓN									
1	X						F5		
2	X						F5		
3				X			D5		
4				X			D5		
DIRECCIÓN									
1		X						F3	
2		X						F3	
3	X						F5		
CONTROL									
1	X						F5		
2	X						F5		
3	X						F5		
4	X						F5		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1	X						F5		
2	X						F5		
3		X						F3	
4	X						F5		
5	X						F5		
6	X						F5		
7	X						F5		

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1	Las instalaciones físicas del local son	X						F5	
2	La capacidad tecnológica que se usa para brindar el servicios	X						F5	
3	Cumple el sistema contable con los requisitos de la empresa	X						F5	
4	La página Web de la empresa es útil en la generación de negocios		X						F3
5	Se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y un mejor servicio	X						F5	
6	El hardware y el software utilizado piensa usted que está en un estado y es útil en medida	X						F5	
7	El sistema contable y operativo utilizado actualmente en la Empresa es	X						F5	
8	La información contenida en el sistema operativo se integra en pos de una buena comunicación de manera	X						F5	
9	El sistema tecnológico recibe un mantenimiento adecuado para que la información esté segura y respaldada				X				F1
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1	La capacidad del personal administrativo y operativo de la Empresa es	X						F5	
2	El personal está comprometido con la empresa y sus objetivos	X						F5	
3	La capacitación que le brinda la Empresa es				X				D3
4	La remuneración que le ofrece Green Oil SA es		X						F3
5	La evaluación y reconocimiento al desempeño en la Empresa es	X						F5	
6	La selección de personal considera que es	X						F5	
7	El grado de motivación del personal es		X						F3
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN									
1	La publicidad que se realiza para impulsar a la Empresa es		X						F3
2	Los empleados encargados de la atención al cliente tienen actitud	X						F5	

Tabla 2.3 “Matriz de impacto interno”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.3 Matriz de Aprovechamiento

	O P O R T U N I D A D E	P I B U S D E U R T O	F o l t t o r c o	F a c t o r L e g a l	F S F a c t o r L e g a l	F a c t o r L e g a l	T e c n o l o g í c o	C a p a c i d a d t e c n o l o g í c a	P r o d u c t i v i d a d	f i s c a l	F e e n c e n c i a	R e c o r d e s	P r o d u c t i v i d a d	v e l o c i d a d	E f i c i e n c i a	H a b i l i d a d	P r o f e s i o n a l	L e d e r s h i p	L e d e r s h i p	h a b i l i d a d	TOTAL	
La planificación del flujo de caja y efectivo es	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1	1	5	5	1	39	(6)
Green Oil S.A. cumple con sus obligaciones fiscales puntualmente	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
Considera apropiado el control de gastos y costos de Green Oil S.A.	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	3	5	3	3	5	5	5	53	(1)
Las instalaciones físicas del local son	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	25	
La capacidad tecnológica que se usa para brindar el servicio es	5	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	3	5	1	1	3	5	5	43	(2)
La página Web de la empresa es útil en la generación de negocios	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	21	
Se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y un mejor servicio	5	1	3	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	5	1	41	(5)

El hardware y el software utilizado piensa usted que está en un estado y es útil en medida	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	31	
El sistema contable y operativo utilizado actualmente en la Empresa es	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	25	
La información contenida en el sistema operativo se integra en pos de una buena comunicación de manera	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	3	5	1	1	1	3	3	1	35	
El sistema tecnológico recibe un mantenimiento adecuado para que la información esté segura y respaldada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	
La capacidad del personal administrativo y operativo de la Empresa es	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1	5	5	39	
El personal está comprometido con la empresa y sus objetivos	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	41	(4)
La remuneración que le ofrece Green Oil S.A. es	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	3	33	
La evaluación y reconocimiento al desempeño en la Empresa es	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	37	
La selección de personal considera que es	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	39	
El grado de motivación del personal es	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	31	
La publicidad que se realiza para impulsar a la Empresa es	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	33	
Los empleados encargados de la atención al cliente tienen actitud	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	43	(3)
TOTAL		19	23	23	41	23	39	19	29	27	21	25	31	53	61	47	25	33	67	45		
														(3)	(2)	(4)					(1)	(5)

Tabla 2.4 “Matriz de aprovechamiento”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

	A M E N A Z A	I n f l a c i ó n	T i n t e r d e	R i e s g o	F a c t o r	E m p l e o	S u b e m p l e o	F u l t u r a l	C o m p e t e n c i a	O r g a n i z a c i ó n	i n f r a e s t r u c t u r a	O r g a n i z a c i ó n	A d a p t i v o s		
DEBILIDAD	IMPACTO	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	TOTAL		
Posee Green Oil S.A. misión y visión	5	1	1	3	1	1	1	1	5	5		3	21	(4)	
Cuenta la empresa con manuales de procedimientos	5	1	1	1	3	1	1	1	5	5		5	23	(3)	
Se encuentran documentados y diagramados los procesos	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5		5	25	(1)	
Cuenta Green Oil S.A. con el sistema de gestión de procesos	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5		5	25	(2)	
La capacitación que le brinda la Empresa es	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3		3	19		
TOTAL		5	5	7	7	7	15	23	23	23		21			
							(4)	(1)	(2)			(3)			

Tabla 2.5 “Matriz de vulnerabilidad”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Se considera apropiado el control de gastos y costos de Green Oil S.A.	1	La calidad del servicio
2	La capacidad tecnológica que se usa para brindar el servicio	2	El cliente califica al servicio recibido como excelente
3	Los empleados encargados de la atención al cliente tienen actitud positiva y conocimiento	3	El cliente conoce la variedad de servicios que se le ofrece
4	El personal está comprometido con la empresa y sus objetivos	4	Las habilidades, atención y asesoramiento del personal son adecuadas
5	Se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y un mejor servicio	5	El cliente vuelve a hacer uso de nuestro servicio
6	La planificación del flujo de caja y efectivo es apropiado	6	Organismos de control de la industria y Administrativos
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	No se encuentran documentados y diagramados los procesos	1	Competencia
2	Green Oil S.A. no cuenta con el sistema de gestión de procesos	4	Factor cultural
3	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos		
4	Green Oil S.A. no ha definido su misión y visión		

Tabla 2.6 “Hoja de trabajo FODA”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.6 Matriz de Estrategias FODA

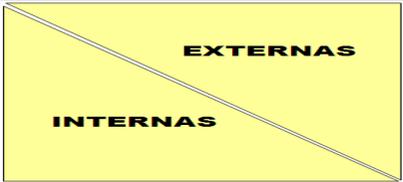
Matriz de Estrategias FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><i>01</i> La calidad del servicio</p> <p><i>02</i> El cliente califica al servicio recibido como excelente</p> <p><i>03</i> El cliente conoce la variedad de servicios que se le ofrece</p> <p><i>04</i> Las habilidades, atención y asesoramiento del personal son adecuadas</p> <p><i>05</i> El cliente vuelve a hacer uso de nuestro servicio</p> <p><i>06</i> Organismos de control de la industria y Administrativos</p>	<p><i>A1</i> Competencia</p> <p><i>A2</i> Factor cultural</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p><i>F1</i> Se considera apropiado el control de gastos y costos de Green Oil</p> <p><i>F2</i> La capacidad tecnológica que se usa para brindar el servicio</p> <p><i>F3</i> Los empleados encargados de la atención al cliente tienen actitud</p> <p><i>F4</i> El personal está comprometido con la empresa y sus objetivos</p> <p><i>F5</i> Se busca y recepta nueva tecnología en pos del medio ambiente y un mejor servicio</p> <p><i>F6</i> La planificación del flujo de caja y efectivo es apropiado</p>	<p><i>F1, F2, F3, F4 - 01, 02, 03</i></p> <p>Invertir recursos económicos y humanos para mantener actualizada la tecnología utilizada para brindar los servicios actuales y poder ofrecer más a los clientes.</p> <p><i>F5, F6 - 04, 05</i></p> <p>Organizar una serie de cursos de capacitación y actualización para mantener el compromiso y conocimientos del personal, mejorar su actitud ante el cliente para lograr una mejor calidad en el servicio y que el cliente utilice nuestro servicio más frecuentemente</p>	<p><i>F1, F3 - A1</i></p> <p>Invertir recursos económicos en campañas de marketing para dar a conocer la empresa para así ganar clientes a la competencia.</p> <p><i>F1, F3, F5 - A2</i></p> <p>Organizar anualmente talleres de actualización para el personal para evitar así contingencias con los organismos de control administrativos y de la industria.</p> <p><i>F1, F2, F3, F4 - A1</i></p> <p>Elaborar un plan de renovación y búsqueda constante de tecnología y herramientas para ofrecer un valor agregado al cliente para que nos prefiera y dar a conocer la nueva tecnología a los posibles clientes para atraerlos y crear una cultura ambiental más conciente</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p><i>D1</i> No se encuentran documentados y diagramados los procesos</p> <p><i>D2</i> Green Oil S.A. no cuenta con el sistema de gestión de procesos</p> <p><i>D3</i> La empresa no cuenta con manuales de procedimientos</p> <p><i>D4</i> Green Oil S.A. no ha definido su misión y visión</p>	<p><i>D1, D2, D3 - 01, 02, 05</i></p> <p>Contratar un equipo de especialistas en procesos para que documente y diagrame los procesos, de esa manera la calidad del servicio incrementa y el cliente vuelve a utilizar nuestros</p> <p><i>D1, D2, D3 - 01, 02, 05</i></p> <p>Organizar talleres de comunicación del nuevo sistema de gestión por procesos implementado en la empresa para que conozcan las ventajas de su aplicación con visión al cliente interno y externo.</p> <p><i>D4 - 01, 02, 04, 05</i></p> <p>Reorganizar la misión y visión de la Empresa para orientarla hacia cumplir la satisfacción total del cliente y alertar a los colaboradores a conocer sobre todo lo positivo que ello conlleva.</p>	<p><i>D1, D2, D3 - A1</i></p> <p>Contratar un equipo de especialistas en procesos para que documente y diagrame los procesos para competir más eficiente y eficazmente.</p> <p><i>D1, D2, D3 - A1</i></p> <p>Organizar talleres de comunicación del nuevo sistema de gestión por procesos implementado en la empresa para que conozcan y den a conocer a los clientes que la Empresa es innovadora y que ofrece calidad en Orientar la realización e implementación del sistema de gestión por procesos a la regulación de actividades para que los colaboradores tengan una base para realizar su trabajo y evitar falencias ante los organismos de control</p> <p><i>D1, D2, D3 - A2</i></p>

Tabla 2.7 “Matriz de estrategias FODA”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.3.7 Síntesis de Estrategias

- Fortalezas – Oportunidades (FO)

F1, F2, F3, F4 - O1, O2, O3 Invertir recursos económicos y humanos para mantener actualizada la tecnología utilizada para brindar los servicios actuales y poder ofrecer más a los clientes.

F5, F6 - O4, O5 Organizar una serie de cursos de capacitación para mantener el compromiso del personal, mejorar su actitud ante el cliente para lograr una mejor calidad en el servicio y que el cliente utilice nuestro servicio más frecuentemente

- Debilidades – Oportunidades (DO)

D1, D2, D3 -O1, O2, O5 Contratar un equipo de especialistas en procesos para que documente y diagrame los procesos, de esa manera la calidad del servicio incrementa y el cliente vuelve a utilizar nuestros servicios.

D1, D2, D3 -O1, O2, O5 Organizar talleres de comunicación del nuevo sistema de gestión por procesos implementado en la empresa para que conozcan las ventajas de su aplicación con visión al cliente interno y externo.

D4 - O1, O2, O4, O5 Reorganizar la misión y visión de la Empresa para orientarla hacia cumplir la satisfacción total del cliente y alertar a los colaboradores a conocer sobre todo lo positivo que ello conlleva.

- Fortalezas – Amenazas (FA)

F1, F3 - A1 Invertir recursos económicos en campañas de marketing para dar a conocer la empresa para así ganar clientes a la competencia.

F1, F3, F5 - A2 Organizar anualmente talleres de actualización para el personal para evitar así contingencias con los organismos de control administrativos y de la industria.

F1, F2, F3, F4 - A1 Elaborar un plan de renovación y búsqueda constante de tecnología y herramientas para ofrecer un valor agregado al cliente para que nos

prefiera y dar a conocer la nueva tecnología a los posibles clientes para atraerlos y crear una cultura ambiental más consiente

- **Debilidades – Amenazas (DA)**

D1, D2, D3 - A1 Contratar un equipo de especialistas en procesos para que documente y diagrame los procesos para competir más eficiente y eficazmente.

D1, D2, D3 - A4 Organizar talleres de comunicación del nuevo sistema de gestión por procesos implementado en la empresa para que conozcan y den a conocer a los clientes que la Empresa es innovadora y que ofrece calidad en sus servicios.

D1, D2, D3 - A2 Orientar la realización e implementación del sistema de gestión por procesos a la regulación de actividades para que los colaboradores tengan una base para realizar su trabajo y evitar falencias ante los organismos de control.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO³²

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

Es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida ¿Dónde Estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: Qué se debe hacer? Hacia dónde vamos? y Cómo se debe llegar hasta allá?

³² MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

2.4.1 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa en Green Oil S.A. es la concepción global de la Empresa establecida para alcanzar los objetivos de la misma. Los principios básicos de la Empresa: las creencias, valores y pautas de conducta que se ponen en práctica implica un paso para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello, la filosofía corporativa para Green Oil S.A. representa lo que la empresa quiere ser.

La filosofía corporativa responde a tres preguntas: quién soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar.

Green Oil S.A. apunta a ser el líder del Mercado ecuatoriano de servicios ambientales, con énfasis en utilidad al cliente, servicios orientados a la industria petrolera, y responsabilidad ambiental.

2.4.2 Matriz Axiológica de Principios y Valores³³

Esta matriz define a los principios como el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y que constituyen la norma de vida de la empresa y el soporte de la cultura organizacional.

³³ Guía práctica de administración y control para bancos y financieras; Juan Villacís

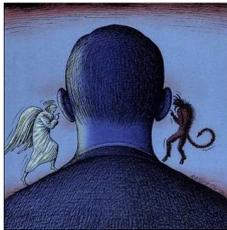
2.4.2.1 Matriz de Principios

ACTORES PRINCIPIOS	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	SOCIEDAD	ESTADO
Sentido ético y social.	X	X		X	X	X
Comunicación	X	X	X	X		
Sustentabilidad	X	X		X	X	X
Valorización de recursos humanos.	X	X				
Responsabilidad medioambiental proactiva	X	X		X	X	X
Visión	X	X				
Confidencialidad	X	X	X	X		
Calidad	X	X	X	X		

Tabla 2.8 “Matriz de principios de Green Oil S.A.”.

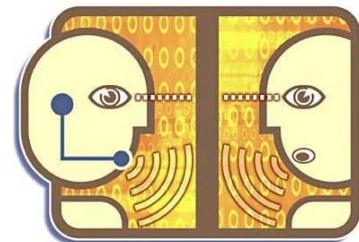
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.



- La ética debe ser considerada como constante disciplina para nuestros colaboradores con este principio lo que se busca es realizar las labores con eficiencia y a mantener una actitud de rechazo frente a todo lo que minimice nuestra dignidad.

Nuestra comunicación es abierta y directa. Creemos en la total transparencia y nos comunicamos de forma abierta y honesta.



Practicamos la responsabilidad medioambiental proactiva. Green Oil S.A. ofrece servicios ambientales eficientes,

efectivos para minimizar cualquier práctica contaminante, así demostrar nuestro compromiso con el medio ambiente

Valoramos a nuestro recurso humano para crear un comprometimiento mutuo, seguridad, confianza y orgullo de pertenecer a la empresa, para que con la creación de un ambiente laboral apropiado y radiante conseguir colaboradores comprometidos con la empresa y que ayuden a cumplir los objetivos de la misma.



colaboradores.

Prevención de la Contaminación al Ambiente, Seguridad y Salud Laboral. Con estos principios se espera mantener una cultura de servicio con cuidado, tanto al medio ambiente como a nuestros

Nuestras decisiones se guían por una visión. Creemos que el rendimiento sostenido garantiza la continuidad y el éxito de la empresa y genera valor a la misma.



El actuar del colaborador será con discreción y confidencialidad respecto de la información que conozca en el desarrollo de sus actividades. El personal de la Empresa deberá conducirse con prudencia y absoluta confidencialidad sobre los conocimientos adquiridos en la Empresa y en el lugar de trabajo del Cliente.





Cumplir con los requisitos en materia de Calidad en los Servicios. Para que los resultados ante el cliente sean los mejores y que nos mantengan e incrementen en nosotros la confianza.

2.4.2.2 Matriz de Valores

ACTORES VALORES	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	SOCIEDAD	ESTADO
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X		X
Innovación	X	X	X			
Confiabilidad	X	X	X	X	X	X
Trabajo	X	X	X	X		
Exelencia	X	X	X			
Respeto	X	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X		
Profesionalismo	X	X	X	X		X
Organización	X		X	X		X
Lealtad	X	X	X	X		
Conciencia social y ambiental	X	X	X	X	X	X

Tabla 2.9 “Matriz de valores de Green Oil S.A.”.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.



- Honestidad.- Trabajar siempre dentro del marco de la ley, velando que las acciones y decisiones que se tomen sean lícitas. Asegurarse que cualquier descuido de los proveedores no sea aprovechado en beneficio propio, manteniendo así

un ambiente profesional de intercambio comercial. Green Oil S.A. por ningún motivo ni situación tomará ventaja alguna de sus clientes.

- Compromiso.- A cuidar el medio ambiente haciendo uso de los recursos no renovables, y fomentando la educación de sus empleados en este sentido. Con sus clientes, por lo que ha de buscar en todo momento el beneficio que se refleje en su economía y en el servicio que se les brinde. Con sus empleados a involucrarlos en el desarrollo y crecimiento de la empresa junto con ellos mismos.



- Innovación.- Buscar y aplicar nuevas fórmulas que permitan lograr rápidamente sus objetivos y metas.

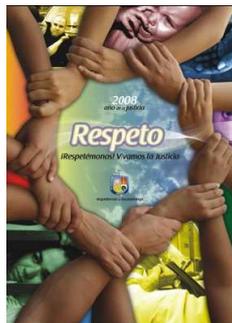
- Confiabilidad Nuestros clientes saben que con nosotros siempre encontrarán lo que necesiten al momento que lo requieran con un precio justo. Con sus proveedores por la lealtad que se les brinda y la certeza de mantener relaciones comerciales óptimas para lograr mutuos beneficios. Con sus empleados ya que les asegura que al desempeñar bien sus actividades tendrán un trabajo seguro con interesantes oportunidades de desarrollo, vigilando también que no se presenten injusticias ni preferencias de ninguna índole.





Trabajo.- Todos y cada uno de los empleados de Green Oil S.A. somos incansables luchadores en la tarea cotidiana de hacer bien las cosas.

- Excelencia.- La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos grupos de interés de la organización creando valor sostenido para el cliente y ejerciendo un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.



- Respeto.- Se debe mostrar aprecio y cuidado por el valor de algo o de alguien, hacia los derechos y la dignidad de las demás personas, hacia los de nosotros mismos y también hacia el entorno natural.

- Disciplina.- Mantener organizado todo cuanto concierne a cada colaborado mediante el cumplimiento con las obligaciones que les corresponden en el momento oportuno.



- Profesionalismo.- Con este valor se trata de que la dedicación que existe en cada uno de nosotros nos invite a que seamos disciplinados, consistentes y perseverantes.

Además se requiere de una habilidad de hacer las cosas con sentido de urgencia pero nunca perder de vista la calidad.

- Organización.- Green Oil S.A. está convencida que logrando una buena organización es más fácil para todos seguir un camino hacia las metas fijadas.



comunidad.

- Conciencia social y ambiental.- Priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados, el respeto a las comunidades y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación con la

2.4.3 Misión

ELEMENTOS CLAVE PARA DEFINIR LA MISIÓN	
ELEMENTOS CLAVE	DEFINICIÓN
¿Qué hace la Empresa?	Presta servicios para ayudar a la sustentabilidad en áreas frágiles expuestas a la explotación o desarrollo petrolero
¿Para qué existe?	ingeniería ambiental, estudios científicos, control de efluentes, aspectos sociales, y manejo ambiental
¿Para quién trabaja?	Para el sector petrolero en el área de cuidado ambiental
¿Cómo se realiza el trabajo?	Con alto valor tecnológico e innovación, con estándares de ambiente, calidad, salud y seguridad ocupacional.
Filosofía	Los valores y principios que se ponen en práctica implica un paso para llegar a cumplir las metas fijadas.

Misión de Green Oil S.A.

Empresa de servicios al sector petrolero en el área de cuidado medioambiental especializada en: ingeniería ambiental, estudios científicos, control de efluentes, aspectos sociales, y manejo ambiental; desarrollados con alto valor tecnológico e innovación. Con estándares de ambiente, calidad, salud y seguridad ocupacional, respaldada en sólidos valores corporativos y su talento humano.

2.4.4 Visión

ELEMENTOS CLAVE PARA DEFINIR LA VISIÓN	
ELEMENTOS CLAVE	DEFINICIÓN
Posición en el mercado	Ocho años de experiencia.
Horizonte en el tiempo	Tres años
Ámbito de acción	Mercado nacional
Principios y Valores	Honestidad, Compromiso, Innovación, Confiabilidad, Trabajo, Exelencia, Respeto, Disciplina, Profesionalismo, Organización, Lealtad, Conciencia social y ambiental
Filosofía	Los valores y principios que se ponen en práctica implica un paso para llegar a cumplir las metas fijadas.
Negocio	Presta servicios para ayudar a la sustentabilidad en áreas frágiles expuestas a la explotación o desarrollo petrolero

Desarrollar nuevos proyectos ambientales que permitan obtener el liderazgo en la industria de servicios al sector petrolero nacional en el plazo de tres años, caracterizándonos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión.

2.4.5 Objetivos

2.4.5.1. Objetivo General

Nuestro objetivo es ofrecer servicios óptimos, mediante la implementación de soluciones ambientales, para una operación eficiente, sustentable, sostenida y segura, pero sobre todo con responsabilidad social y ambiental, para las operaciones de nuestros clientes.

2.4.5.2 Objetivos Específicos

- El equipo de especialistas en procesos creará e implementará un sistema de gestión de administración por procesos para ofrecer servicios y soluciones ambientales de alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad.
- Democratizar a los clientes internos y comunicar a los clientes externos el nuevo sistema de gestión por procesos con el objeto de lograr la satisfacción plena de nuestros clientes para obtener, como consecuencia de ello, rentabilidad para el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos.
- Realizar un plan de marketing para tender a la expansión de la Compañía
- Mantener tecnología avanzada para mejorar el servicio que se ofrece al cliente utilizando nuestras capacidades para desarrollar servicios, soluciones ambientales y tecnología en beneficio del cliente y del medio ambiente, para saber que se puede contar con personal que comparta el éxito de la compañía, brindarles oportunidades de empleo y crecimiento basado en el desempeño y crear en forma conjunta un entorno laboral seguro.

- Mantener personal que traiga nuevas ideas y conocimientos con el objeto de desarrollar nuevos proyectos.
- Ser líderes en el mercado del servicio petrolero nacional.
- Afianzar la confianza y compromiso entre Green Oil S.A. y los clientes, tanto internos como externos
- Crecer en magnitud y en oferta de servicios.

2.4.6 Políticas

Las políticas que Green Oil S.A. adoptará para cumplir con la visión de la empresa y facilitar la consecución de los objetivos son las siguientes:

- El equipo que ejecutará el sistema de gestión por procesos deberá ser capacitado y conocedor de la empresa y de la Industria.
- Los colaboradores deberán estar abiertos a los cambios que se darán en la Empresa.
- En el flujo de caja se mantendrá un rubro mensual para financiar el plan de mercadeo.
- El departamento de proyectos deberá estar en constante búsqueda y proponer nueva tecnología.
- Recursos humanos se mantendrá en búsqueda de personal técnico nuevo capacitado y emprendedor.
- En el flujo de caja se mantendrá un rubro mensual para financiar la capacitación al personal en cuanto a tecnología y en servicio al cliente.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo óptimo para que el personal capaz y conocedor se mantenga conforme y trabaje con ánimo.
- El personal demostrará los principios, valores y conocimiento en su trabajo con el cliente.

- Establecer alianzas estratégicas para la prestación eficiente de nuevos servicios

2.4.7 Estrategias

Las estrategias que la Empresa adoptará para ayudar al cumplimiento de las políticas y objetivos son los siguientes:

- Contratar a un equipo experto en procesos para que implemente el sistema de gestión por procesos, lo implemente y lo comunique al personal.
- Convenir con una empresa de servicios de marketing para que realice y ponga en marcha un plan de marketing con mira a la expansión.
- Asistir a ferias de tecnología ambiental para adquirir nuevas ideas tecnológicas
- Crear alianzas con centros de investigación tecnológica para que nos provean de ideas y de jóvenes profesionales que las implementen al servicio de nuestros clientes.
- Concursar en todas las licitaciones que el personal disponible sea capaz y tenga pleno conocimiento.
- En todas las etapas del servicio al cliente se demostrará los principios, valores y conocimiento para culminar el proyecto exitosamente y lograr la satisfacción del cliente.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas grandes que conozcan y presten servicios que Green Oil S.A... no tenga capacidad de prestar a los clientes.

Objetivos Específicos

ÁREA	OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
Administración	El equipo de especialistas en procesos creará e implementará un sistema de gestión de administración por procesos.	Con ayuda de un equipo experto en procesos, implementar un sistema de gestión por procesos para la Empresa.	X		
Toda la Empresa	Democratizar a los clientes internos y comunicar a los clientes externos el nuevo sistema de gestión por procesos.	El equipo experto en procesos comunicará el sistema de gestión por procesos implantado.	X		
Toda la Empresa	Lograr la expansión de la Compañía.	Contratar una empresa de servicios de marketing que realice y ponga en marcha un plan de marketing con miras a la expansión.	X		
Operativa	Mantener tecnología avanzada para mejorar el servicio que se ofrece al cliente	Asistir a ferias de tecnología ambiental para adquirir nuevas ideas tecnológicas		X	
Recursos Humanos	Contar con personal capacitado para operar la nueva tecnología y hábil en el servicio al cliente.	Organizar talleres de capacitación humana, motivación y técnica avanzada.		X	
Recursos Humanos	Mantener personal que traiga nuevas ideas y conocimientos con el objeto de desarrollar nuevos proyectos.	Evaluar el rendimiento de los colaboradores y en base a ello ejecutar planes de motivación e incentivo.		X	
Toda la Empresa	Ser líderes en el mercado del servicio petrolero nacional.	Desarrollar planes de mercadeo y promoción. Incrementar la calidad en el servicio implantando un sistema de gestión por procesos.			X
Financiera	Afianzar la confianza y compromiso entre Green Oil S.A. y los clientes, tanto internos como externos	Estandarizar los procesos de la Compañía para incrementar la satisfacción del cliente			X
Toda la Empresa	Creer en magnitud y en oferta de servicios.	Alianzas estratégica, planes de mercadeo y promoción, personal capacitado y comprometido, tecnología de punta, satisfacción al cliente.			X

Tabla 2.10 “Objetivos específicos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.4.8 Plan Operativo

1. Clientes y Mercado

- Publicitar y promocionar los servicios que ofrece la empresa.
- Expandir el área de actuar de la empresa nivel nacional mediante alianzas estratégicas.
- Dar apoyo post venta al cliente

- Aumentar su eficiencia en la implementación de nuevos proyectos

2. Procesos administrativos

- Desarrollar un sistema de gestión por procesos
- Realizar un direccionamiento estratégico
- Diseño de principios y valores
- Diseño de la misión y visión
- Diseño de Políticas
- Diseño de estrategias
- Implementación de todas las anteriores

3. Talento Humano

- Establecer un cronograma de capacitación en las áreas en las que se requiera.
- Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo y la colaboración entre los colaboradores.

4. Respeto al Medio Ambiente

- Mantenerse en constante investigación para aplicar en el trabajo cotidiano las nuevas técnicas para ayudar al medio ambiente.
- Alcanzar estándares de excelencia, en el segmento del medio ambiente, respecto a la reducción del volumen de emisiones dañinas, en procesos y servicios, aportando a la sostenibilidad del negocio y a la mitigación del cambio climático mundial.

5. Rentabilidad y crecimiento

- Establecer alianzas estratégicas.
- Elaboración de Presupuestos
- Elaboración de flujos de caja

6. Estrategia de Mercado

- Renovar y ampliar el servicio.
- Posicionamiento en el mercado
- Determinación y aplicación de mercadeo y publicidad
- Búsqueda de clientes nuevos y constantes

Plan Operativo Green Oil S.A.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO ANUAL
1. Clientes y Mercado										
Publicitar y promocionar los servicios que ofrece la empresa.	EQUIPO MARKETING	X					X			600,00
Dar apoyo post venta al cliente	TODA LA EMPRESA	X	X	X	X	X	X	X	X	400,00
Expandir el área de actuar de la empresa nivel nacional mediante alianzas estratégicas.	GERENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	800,00
Aumentar su eficiencia en la implementación de nuevos proyectos	TODA LA EMPRESA			X					X	300,00
2. Procesos administrativos										
Desarrollar un sistema de gestión por procesos	EQUIPO PROCESOS	X								200,00
Realizar un direccionamiento estratégico	EQUIPO PROCESOS	X								50,00
Diseño de principios y valores	EQUIPO PROCESOS	X								20,00
Diseño de la misión y visión	EQUIPO PROCESOS	X								50,00
Diseño de Políticas	EQUIPO PROCESOS	X								50,00
Diseño de estrategias	EQUIPO PROCESOS	X								50,00
Implementación de todas las anteriores	EQUIPO PROCESOS	X							X	100,00
3. Talento Humano										
Establecer un cronograma de capacitación en las áreas en las que se requiera.	EQUIPO PROCESOS	X								200,00
Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo y la colaboración entre los colaboradores.	EQUIPO PROCESOS	X					X			400,00
4. Respeto al Medio Ambiente										
Mantenerse en constante investigación para aplicar en el trabajo cotidiano las nuevas técnicas para ayudar al medio ambiente.	GERENCIA			X					X	200,00
Alcanzar estándares de excelencia, en el segmento del medio ambiente, respecto a la reducción del volumen de emisiones dañinas, en procesos y servicios, aportando a la sostenibilidad del negocio y a la mitigación del cambio climático mundial.	GERENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	150,00
5. Rentabilidad y crecimiento										
Establecer alianzas estratégicas.	GERENCIA	X			X			X		100,00
Elaboración de Presupuestos	FINANZAS	X							X	100,00
Elaboración de flujos de caja	FINANZAS	X		X		X		X		150,00
6. Estrategia de Mercado										
Renovar y ampliar el servicio.	TODA LA EMPRESA	X			X			X		300,00
Posicionamiento en el mercado	EQUIPO MARKETING		X			X			X	400,00
Determinación y aplicación de mercadeo y publicidad	EQUIPO MARKETING			X	X		X			400,00
Búsqueda de clientes nuevos y constantes	GERENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	200,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL										5.220,00

Tabla 2.11 “Plan Operativo para Green Oil S.A. desde mayo del año 2009”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

2.5 Mapa Estratégico

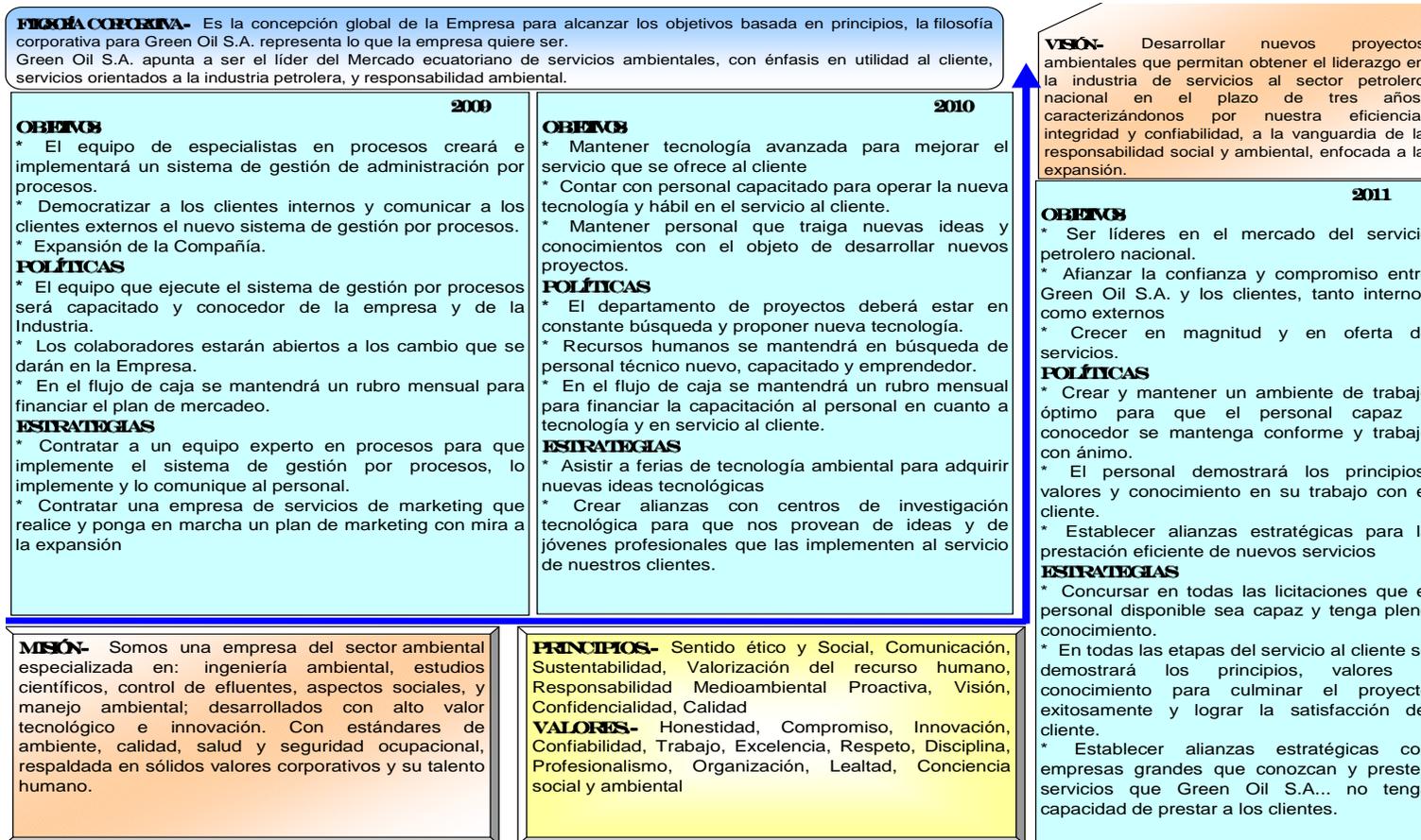


Tabla 2.12 “Mapa Estratégico para Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

En el presente capítulo se determina la Cadena de Valor de la empresa con la finalidad de categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización, y con ello obtener una ventaja competitiva.

Se levanta un inventario de los procesos existentes en la empresa y se realiza su diseño utilizando la IDEF-0. Con esta información se establece el mapa de procesos que son posteriormente diagramados.

Para la diagramación se han recogido los costos del talento humano y los costos operacionales que se requieren para el funcionamiento de la empresa. Finalmente se ha hecho un cuadro resumen de los procesos diagramados.

3.1 Cadena de Valor³⁴

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

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

³⁴ Michael E. Porter: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press, <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

Valor.- La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Cadena de valor de Green Oil S.A.

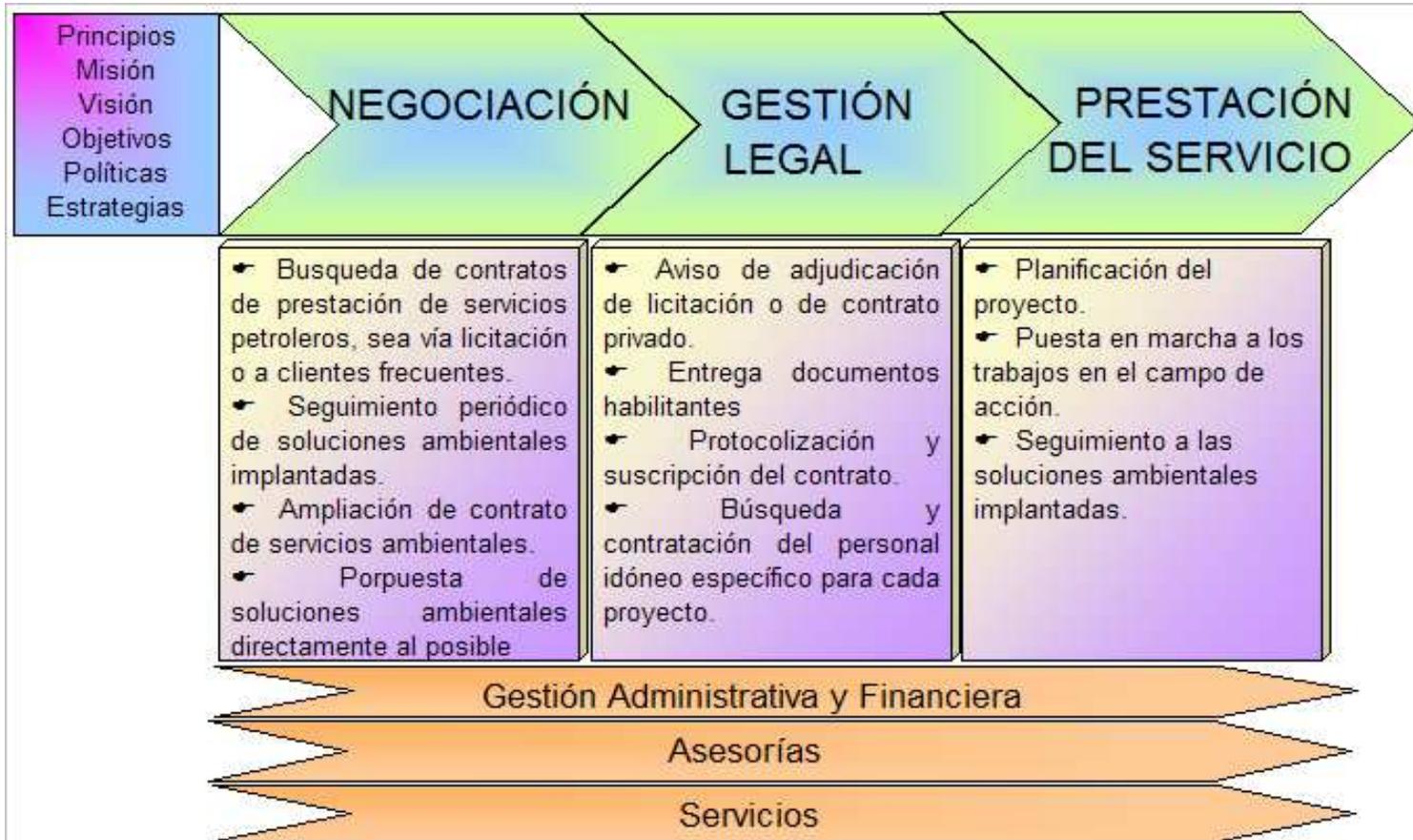


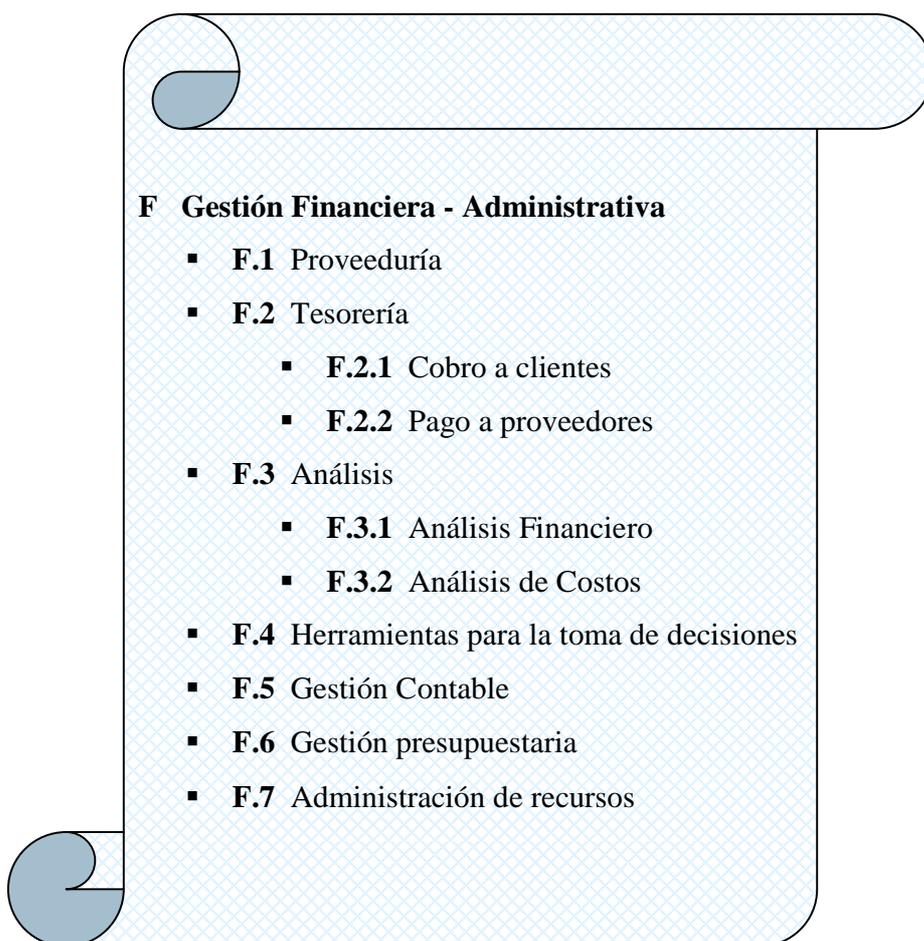
Figura 3.1 “Cadena de valor de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

3.2 Inventario de Procesos

Dentro de Green Oil S.A. en el Departamento Administrativo Financiero los procesos inventariados mediante entrevistas con el personal involucrado del Departamento, son los siguientes:



F Gestión Financiera - Administrativa
▪ F.1 Proveduría
▪ F.2 Tesorería
▪ F.2.1 Cobro a clientes
▪ F.2.2 Pago a proveedores
▪ F.3 Análisis
▪ F.3.1 Análisis Financiero
▪ F.3.2 Análisis de Costos
▪ F.4 Herramientas para la toma de decisiones
▪ F.5 Gestión Contable
▪ F.6 Gestión presupuestaria
▪ F.7 Administración de recursos

Tabla 3.1. “Inventario de Procesos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

4.3 Diseño de Procesos

Diagrama IDEF – 0

Idef – 0³⁵.- Metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las

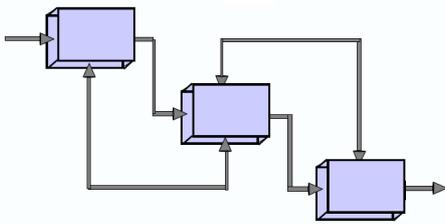


Figura 3.2 “Representación gráfica IDEF-0”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica
Elaborado por: Pamela Bailón D.

actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades, como se la puede observar en el figura 3.2

Permite modelar gráficamente sistemas de diferente propósito y a cualquier nivel de detalle, está basada en un estándar con especificaciones precisas y rigurosas.

El IDEF - 0 representa lo que se hace en la empresa.

En donde, como se observa en la figura 3.3:

- Función o actividad.- Frase verbal (Verbo + objeto directo)
- ICOM (Input, Control, Output, Mechanism).- Las flechas son sustantivos que representan información, gente, lugares, cosas, conceptos, eventos.

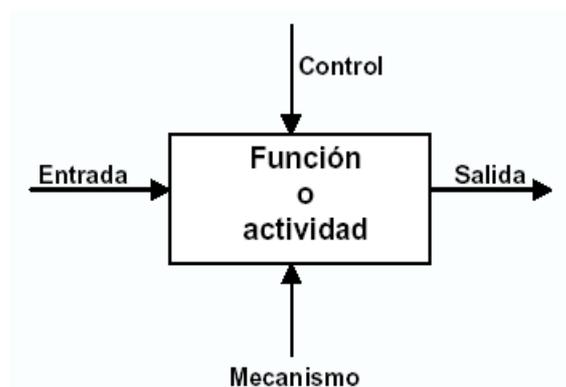


Figura 3.3 “Representación de una actividad”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica
Elaborado por: Pamela Bailón D.

³⁵ MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

- Entradas:
 - Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”.
 - Asociadas al lado izquierdo de la actividad (caja)
 - Una actividad puede no tener entradas
- Salidas:
 - Objetos producidos por la actividad o proceso.
 - Asociadas al lado derecho de la actividad
- Control:
 - Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
 - Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
 - Asociados al lado superior de la actividad.
- Mecanismos:
 - Recursos necesarios para ejecutar un proceso.
 - Ejemplos: Maquinaria, programas de cómputo, instalaciones, Recursos humanos.
 - Asociados al lado inferior de la actividad.
 - Una actividad puede no tener mecanismos.

3.3.1 Representación gráfica del IDEF – 0 de los procesos a analizar en del departamento Financiero Administrativo en Green Oil S.A.

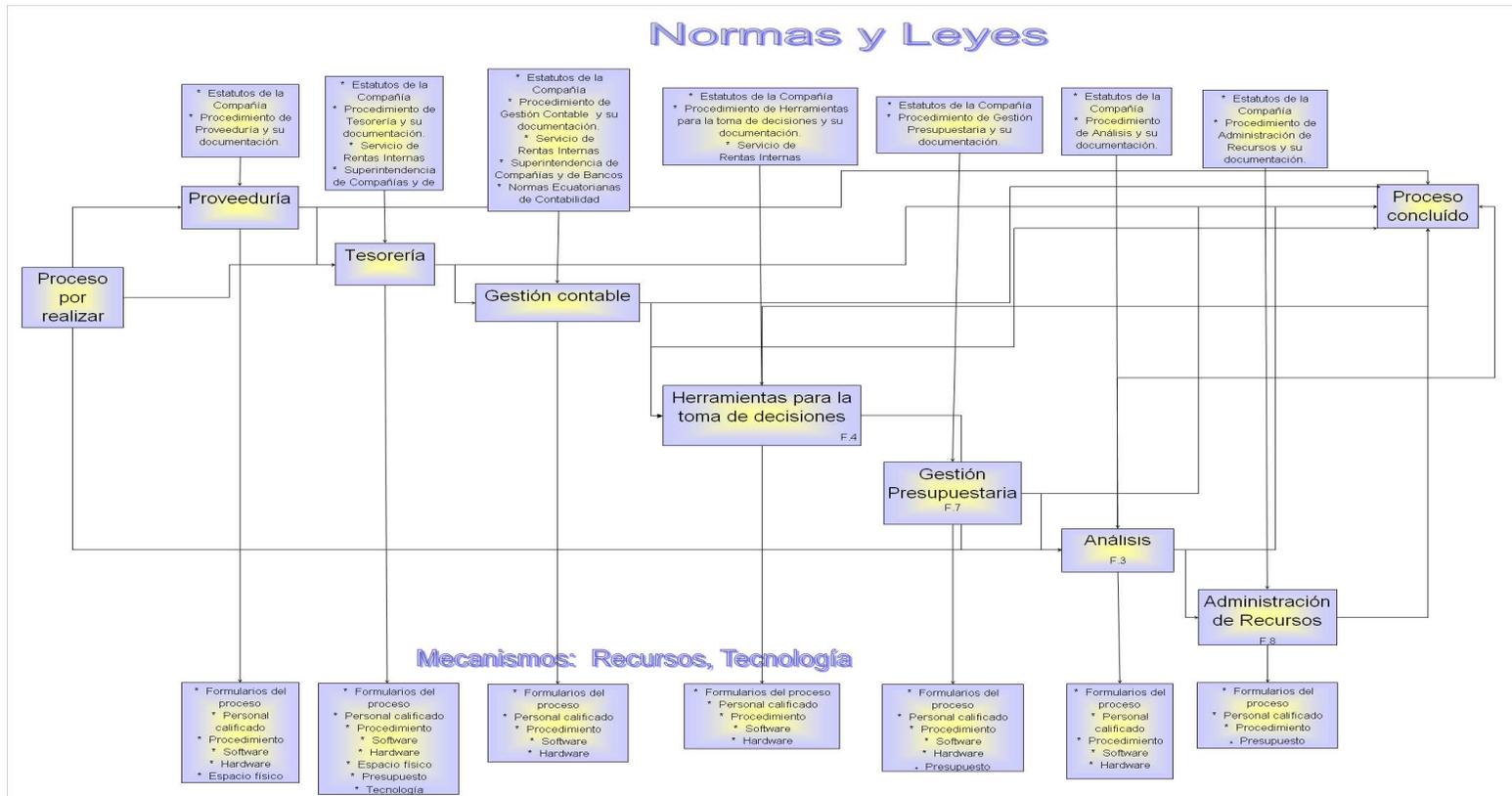


Figura 3.4 “Representación gráfica del IDEF – 0 de Green Oil”

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

3.4 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos del Departamento Financiero Administrativo – Contable de Green

Oil S.A. se muestra a través de la tabla 3.2:

PROCESOS HABILITANTES	
F	Gestión Financiera - Administrativa
F.1	Proveeduría
F.2	Tesorería
F.2.1	Cobro a clientes
F.2.2	Pago a proveedores
F.3	Análisis
F.3.1	Análisis Financiero
F.3.2	Análisis de Costos
F.4	Herramientas para la toma de decisiones
F.5	Gestión Contable
F.6	Gestión presupuestaria
F.7	Administración de recursos

Tabla 3.2. “Mapa de Procesos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

3.5 Análisis de los Procesos del Departamento Financiero Administrativo

Contable

El objetivo del análisis es determinar el nivel de eficiencia mediante un análisis de los costos de la empresa en cada uno de los procesos seleccionados.

COSTO OPERATIVO	MENSUAL	DIARIO Mensual/30 días	HORA Diario/24 horas	MINUTO Hora/60 minutos
Arriendo	600,00	20,00	0,83	0,01
Depreciación	1.015,79	33,86	1,41	0,02
Mantenimiento	113,40	3,78	0,16	0,00
Papelería	230,19	7,67	0,32	0,01
Impuestos	1.733,97	57,80	2,41	0,04
Viáticos	1.923,34	64,11	2,67	0,04
Legales	165,94	5,53	0,23	0,00
Varios	48,16	1,61	0,07	0,00
TOTAL	5.830,79	194,36	8,10	0,13

RESUMEN COSTOS		
MANO DE OBRA	OPERACIÓN	TOTAL
691,26	0,13	691,39

3.5.1 Hoja de Costos de Personal

A continuación se hace un análisis de los costos de la empresa; analizando las remuneraciones del talento humano de acuerdo al cargo que ocupa.

CARGO	# PERSONAL	SUELDO MENSUAL								
		MENSUAL	IESS PATRONAL	OTROS INGRESOS	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	IVA	(-) DEDUCCIONES	TOTAL MENSUAL
Gerente General*	1	1,086.96						130.44	217.39	1,000.00
Coordinador de Proyectos*	1	706.52						84.78	141.30	650.00
Gerencia Técnica*	1	706.52						84.78	141.30	650.00
Asistente de Proyectos*	1	500.00						60.00	100.00	460.00
Gerente Logístico*	1	460.00						55.20	92.00	423.20
Contador General	1	441.26	53.61	-	16.67	36.77	16.67			564.98
Supervisor de Gerencia Técnica*	1	402.17						48.26	80.43	370.00
Asistente Contable	1	250.00	30.38	-	16.67	20.83	16.67			334.54
TOTAL		4,553.43	83.99	-	33.33	57.61	33.33	463.46	772.43	4,452.72

* Personal sin relación de dependencia

TOTAL	4,452.72
Diario = Total / 30 días	148.42
Hora = Diario / 8 horas	18.55
Mínuto = Hora / 60 seg.	0.31

Tabla 3.3. “Hoja de Costos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

3.5.2 Hoja de Costos de Operación

Posteriormente se analizan los gastos y costos de Operación, que son los que se incurren para el mantenimiento y pago de los servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la oficina.

3.6 Diagrama de Procesos³⁶

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran los puestos que intervienen en cada operación descrita para brindar una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

La simbología a utilizarse es la siguiente:

Simbología para Diagramación de Procesos			
Símbolo	Significado	Agrega Valor	
		SI	NO
	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información	X	
	Significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realice operaciones.		X
	Representa una demora o retraso, ya sea por congestión, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona.		X
	Indica el movimiento de los empleados, documentos, materiales y/o equipo de un lugar a otro.		X
	Representa la toma de decisiones, si o no; abierto o cerrado.		X
	Representa un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).		X

Tabla 3.4 “Simbología para la diagramación de procesos”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

Diagramación del proceso: Proveeduría

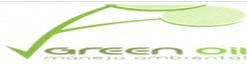
		Nombre del Proceso: PROVEEDURÍA					Nombre del Subproceso: PROVEEDURÍA DE PRODUCTO O SERVICIO					
		Ingresos:	Solicitud de Proveeduría	Responsable:	Isabel Puga	Tiempo Total (Seg.):	14400	Frecuencia:	3 veces al mes			
		Resultados: Producto o servicio requerido					Costo Total (Ctas.):		\$ 12,87	Volumen:	3	F.1
No.	Actividad	Diagrama de flujo					Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones	
		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV					
	Inicio	●										
1	El área solicitante debe elaborar la orden de requisición del producto o servicio	●				180		0,080				
2	Entregar la requisición al área financiero administrativa				→		30		0,002			
3	Revisar si lo solicitado se lo tiene en existencias		■				1800		3,000			
4	¿Hay presupuesto?				◇	600		0,007				
5	Realizar tres cotizaciones sobre lo solicitado en la requisición			■		3600		5,000		Ya se tienen proveedores preestablecidos, a veces no se cumple esta actividad		
6	Seleccionar una de las tres cotizaciones		■				1200		0,500			
7	Elaborar la orden de compra	●				300		0,080				
8	Envío de orden de compra al proveedor				→		600		0,150			
9	Recepción de la mercadería con la respectiva factura.				→	3600		2,000				
10	Revisión de la mercadería y de la factura		■			1800		0,300		Cuando la compra es al exterior se debería contratar un seguro para la mercadería.		
11	Entrega al área solicitante la mercadería o el servicio				→	600		1,500				
11	Archivo de cotización				▽		90		0,250			
	Fin	●										
TOTAL						10680	3720	8,97	3,90			
TOTAL AV + NAV						14400		12,87				
EFICIENCIA						74%		70%				

Tabla 3.5 “Diagramación del proceso: Proveeduría de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Tesorería

		Nombre del Proceso: TESORERÍA				Nombre del Subproceso: COBRO A CLIENTES				
		Ingresa: Información cartera		Responsable: Isabel Puga		Tiempo Total: 20340		Frecuencia: 1 vez al mes		
		Resultados: Flujo de caja				Costo Total: \$ 15.70		Volumen 1 F.2.1		
No.	Actividad	Diagrama de flujo				Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
		AV	NAV	AV	NAV					
	Inicio									
1	Se recibe el documento habilitante (contrato) para saber cuál es el valor a ingresar en cartera					60		0,002		
2	Análisis del contrato aspectos como: plazo, valor, impuestos, etc.					600		3,000		
3	Ingreso en el sistema la cartera					180		0,150		
4	Emisión de factura por servicios					300		0,500		
5	Envío de factura al cliente					60		1,000		
6	Recepción del comprobante de retención					14400		0,250		Generalmente no se cumple el plazo que determina la ley para emitir y entregar la retención
7	¿Se cumplió el plazo para el cobro?						300		0,050	
8	¿Se recibió el pago?					60		0,250		El flujo a veces presenta problemas debido a la demora en el pago.
9	Se realiza la gestión de cobro					900		2,000		
10	¿Se recibió el pago?						300		0,250	
11	Ingresar a bancos el dinero					600		1,000		
12	Actualización de la cartera					600		1,250		
13	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.						1800		6,000	
14	Archivo del contrato, de la copia de la factura y del comprobante de retención.						180		0,002	
	Fin									
TOTAL						17760	2580	9,402	6,302	
TOTAL AV + NAV						20340		15,704		
EFICIENCIA						87%		60%		

Tabla 3.6 “Diagramación del proceso: Tesorería de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Tesorería

No.		Actividad	Nombre del Proceso: TESORERÍA				Nombre del Subproceso: PAGO A PROVEEDORES				Observaciones
			Ingresos	Salidas	Reservados	Reservados	Tiempo Total:	Costo Total:	Frecuencia:	Volumen:	
			Resultados: Flujo de caja				Tiempo (segundos)		Costo (USD)		
							AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio	●								
1		Recepción de factura del proveedor junto con la orden de compra			→		60		0,002		
2		Verificación de los documentos recibidos		←				600		3,000	
3		¿Documentos cumplen con los requerimientos legales y están autorizadas al pago por parte de gerencia general?			◇		180		0,250		
4		Verificación del presupuesto		←			600		3,000		
5		Ingreso al sistema contable la factura.	●				300		0,500		
6		Elaboración del comprobante de retención y del cheque.	●				300		3,000		
7		Firma de cheque		●			7200		2,000		La Sra. Gerente no tiene un horario de trabajo establecido
8		Envío de cheque y comprobante de retención al proveedor.			→			120		1,500	
9		Actualización de las cuentas por pagar	●					600		1,250	
10		Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	●					1800		6,000	
11		Archivo de factura, orden de compra y copia de comprobante de retención.			▽			90		0,250	
		Fin	●								
TOTAL							8640	3210	8,752	12	
TOTAL AV + NAV							11850		20,752		
EFICIENCIA							73%		42%		

Tabla 3.7 “Diagramación del proceso: Tesorería de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Análisis

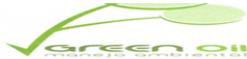
		Nombre del Proceso: ANÁLISIS					Nombre del Subproceso: ANÁLISIS DE COSTOS					
		Ingresa: Balance mensual		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 15600		Frecuencia: 1 vez al mes			
		Resultados: Flujo de caja					Costo Total: \$ 15,15		Volumen 1 F.3.2			
No.	Actividad	Oval	Rect	Dumb	Arrow	Diamond	Triangle	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	○										
1	Selección de cuentas contables del balance con afectación a los proyectos, las cuales se analizarán.		▭					600		0,500		
2	Recolección de la información necesaria para el análisis	○							1200		1,000	
3	Análisis de las cuentas seleccionadas por parte de la Gerencia financiera administrativa	○						7200		4,000		
4	¿Se deben hacer ajustes?				→	◇			600		0,150	
5	Realización de ajustes determinados	○						1800		3,000		
6	Emisión del nuevo balance ajustado	○						600		0,500		
7	Se actualiza el presupuesto	○							1800		3,000	
8	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	○							1800		3,000	
	Fin	○										
TOTAL								10200	5400	8	7,15	
TOTAL AV + NAV								15600		15,150		
EFICIENCIA								65%		53%		

Tabla 3.8 “Diagramación del proceso: Análisis de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Herramientas para la toma de decisiones

		Nombre del Proceso: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES				Nombre del Subproceso: ESTADOS FINANCIEROS				
		Ingresos: Información contable		Responsable: Isabel Puga		Tiempo Total: 6390		Frecuencia: 1 vez al mes		
Resultados: Balance mensual						Costo Total: \$ 10,90		Volumen: 2 F.4		
No.	Actividad	Diagrama de flujo				Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV			
	Inicio									
1	Verificación de que todas las transacciones contables se encuentren ingresadas al sistema					600		3,000		
2	¿Hay información por ingresar?						300		0,250	
1	Se ingresa la información pendiente					1800		6,000		
2	Se procede a mayorizar						300		0,050	
3	Se emiten los balances mensuales						300		0,500	
4	¿La información en los balances está correcta?						600		0,150	
5	Se procede a realizar las correcciones					1800		0,500		
6	Se emite el nuevo balance					300		0,050		
7	Se recolectan las respectivas firmas						300		0,150	
8	Archivo de los balances suscritos						90		0,250	
	Fin									
TOTAL						4500	1890	9,55	1,35	
TOTAL AV + NAV						6390		10,900		
EFICIENCIA						70%		88%		

Tabla 3.9 “Diagramación del proceso: Herramienta para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Análisis

No.		Actividad	Nombre del Proceso: ANÁLISIS				Nombre del Subproceso: ANÁLISIS FINANCIERO				Observaciones	
			Ingresas: Balance mensual	Responsable: Isabel Puga	Tiempo Total: 25200	Frecuencia: 1 vez al mes	Costo Total: \$ 12,85	Volumen: 1	F.3.1			
			○	□	◐	→	◀	▼	Tiempo (segundos)		Costo (USD)	
							AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio	○									
1		Selección de cuentas contables del balance mensual a ser analizadas		□				3600			0,250	
2		Recolección de la información necesaria para el análisis	○					900			1,000	
3		Análisis de las cuentas seleccionadas por parte de la Gerencia financiera administrativa	○				7200			3,500		
4		Redacción del informe a gerencia general sobre el análisis	○				1800			0,750		
5		Entrega del informe a gerencia general				→		120			0,250	
6		Discusión de informe entre la gerencia financiera administrativa y la gerencia general	○					3600			5,000	
7		Realización de ajustes conchuidos en la discusión	○				7200			1,500		
8		Emisión de nuevo balance ajustado	○				600			0,500		
9		Recolección de firmas de responsabilidad				→		120			0,100	
10		Archivo de informes y de balance ajustado y suscrito						60			0,002	
		Fin	○									
TOTAL							16800	8400	6,25	6,60		
TOTAL AV + NAV							25200		12,852			
EFICIENCIA							67%		49%			

Tabla 3.10 “Diagramación del proceso: Análisis de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Gestión Contable

		Nombre del Proceso: GESTIÓN CONTABLE					Nombre del Subproceso: GESTIÓN CONTABLE					
		Ingresa: Documentación contable		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 720		Frecuencia: 1 vez al mes			
		Resultados: Documentación contable ingresada al Sistema Contable					Costo Total: \$ 0,77		Volumen: 1 F.5			
No.	Actividad	●	■	◐	➔	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	●										
1	Se reciben los documentos a ser ingresados en el Sistema Contable				➔			120		0,020		
2	Se revisa la legalidad de los documentos					◊			120		0,200	
3	Se ingresa cada documento al Sistema Contable	●						300		0,350		
4	Se verifica que el ingreso sea correcto	●				◊			60		0,050	
5	Se imprime el registro contable	●						60		0,150		
6	Se archiva el registro contable y el soporte (documentación)						▼		60		0,002	
	Fin	●										
TOTAL								480	240	0,52	0,25	
TOTAL AV + NAV								720		0,772		
EFICIENCIA								67%		67%		

Tabla 3.11 “Diagramación del proceso: Gestión Contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Gestión Presupuestaria

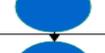
		Nombre del Proceso: GESTIÓN PRESUPUESTARIA					Nombre del Subproceso: GESTIÓN PRESUPUESTARIA					
		Ingresa: Información		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 22860		Frecuencia: 1 vez al año			
		Resultados: Presupuesto anual					Costo Total: \$ 29,55		Volumen: 1 F.6			
No.	Actividad							Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio											
1	Solicitar la información necesaria para realizar el presupuesto a todos los departamentos de la Compañía.								2700		3,00	Los representantes de los departamentos se demoran en entregar la información.
2	Revisar la información								1800		1,50	
3	Consolidar la información							1800		5,00		
4	Realizar el presupuesto anual							14400		15,00		
5	Discutir con Gerencia General el presupuesto realizado							1200		3,00		
6	Ajustar según lo discutido, el presupuesto anual								600		2,00	
7	Suscribir el presupuesto anual								300		0,05	
8	Archivar los formularios utilizados en el proceso								60		0,00	
	Fin											
							TOTAL	17400	5460	23,00	6,55	
							TOTAL AV + NAV	22860		29,552		
							EFICIENCIA	76%		78%		

Tabla 3.12 “Diagramación del proceso: Gestión Presupuestaria de Green Oil”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Diagramación del proceso: Administración de Recursos

		Nombre del Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS					Nombre del Subproceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS					
		Ingresa: Requerimiento de		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 1500		Frecuencia: 1 vez al mes			
		Resultados: Entrega de provisiones					Costo Total: \$ 0,50		Volumen: 1 F.7			
No.	Actividad	●	■	◐	➔	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	●										
1	Recepción del requerimiento de provisiones				➔				60		0,002	
2	Verificación de que lo requerido se lo tenga en existencias		■					900		0,200		
3	Solicitar a Proveeduría lo que no se disponga				➔				120		0,050	
4	Verificación de que el requerimiento esté completo					◊		180		0,100		
5	Entrega al solicitante lo requerido				➔				180		0,150	
6	Archivo de los formularios utilizados en el proceso						▼		60		0,002	
	Fin	●										
TOTAL								1080	420	0,30	0,20	
TOTAL AV + NAV								1500		0,504		
EFICIENCIA								72%		60%		

Tabla 3.13 “Diagramación del proceso: Administración de Recursos de Green Oil

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

3.7 Matriz de Análisis Resumen

Esta matriz resume las eficiencias en costos y tiempos de todos los procesos analizados de igual manera contiene las observaciones más importantes encontradas durante el análisis realizado.

No.	PROCESO	SUBPROCESO	EFICIENCIAS								OBSERVACIONES
			TIEMPO				COSTO				
			AV	NAV	TOTAL	%	AV	NAV	TOTAL	%	
1	Proveeduría	Proveeduría de productos o servicios	10680	3720	14400	74%	8,97	3,90	12,87	70%	Cuando la compra es al exterior se debería contratar un seguro para la mercadería. Ya se tienen proveedores preestablecidos, a veces no se cumplen la solicitud de las tres cotizaciones
2	Tesorería	Cobro a clientes	17760	2580	20340	87%	9,40	6,30	15,70	60%	Generalmente no se cumple el plazo que determina la ley para emitir la retención El flujo a veces presenta problemas debido a la demora en el pago por parte de nuestros clientes
		Pago a proveedores	8640	3210	11850	73%	8,75	12,00	20,75	42%	La Sra. Gerente no tiene un horario de trabajo establecido, lo cual retrasa lo que se requiera de ella.
4	Gestión Presupuestaria	Gestión Presupuestaria	17400	5460	22860	76%	23,00	6,55	29,55	78%	Los representantes de los departamentos se demoran an entregar la información.
TOTAL			54480	14970	69450		50,121	28,756	49,33		
<p>Observación general.- Todos los procesos desarrollados en el departamento financiero - administrativo son realizados por una sola persona, lo cual conlleva a la concentración de funciones.</p>											

Tabla 3.14 “Matriz de análisis resumen de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

En base a la situación actual en la que se encuentra el departamento financiero - administrativo cuyo análisis de sus procesos han permitido determinar las falencias existentes, donde además se realizaron cálculos de costos, análisis de rendimientos, se establecieron sus eficiencias tanto en costos como en tiempos y definieron los principales problemas que estos poseen, determinando los problemas que se han presentado en los procesos. En el presente capítulo se determinan las mejoras que permitirán desarrollar en ellos una mayor eficiencia y eficacia.

Mediante el establecimiento de la gestión por procesos en la empresa, enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una mejora continua de los diferentes procesos que se realizan, se logra ofrecer valor agregado para sus clientes e incrementar la eficacia y eficiencia de la empresa.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable. Los cambios que se requieren para volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable se alcanzan a través del empleo de diferentes herramientas y técnicas de calidad.

De acuerdo al análisis realizado, las actividades de cada uno de los procesos han sido objeto de:

- ✿ Supresión.- Eliminación de una o más actividades innecesarias o duplicadas

- ✿ Fusión.- Unión una o más actividades para agilizar el proceso
- ✿ Mejora.- Disminución de los tiempos y/o costos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente
- ✿ Adición.- Creación de actividades necesarias para mejorar el proceso

4.1 Descripción de las herramientas de mejoramiento, diseño y estandarización de procesos

Las herramientas de mejoramiento, diseño y estandarización de procesos que se utilizarán son las siguientes:

4.1.1. Hoja de Análisis

La Hoja de Análisis es una herramienta en el análisis de procesos; que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con el fin de volver más eficiente el proceso y crear mayor valor para el cliente; razón por la cual su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para el proceso analizado.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- ✿ Nombre del proceso.- Nombre del proceso en análisis
- ✿ Código.- Es la codificación que se ha establecido a cada proceso
- ✿ Objetivo.- El propósito que persigue la ejecución del proceso
- ✿ Alcance.- Se refiere el inicio y el final del proceso
- ✿ Número.- Secuencia de la actividad

- ✿ Responsable.- Es el encargado de la ejecución de cada una de las actividades
- ✿ Actividad.- Son los trámites que se realizan dentro de un proceso
- ✿ Formularios.- Son los registros que se han de implementar de acuerdo a las necesidades de los procesos.
- ✿ Terminología.- Glosario de términos desconocidos o de difícil comprensión.
- ✿ Elaborado por: Persona responsable de la realización del documento
- ✿ Revisado por: Persona que analiza el documento
- ✿ Aprobado por: Persona que acepta lo detallado en el documento.
- ✿ Cambios.- Lugar en donde se detalla la cantidad de variaciones que ha tenido el proceso, así como: supresión, fusión, mejora, cambio o adición.

Formato Hoja de Análisis

		<h2 style="margin: 0;">HOJA DE ANÁLISIS</h2>			FECHA:
					CÓDIGO:
PROCESO:		SUBPROCESO:			
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:					
FORMULARIOS:					
TERMINOLOGÍA:					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:					
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:					

Tabla 4.1 “Formato Hoja de Análisis”

4.1.2 Flujodiagramación

Flujograma³⁷

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor)

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

- ✿ Las entradas de proveedores
- ✿ Las salidas de sus clientes
- ✿ Los puntos críticos del proceso

Es la representación gráfica de flujo o secuencia de rutinas simples, es una forma de especificar los detalles algorítmicos de un proceso mediante la esquematización gráfica para entenderlo mejor. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o gráfica de un procedimiento administrativo.

³⁷ www.wikipedia.com, www.infomipyme.com

		HOJA DE MEJORAMIENTO		FECHA:		
				CÓDIGO:		
PROCESO:						
OBJETIVO:						
ALCANCE:						
A	Situación Actual					
B	Situación Propuesta					
Indicadores		Situación Actual	Situación Propuesta		Beneficio Esperado	
					Mensual	Anual
Frecuencia:						
Volumen:						
Tiempo Total:						
Costo Total:						
Eficiencia Tiempo:						
Eficiencia Costo:						

Tabla 4.3 “Formato de Hoja de Mejoramiento”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

4.1.3 Diagramación Comparativa

Esta matriz resume y está compuesta por todos los procesos seleccionados, de los valores correspondientes a costos, tiempos y sus respectivas eficiencias; tanto de la situación actual como de la situación propuesta; además refleja el beneficio esperado en costos y en tiempos de cada proceso.

Al realizar la comparación entre la situación actual y la situación propuesta se determina el ahorro o beneficio esperado que se obtendrá en la implementación del mejoramiento de los procesos.



MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN PROPUESTA			DIFEENCIAS			BENEFICIOS		FRM ECN SUA L CIA		
		C O S T O	E F I C I E N C I A	T I E M P O	E F I C I A C I A	C O S T O	E F I C I E N C I A	T I E M P O	E F I C I A C I A	C O S T O	E F I C I E N C I A	T I E M P O			
1	Proveeduría														
2	Tesorería (Cartera)														
3	Tesorería (Pago a Proveedores)														
4	Reportes (De cuentas de Proyectos)														
5	Reportes (Balances mensuales)														
6	Reportes (Declaración de Impuestos)														
7	Reportes (Análisis Contable)														
TOTALES															
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL															
COSTO		Dólares													
TIEMPO		Minutos													

Tabla 4.4 “Formato de la Matriz de Análisis Comparativo”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del proceso: Proveeduría

		Nombre del Proceso: PROVEEDURÍA				Nombre del Subproceso: PROVEEDURÍA DE PRODUCTO O SERVICIO					
		Ingresos:	Solicitud de Proveeduría			Responsable:	Isabel Puga				
		Resultados: Producto o servicio requerido				Tiempo Total (Seg.): 10770		Frecuencia: 3 veces al mes			
						Costo Total (cts.): \$ 10,51		Volumen 3 F.1			
No.	Actividad	Oval	Rect	Lance	Flecha	Diam	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	Oval									
1	El área solicitante elabora la orden de requisición del producto o servicio y entrega el documento al área financiero administrativa	Oval					180		0,080		
2	Revisar si lo solicitado se lo tiene en existencias		Rect					1800		2,000	
3	¿Hay presupuesto?					Diam	600		0,100		
4	Solicitar tres cotizaciones sobre lo solicitado en la requisición y seleccionar una de ellas			Lance			3600		5,000		Ya se tienen proveedores preestablecidos, a veces no se cumple esta actividad
5	Elaborar la orden de compra y enviarla al proveedor	Oval					300		0,080		
6	Recepción y revisión de la mercadería con la respectiva factura.				Flecha		3600		2,000		Cuando la compra es al exterior se debería contratar un seguro para la mercadería.
7	Entrega al área solicitante la mercadería o el servicio llenando el formulario de entrega - recepción				Flecha		600		1,000		
8	Archivo de cotización, de la orden de requisición y del acta entrega - recepción					Triángulo		90		0,250	
	Fin	Oval									
TOTAL							8880	1890	8,26	2,25	
TOTAL AV + NAV							10770		10,51		
EFICIENCIA							82%		79%		

Tabla 4.5 “Flujodiagramación del Proceso Proveeduría”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Proveeduría

		HOJA DE ANÁLISIS			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.1
PROCESO: Proveeduría		SUBPROCESO: Proveeduría de Producto o Servicio			
OBJETIVO: Entregar al solicitante el requerimiento de productos o servicios oportunamente.					
ALCANCE: Se reciben las solicitudes de proveeduría y se entregan los productos o servicios a los solicitantes.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Área solicitante	El área solicitante elabora la orden de requisición del producto o servicio y entrega el documento al área financiero administrativa			
2	Bodega	Revisar si lo solicitado se lo tiene en existencias			
3	Gerencia Financiera	¿Hay presupuesto?			
4	Gerencia Financiera	Solicitar tres cotizaciones sobre lo solicitado en la requisición y seleccionar una de ellas			
5	Gerencia Financiera	Elaborar la orden de compra y enviarla al proveedor			
6	Bodega	Recepción y revisión de la mercadería con la respectiva factura.			
7	Bodega	Entrega al área solicitante la mercadería o el servicio llenando el formulario de entrega - recepción			
8	Contabilidad	Archivo de cotización			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Informes a la Gerencia (Presupuesto)					
FORMULARIOS: Presupuesto, Cotización, Orden de Compra.					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:	1	<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:	4				
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	5	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.6 “Hoja de Análisis del proceso Proveeduría”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Proveeduría

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>		FECHA: 15/12/2008	
				CÓDIGO: F.1	
PROCESO: Proveeduría					
SUBPROCESO: Proveeduría de Producto o Servicio					
OBJETIVO: Entregar al solicitante el requerimiento de productos o servicios oportunamente.					
ALCANCE: Se receptan las solicitudes de proveeduría y se entregan los productos o servicios a los solicitantes.					
A Situación Actual					
No siempre se revisa si hay en existencias lo requerido debido a que el trabajo implica trasladarse a bodegas y estas no están debidamente ordenadas					
Ya se tienen proveedores preestablecidos, a veces no se cumple la solicitud de tres cotizaciones.					
Cuando la compra es al exterior se debería contratar un seguro para la mercadería.					
Al entregar la mercadería de bodega al consumidor, no se firmaba un acta de entrega - recepción					
B Situación Propuesta					
Contratar a una persona para bodega y que él sea el encargado de mantener un archivo actualizado de las existencias para evitar la revisión seguida de existencias					
Contratar siempre seguros para la mercadería importada.					
Elaborar un formato de acta entrega - recepción					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia:	3	3			
Volumen:	3	3			
Tiempo Total (Segundos):	14.400	10.770	3.630	108.900	1.306.800
Costo Total (Dólares):	12,87	10,51	2,36	70,77	849,24
Eficiencia Tiempo:	74%	82%	-8%		
Eficiencia Costo:	70%	79%	-9%		

Tabla 4.7 “Hoja de Mejoramiento del proceso Proveeduría”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Tesorería

No.		Actividad	Nombre del Proceso: TESORERÍA					Nombre del Subproceso: COBRO A CLIENTES				Observaciones
			Ingresos	Salidas	Reservorios	Flujos	Decisiones	Tiempo Total:	Costo Total:	Frecuencia:	Volumen	
			Ingresos: Información cartera		Responsable: Isabel Puga			18960		1 vez al mes		
			Resultados: Flujo de caja					S 11,95		F.2.1		
								Tiempo (segundos)		Costo (USD)		
								AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio										
1		Se recibe el documento habilitante (contrato) para saber cuál es el valor a ingresar en cartera					60		0,150			
2		Análisis del contrato aspectos como: plazo, valor, impuestos, etc. e ingreso en el sistema la cartera					600		3,000			
3		Emisión de factura por servicios					300		0,750			
4		Envío de factura al cliente					60		1,000			
5		Recepción del comprobante de retención					14400		0,250			Generalmente no se cumple el plazo que determina la ley para emitir y entregar la retención
6		¿Se cumplió el plazo para el cobro?						300		0,050		
7		¿Se recibió el pago?					60		0,250			El flujo a veces presenta problemas debido a la demora en el pago.
8		Se realiza la gestión de cobro					900		2,000			
9		Actualización de la cartera					600		1,500			
10		Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.						1500		3,000		
11		Archivo del contrato, de la copia de la factura y del comprobante de retención.						180		0,002		
		Fin										
TOTAL							16980	1980	8,9	3,052		
TOTAL AV + NAV							18960			11,952		
EFICIENCIA							90%			74%		

Tabla 4.8 “Flujodiagramación del Proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Tesorería

		HOJA DE ANÁLISIS			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.2.1
PROCESO: Tesorería		SUBPROCESO: Cobro a clientes			
OBJETIVO: Cobro oportuno de la cartera					
ALCANCE: Mantener actualizada y cobrada la cartera a medida que ingresan los contratos					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerencia Financiera	Se recibe el documento habilitante (contrato) para saber cuál es el valor a ingresar en cartera			
2	Gerencia Financiera / Asesoría Legal	Análisis del contrato aspectos como: plazo, valor, impuestos, etc. e ingreso en el sistema la cartera			
3	Contabilidad	Emisión de factura por servicios			
4	Contabilidad	Envío de factura al cliente			
5	Contabilidad	Recepción del comprobante de retención			
6	Gerencia Financiera	¿Se cumplió el plazo para el cobro?			
7	Gerencia Financiera	¿Se recibió el pago?			
8	Gerencia Financiera	Se realiza la gestión de cobro			
9	Gerencia Financiera	Actualización de la cartera			
10	Gerencia Financiera	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.			
11	Contabilidad	Archivo del contrato, de la copia de la factura y del comprobante de retención.			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Gestión Legal, Informes a Gerencia (Flujo de Caja)					
FORMULARIOS: Factura, Contrato, Flujo de Caja					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:	3				
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	3	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.9 “Hoja de Análisis del proceso Tesorería, Subproceso cobro a clientes”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Tesorería

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>		FECHA: 15/12/2008	
				CÓDIGO: F.2.1	
PROCESO: Tesorería					
SUBPROCESO: Cartera					
OBJETIVO: Cobro oportuno de la cartera					
ALCANCE: Mantener actualizada y cobrada la cartera a medida que ingresan los contratos					
A	Situación Actual				
	No existe un departamento legal que asesore en este proceso				
Los clientes se demoran mucho en enviar el comprobante de retención					
B	Situación Propuesta				
	Crear una alianza o contratar un consorcio legal que asesore permanentemente en este proceso				
Crear una política en la que se dispongan tiempos máximos en los que la Empresa acepta comprobantes de retención y hacerla conocer a los clientes.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia:	1	1			
Volumen:	1	1			
Tiempo Total (Segundos):	20.340	18.960	1.380	41.400	496.800
Costo Total (Dólares):	15,70	11,95	3,75	112,56	1.350,72
Eficiencia Tiempo:	87%	90%	-2%		
Eficiencia Costo:	60%	74%	-15%		

Tabla 4.10 “Hoja de Mejoramiento del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Tesorería

No.		Actividad	Nombre del Proceso: TESORERÍA				Nombre del Subproceso: PAGO A PROVEEDORES				Observaciones	
			Ingresos	Activos	Responsables	Resultados	Tiempo Total	Frecuencia	Costo Total	Volumen		
			Ingresa: Información cartera				Responsable: Isabel Puga					
			Resultados: Flujo de caja				Tiempo Total: 7110				Frecuencia: 3 veces al mes	
							Costo Total: \$ 13,55				Volumen 3 F.2.2	
			Inicio	Activos	Responsables	Resultados	Tiempo (segundos)		Costo (USD)			
			AV	NAV	AV	NAV						
		Inicio										
1		Recepción de la factura del proveedor junto con la orden de compra					120		0,050			
2		¿Documentos cumplen con los requerimientos legales y están autorizadas al pago por parte de gerencia general?					300		1,000			
3		Verificación del presupuesto					900		2,000			
4		Ingreso al sistema contable la factura.					480		0,250			
5		Elaboración del comprobante de retención y del cheque.					300		2,000			
6		Firma de cheque en horario establecido por la Gerencia					2700		1,000			
7		Envío de cheque y comprobante de reatención al proveedor.						120		2,000		
9		Actualización de las cuentas por pagar					900		2,000			
10		Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.						1200		3,000		
11		Archivo de factura, orden de compra y copia de comprobante de retención.						90		0,250		
		Fin										
TOTAL							5700	1410	8,3	5,25		
TOTAL AV + NAV							7110		13,550			
EFICIENCIA							80%		61%			

Tabla 4.11 “Flujodiagramación del Proceso Tesorería, Subproceso Pago a Proveedores”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Tesorería

		HOJA DE ANÁLISIS			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.2.2
PROCESO: Tesorería		SUBPROCESO: Pago a proveedores			
OBJETIVO: Pagar oportunamente a los proveedores					
ALCANCE: Mantener una buena relación comercial con los proveedores al pagar oportunamente las obligaciones para con ellos.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerencia Financiera	Recepción de la factura del proveedor junto con la orden de compra			
2	Contabilidad	¿Documentos cumplen con los requerimientos legales y están autorizadas al pago por parte de gerencia general?			
3	Gerencia Financiera	Verificación del presupuesto			
4	Contabilidad	Ingreso al sistema contable la factura.			
5	Contabilidad	Elaboración del comprobante de retención y del cheque.			
6	Contabilidad	Firma de cheque en horario establecido por la Gerencia			
7	Contabilidad	Envío de cheque y comprobante de reatención al proveedor.			
8	Gerencia Financiera	Actualización de las cuentas por pagar			
9	Gerencia Financiera	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.			
10	Contabilidad	Archivo de factura, orden de compra y copia de comprobante de retención.			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Informes a Gerencia (Flujo de Caja)					
FORMULARIOS: Orden de compra, Presupuesto, Comprobante de Retención, Cheque, Flujo de caja					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN:	1				
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	1	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.12 “Hoja de Análisis del proceso Tesorería, Subproceso pago a proveedores”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Tesorería

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>			FECHA: 15/12/2008	
					CÓDIGO: F.2.2	
PROCESO: Tesorería						
SUBPROCESO: Pago a proveedores						
OBJETIVO: Pagar oportunamente a los proveedores						
ALCANCE: Mantener una buena relación comercial con los proveedores al pagar oportunamente las obligaciones para con ellos.						
A	Situación Actual					
	La Sra. Gerente no tiene un horario establecido de trabajo, lo cual retrasa la firma de cheques para el pago a tiempo a proveedores					
B	Situación Propuesta					
	Se estableció un horario y los días fijos en que la Sra. Gerente firme los cheques para agilizar el pago a tiempo a los proveedores					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado		
				Mensual	Anual	
Frecuencia:	3	3				
Volumen:	3	3				
Tiempo Total (Segundos):	11.850	7.110	4.740	142.200	1.706.400	
Costo Total (Dólares):	20,75	13,55	7,20	216,06	2.592,72	
Eficiencia Tiempo:	73%	80%	-7%			
Eficiencia Costo:	42%	61%	-19%			

Tabla 4.13 “Hoja de Mejoramiento del proceso Tesorería, Subproceso pago a proveedores”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Análisis

No.		Actividad	Nombre del Proceso: ANÁLISIS				Nombre del Subproceso: ANÁLISIS FINANCIERO				Observaciones		
			Ingresos	Activos	Activos	Activos	Tiempo Total:	Costo Total:	Frecuencia:	Volumen			
			Ingresa: Balance mensual Responsable: Isabel Puga				Tiempo Total: 21480 Frecuencia: 1 vez al mes						
			Resultados: Reporte de análisis contable				Costo Total: \$ 10,85 Volumen 1 F.3.1						
			○	□	◐	→	◊	▽	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		
									AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio	○										
1		Selección y análisis de cuentas contables del balance mensual a ser analizadas	○						10800		5,000		
4		Redacción del informe a gerencia general sobre el análisis	○						1800		1,250		
6		Discusión de informe entre la gerencia financiera administrativa y la gerencia general	○							2700		3,000	
7		Realización de ajustes concluidos en la discusión	○						5400		1,000		
8		Emisión de nuevo balance ajustado	○						600		0,500		
9		Recolección de firmas de responsabilidad				→				120		0,100	
10		Archivo de informes y de balance ajustado y suscrito								60		0,002	
		Fin	○										
									TOTAL	18600	2880	7,75	3,10
									TOTAL AV + NAV	21480		10,852	
									EFICIENCIA	87%		71%	

Tabla 4.14 “Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Análisis

		<h1 style="margin: 0;">HOJA DE ANÁLISIS</h1>			FECHA:
					15/12/2008
					CÓDIGO:
					F.3.1
PROCESO: Análisis		SUBPROCESO: Análisis Financiero			
OBJETIVO: Analizar las cuentas contables para toma de decisiones.					
ALCANCE: En base a los Estados financieros, realizar un informe del análisis de cada una de sus cuentas.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerencia Financiera	Selección y análisis de cuentas contables del balance mensual a ser analizadas			
2	Gerencia Financiera	Redacción del informe a gerencia general sobre el análisis			
3	Gerencia Financiera / Gerencia General	Discusión de informe entre la gerencia financiera administrativa y la gerencia general			
4	Gerencia Financiera	Realización de ajustes concluidos en la discusión			
5	Contabilidad	Emisión de nuevo balance ajustado			
6	Gerencia Financiera	Recolección de firmas de responsabilidad			
7	Contabilidad	Archivo de informes y de balance ajustado y suscrito			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:					
FORMULARIOS: Estados Financieros					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:	1				
ELIMINACIÓN:	2				
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	3	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.15 “Hoja de Análisis del proceso Análisis, Subproceso análisis financiero”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Análisis

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>			FECHA: 15/12/2008	
					CÓDIGO: F.3.1	
PROCESO: Análisis						
SUBPROCESO: Análisis Contable						
OBJETIVO: Analizar las cuentas contables para toma de decisiones.						
ALCANCE: En base a los Estados financieros, realizar un informe del análisis de cada una de sus cuentas.						
A Situación Actual						
La información no está en un solo lugar para facilitar el trabajo						
Debido al horario inestable de gerencia, no se puede entregar el informe en una fecha determinada, lo cual retrasa la discusión del mismo y no se puede preparar los ajustes, todo ello retrasa la emisión de balances definitivos						
B Situación Propuesta						
La información se la archiva de manera ordenada y constante en un lugar específico.						
La gerencia ha establecido un horario predeterminado para la discusión del análisis contable.						
Los balances definitivos ajustados se emiten puntualmente.						
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado		
				Mensual	Anual	
Frecuencia:	1	1				
Volumen:	1	1				
Tiempo Total (Segundos):	25200	21480	3720	111600	1339200	
Costo Total (Dólares):	12,85	10,85	2	60	720	
Eficiencia Tiempo:	67%	87%	-20%			
Eficiencia Costo:	49%	71%	-23%			

Tabla 4.16 “Hoja de Mejoramiento del proceso Análisis, Subproceso análisis financiero”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Análisis

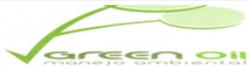
		Nombre del Proceso: ANÁLISIS					Nombre del Subproceso: ANÁLISIS DE COSTOS				
		Ingresos: Balance mensual		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 12300		Frecuencia: 1 vez al mes		
		Resultados: Flujo de caja					Costo Total: \$ 14,65		Volumen: 1 F.3.2		
No.	Actividad	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	○									
1	Análisis de las cuentas del balance con afectación a los proyectos seleccionadas por parte de la Gerencia financiera administrativa	○					7200		5,000		
2	¿Se deben hacer ajustes?				◇			600		0,150	
3	Realización de ajustes determinados	○					1800		3,000		
4	Emisión del nuevo balance ajustado	○					300		0,500		
5	Se actualiza el presupuesto	○						1200		3,000	
6	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	○						1200		3,000	
	Fin	○									
TOTAL							9300	3000	8,5	6,15	
TOTAL AV + NAV							12300			14,650	
EFICIENCIA							76%			58%	

Tabla 4.17 “Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Análisis

		HOJA DE ANÁLISIS			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.3.2
PROCESO: Análisis		SUBPROCESO: Análisis de Costos			
OBJETIVO: Analizar la evolución de las cuentas de costos del proyecto para toma de decisiones.					
ALCANCE: Todas las cuentas que intervienen en los proyectos.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerencia Financiera	Análisis de las cuentas del balance con afectación a los proyectos seleccionadas por parte de la Gerencia financiera			
2	Gerencia Financiera	¿Se deben hacer ajustes?			
3	Gerencia Financiera	Realización de ajustes determinados			
4	Contabilidad	Emisión del nuevo balance ajustado			
5	Gerencia Financiera	Se actualiza el presupuesto			
6	Gerencia Financiera	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Informes a Gerencia (Flujo de Caja)					
FORMULARIOS: Flujo de caja, Estados Financieros					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN:	2				
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	2	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.18 “Hoja de Análisis del proceso Análisis, Subproceso análisis de costos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de mejoramiento del Proceso: Análisis

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>			FECHA: 15/12/2008	
					CÓDIGO: F.3.2	
PROCESO: Análisis						
SUBPROCESO: Análisis de Costos						
OBJETIVO: Analizar la evolución de las cuentas de costos del proyecto para toma de decisiones.						
ALCANCE: Todas las cuentas que intervienen en los proyectos.						
A	Situación Actual					
	La información no está en un solo lugar para facilitar el trabajo					
	Se analizan todas las cuentas con afectación a proyectos					
B	Situación Propuesta					
	La información se la archiva de manera ordenada y constante en un lugar específico.					
	Se analizan las cuentas con afectación a proyectos más significativas a mayor profundidad.					
Indicadores		Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
					Mensual	Anual
Frecuencia:		1	1			
Volumen:		1	1			
Tiempo Total (Segundos):		15.600	12.300	3.300	99.000	1.188.000
Costo Total (Dólares):		15,15	14,65	0,50	15,00	180,00
Eficiencia Tiempo:		65%	76%	-10%		
Eficiencia Costo:		53%	58%	-5%		

Tabla 4.19 “Hoja de Mejoramiento del proceso Análisis, Subproceso análisis de costos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Herramientas para la toma de decisiones.

		Nombre del Proceso: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES					Nombre del Subproceso: ESTADOS FINANCIEROS				
		Ingresa: Información contable		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 4890		Frecuencia: 1 vez al mes		
		Resultados: Balance mensual					Costo Total: \$ 7,65		Volumen: 2 F.4		
No.	Actividad	Oval	Rect	Arrow	Diamond	Triangle	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	○									
1	Se ingresa la información pendiente	○					1800		6,000		
2	Se procede a mayorizar	○					300		0,050		
3	Se emiten los balances mensuales	○					300		0,500		
4	¿La información en los balances está correcta?				◇			600		0,150	
5	Se procede a realizar las correcciones	○					1200		0,500		
6	Se emite el nuevo balance	○					300		0,050		
7	Se recolectan las respectivas firmas			→				300		0,150	
8	Archivo de los balances suscritos					▽		90		0,250	
	Fin	○									
TOTAL							3900	990	7,1	0,55	
TOTAL AV + NAV							4890			7,650	
EFICIENCIA							80%			93%	

Tabla 4.20 “Flujodiagramación del Proceso Herramientas para la toma de decisiones”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Herramienta para la toma de decisiones

		<h1 style="margin: 0;">HOJA DE ANÁLISIS</h1>			FECHA:
					15/12/2008
					CÓDIGO:
					F.4
PROCESO: Herramientas para la toma de decisiones		SUBPROCESO: Estados Financieros			
OBJETIVO: Emitir mensualmente los estados financieros para toma de decisiones.					
ALCANCE: Información financiera, administrativa, contable, movimientos de flujo en el mes.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Contabilidad	Se ingresa la información pendiente			
2	Contabilidad	Se procede a mayorizar			
3	Contabilidad	Se emiten los balances mensuales			
4	Gerencia Financiera	¿La información en los balances está correcta?			
5	Contabilidad	Se procede a realizar las correcciones			
6	Contabilidad	Se emite el nuevo balance			
7	Gerencia Financiera	Se recolectan las respectivas firmas			
8	Contabilidad	Archivo de los balances suscritos			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:					
FORMULARIOS: Estados Financieros					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN:	2				
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	2	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.21 “Hoja de Análisis del proceso Herramientas para la toma de decisiones”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Herramienta para la toma de decisiones

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>		FECHA:	
				15/12/2008	
				CÓDIGO:	
				F.4	
PROCESO: Herramientas para la toma de decisiones					
SUBPROCESO: Balances Mensuales					
OBJETIVO: Emitir mensualmente los estados financieros para toma de decisiones.					
ALCANCE: Información financiera, administrativa, contable, movimientos de flujo en el mes.					
A Situación Actual					
Hay información pendiente de ingresar previo a la emisión de balances					
El proceso de mayorización se retrasa debido a lo mencionado anteriormente					
Hay que realizar los dos pasos previos para emitir el balance preliminar, lo cual retrasa el inicio del proceso en mención					
B Situación Propuesta					
No hay información pendiente por ingresar a la contabilidad a la fecha de emisión del balance					
Al momento de emisión del balance ya está todo mayorizado.					
El balance preliminar está emitido al momento de la emisión del balance definitivo.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia:	1	1			
Volumen:	2	2			
Tiempo Total (Segundos):	6390	4890	1500	45000	540000
Costo Total (Dólares):	10,90	7,65	3,25	97,5	1170
Eficiencia Tiempo:	70%	80%	-9%		
Eficiencia Costo:	88%	93%	-5%		

Tabla 4.22 “Hoja de Mejoramiento del proceso Herramientas para la toma de decisiones”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Gestión Contable

		Nombre del Proceso: GESTIÓN CONTABLE					Nombre del Subproceso: GESTIÓN CONTABLE					
		Ingresa: Documentación contable		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 600		Frecuencia: 1 vez al mes			
		Resultados: Documentación contable ingresada al Sistema Contable					Costo Total: \$ 0,57		Volumen: 1 F.5			
No.	Actividad	○	□	D	→	◇	▽	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	○										
1	Se reciben los documentos a ser ingresados en el Sistema Contable				→			120		0,020		
2	Se ingresa cada documento al Sistema Contable previa revisión de la legalidad de los mismos	○						300		0,350		
3	Se verifica que el ingreso sea correcto	○				◇			60		0,050	
4	Se imprime el registro contable	○						60		0,150		
5	Se archiva el registro contable y el soporte (documentación)								60		0,002	
	Fin	○										
TOTAL								480	120	0,52	0,05	
TOTAL AV + NAV								600		0,572		
EFICIENCIA								80%		91%		

Tabla 4.23 “Flujodiagramación del Proceso Gestión Contable”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del Proceso: Gestión Contable

		HOJA DE ANÁLISIS			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.5
PROCESO: Gestión contable		SUBPROCESO: Gestión Contable			
OBJETIVO: Ingresar en el Sistema Contable todas las transacciones generadas mensualmente por la Empresa					
ALCANCE: Discrecionar la información ingresada para obtener los Balances					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Contabilidad	Se reciben los documentos a ser ingresados en el Sistema Contable			
2	Contabilidad	Se ingresa cada documento al Sistema Contable previa revisión de la legalidad de los mismos			
3	Contabilidad	Se verifica que el ingreso sea correcto			
4	Contabilidad	Se imprime el registro contable			
5	Contabilidad	Se archiva el registro contable y el soporte (documentación)			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Estados Financieros					
FORMULARIOS: Registros contables					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:	1				
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	1	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.24 “Hoja de Análisis del proceso Gestión Contable”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Gestión Contable

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>		FECHA: 15/12/2008	
				CÓDIGO: F.5	
PROCESO: Gestión Contable					
SUBPROCESO: Gestión Contable					
ALCANCE: Discrecionar la información ingresada para obtener los Balances					
A Situación Actual					
Los documentos para el ingreso al Sistema contable no son entregados a Contabilidad enseguida por todos los colaboradores de la Empresa.					
Los documentos que han sido recibidos ya por los colaboradores y han sido entregados a Contabilidad para el ingreso al sistema, debido al desconocimiento, algunos no cumplen con los requisitos legales.					
B Situación Propuesta					
Se determina que los documentos para el ingreso a Contabilidad deberán ser entregados máximo hasta 3 días después de su emisión.					
Los colaboradores serán capacitados sobre los requisitos mínimos que debe tener un documento para poder recibirlo y entregarlo a Contabilidad.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia:	1	1			
Volumen:	1	1			
Tiempo Total (Segundos):	720	600	120	3600	43200
Costo Total (Dólares):	0,77	0,57	0,20	6	72
Eficiencia Tiempo:	67%	80%	-13%		
Eficiencia Costo:	67%	91%	-24%		

Tabla 4.25 “Hoja de Mejoramiento del proceso Gestión Contable”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Gestión Presupuestaria

		Nombre del Proceso: GESTIÓN PRESUPUESTARIA						Nombre del Subproceso: GESTIÓN PRESUPUESTARIA				
		Ingresos: Información			Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 20760		Frecuencia: 1 vez al año		
		Resultados: Presupuesto anual						Costo Total: \$ 27,05		Volumen 1 F.6		
No.	Actividad	○	□	◐	→	◊	▽	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	○										
1	Solicitar la información necesaria para realizar el presupuesto a todos los departamentos de la Compañía.	○								2700	3,00	Los representantes de los departamentos se demoran en entregar la información.
2	Consolidar la información previamente revisada	○						900		6,00		
3	Realizar el presupuesto anual	○						14400		12,00		
4	Discutir con Gerencia General el presupuesto realizado	○						1200		3,00		
5	Ajustar según lo discutido, el presupuesto anual	○							1200		3,00	
6	Suscribir el presupuesto anual	○							300		0,05	
7	Archivar los formularios utilizados en el proceso						▽		60		0,00	
	Fin	○										
TOTAL								16500	4260	21,00	6,05	
TOTAL AV + NAV								20760		27,052		
EFICIENCIA								79%		78%		

Tabla 4.26 “Flujodiagramación del Proceso Análisis, Subproceso Gestión Presupuestaria”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del proceso Gestión Presupuestaria

		<h1>HOJA DE ANÁLISIS</h1>			FECHA: 15/12/2008
					CÓDIGO: F.6
PROCESO: Gestión Presupuestaria		SUBPROCESO: Gestión Presupuestaria			
OBJETIVO: Determinar el presupuesto Anual de la Empresa					
ALCANCE: Consolidar las necesidades de recursos de todos los departamentos de la Empresa para considerarlos en el Presupuesto anual					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerencia Financiera	Solicitar la información necesaria para realizar el presupuesto a todos los departamentos de la Compañía.			
2	Gerencia Financiera	Consolidar la información previamente revisada			
3	Gerencia Financiera	Realizar el presupuesto anual			
4	Gerencia Financiera / Gerencia General	Discutir con Gerencia General el presupuesto realizado			
5	Gerencia Financiera	Ajustar según lo discutido, el presupuesto anual			
6	Gerencia Financiera / Gerencia General	Suscribir el presupuesto anual			
7	Gerencia Financiera	Archivar los formularios utilizados en el proceso			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS:					
FORMULARIOS: Presupuesto anual					
TERMINOLOGÍA: N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:		<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:	1				
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	1	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.27 “Hoja de Análisis del proceso Gestión Presupuestaria”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Gestión Presupuestaria

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>		FECHA: 15/12/2008	
				CÓDIGO: F.6	
PROCESO: Gestión Presupuestaria					
SUBPROCESO: Gestión Presupuestaria					
ALCANCE:					
A Situación Actual					
Los representantes de los departamentos se demoran en entregar la información necesaria para elaborar el Presupuesto					
B Situación Propuesta					
Se determina que los representantes de los departamentos deben entregar la información solicitada para el Presupuesto anual hasta 5 días después de la solicitud.					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia:	1	1			
Volumen:	1	1			
Tiempo Total (Segundos):	22860	20760	2100	63000	756000
Costo Total (Dólares):	29,55	27,05	2,5	75	900
Eficiencia Tiempo:	76%	79%	-3%		
Eficiencia Costo:	78%	78%	0%		

Tabla 4.28 “Hoja de Mejoramiento del proceso Gestión Presupuestaria”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Flujodiagramación del Proceso: Administración de Recursos

		Nombre del Proceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS					Nombre del Subproceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS				
		Ingresa: Requerimiento de provisiones		Responsable: Isabel Puga			Tiempo Total: 840		Frecuencia: 1 vez cada 2 meses		
Resultados: Entrega de provisiones							Costo Total: \$ 0,50		Volumen: 0,5 F.7		
No.	Actividad	Inicio	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Tiempo (segundos)		Costo (USD)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio	●									
1	Recepción del requerimiento de provisiones				→			60		0,002	
2	Verificación de que lo requerido se lo tenga en existencias		□				300		0,200		
3	Solicitar a Proveeduría lo que no se disponga				→			60		0,050	
4	Verificación de que el requerimiento esté completo					◇	180		0,100		
5	Entrega al solicitante lo requerido previa firma de un formulario de entrega - recepción				→		180		0,15		
6	Archivo de los formularios utilizados en el proceso					▽		60		0,002	
	Fin	●									
TOTAL							660	180	0,45	0,05	
TOTAL AV + NAV							840		0,504		
EFICIENCIA							79%		89%		

Tabla 4.29 “Flujodiagramación del Proceso Administración de Recursos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Análisis del proceso Administración de Recursos

		<h1>HOJA DE ANÁLISIS</h1>			FECHA:
					15/12/2008
					CÓDIGO:
					F.7
PROCESO: Administración de Recursos			SUBPROCESO: Administración de Recursos		
OBJETIVO: Mantener proveído al personal de suministros y materiales necesarios y a tiempo para sus actividades					
ALCANCE: Toda la Compañía					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Contabilidad	Recepción del requerimiento de provisiones			
2	Contabilidad	Verificación de que lo requerido se lo tenga en existencias			
3	Contabilidad	Solicitar a Proveeduría lo que no se disponga			
4	Contabilidad	Verificación de que el requerimiento esté completo			
5	Contabilidad	Entrega al solicitante lo requerido previa firma de un formulario de entrega - recepción			
6	Contabilidad	Archivo de los formularios utilizados en el proceso			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS: Proveeduría, Gestión presupuestaria					
FORMULARIOS: Requerimiento de provisiones, Acta entrega-recepción					
TERMINOLOGÍA N/A					
CAMBIOS		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
MEJORAS:	2	<i>Isabel Puga</i>	<i>Gabriela Irigoyen</i>	<i>Pamela J. Bailón D.</i>	
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN:					
CREACIÓN:		Fecha:	Fecha:	Fecha:	
TOTAL:	2	15/12/2008	16/12/2008	15/12/2008	

Tabla 4.30 “Hoja de Análisis del proceso Administración de Recursos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Hoja de Mejoramiento del Proceso: Administración de Recursos

		<h1>HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>			FECHA: 15/12/2008	
					CÓDIGO: F.7	
PROCESO: Administración de Recursos						
SUBPROCESO: Administración de Recursos						
ALCANCE:						
A		Situación Actual				
		Los colaboradores solicitan mensualmente la mayoría de suministros y materiales entregados el mes anterior, lo cual significa que descuidan sus pertenencias y esto conlleva a que la empresa incurra en mayores gastos				
B		Situación Propuesta				
		Se cambiará la frecuencia de entrega de suministros para obligar así a que los colaboradores cuiden mejor sus implementos de trabajo				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia	Beneficio Esperado		
				Mensual	Anual	
Frecuencia:	1	0,5				
Volumen:	1	0,5				
Tiempo Total (Segundos):	1500	840	660	19800	237600	
Costo Total (Dólares):	0,50	0,25	0,252	7,56	90,72	
Eficiencia Tiempo:	72%	79%	-7%			
Eficiencia Costo:	60%	89%	29%			

Tabla 4.31 “Hoja de Mejoramiento del proceso Administración de Recursos”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Matriz de Análisis Comparativo de los procesos del Departamento Financiero Administrativo de Green Oil S.A.

		<h2 style="text-align: center;">Matriz de Análisis comparativo</h2>														
No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFEENCIAS				BENEFICIOS		
		TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	COSTO	RECURSOS
1	Proveeduría	14.400,00	74%	12,87	70%	10770	82%	10,51	79%	3.630,00	-8%	2,36	-9%	108900	70,77	212,31
2	Tesorería (Cartera)	20340	87%	15,70	60%	18960	90%	11,95	74%	1.380,00	-2%	3,75	-15%	41400	112,56	112,56
3	Tesorería (Pago a Proveedores)	11850	73%	20,75	42%	7110	80%	13,55	61%	4.740,00	-7%	7,20	-19%	142200	216,06	648,18
4	Análisis (Análisis de Costos)	15600	65%	15,15	53%	12300	76%	14,65	58%	3.300,00	-10%	0,50	-5%	99000	15,00	15,00
5	Herramienta para la toma de decisiones (Estados financieros)	6390	70%	10,90	88%	4890	80%	7,65	93%	1.500,00	-9%	3,25	-5%	45000	97,50	97,50
6	Análisis (Análisis Financiero)	25200	67%	12,85	49%	21480	87%	10,85	71%	3.720,00	-20%	2,00	-23%	111600	60,00	60,00
7	Gestión Contable	720	67%	0,77	67%	600	80%	0,57	91%	120,00	-13%	0,20	-24%	3600	6,00	6,00
8	Gestión Presupuestaria	22860	76%	29,55	78%	20760	79%	27,05	78%	2.100,00	-3%	2,50	0%	63000	75,00	75,00
9	Administración de Recursos	1500	72%	0,50	60%	840	79%	0,25	89%	660,00	-7%	0,25	-29%	19800	7,56	7,56
TOTALES		118.860,00		119,06		97.710,00		97,04		21.150,00		22,02		634.500,00	660,45	1.234,11
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL																
TIEMPO		634.500,00		Segundos												
COSTO		660,45		Dólares												

Tabla 4.32 “Matriz de análisis comparativo del Dep. Financiero de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

5.1 Diseño, Medición y Estandarización de los Procesos

A continuación se puede ver la aplicación la Hoja de Análisis, el Flujo Diagramación y la Hoja de Mejoramiento a cada uno los procesos seleccionados. También se hacen observaciones de estos procesos y sus actividades.

5.2 Manual de Procesos

		<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	
Código	Proceso:		
	Subproceso:		
Objetivo:			
Características del Proceso:			
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles	
1		ENTRADAS	
2		SALIDAS	
3		RECURSOS	
4		CONTROLES	
5			
6			
Limites del Proceso:			
Inicio:			
Fin:			
INDICADORES DE GESTIÓN			

Tabla 4.33 “Formato del Manual de Procesos”

Fuente: MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual de Procesos del Proceso: Proveeduría

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Proveeduría	
F.1	SUBPROCESO: Proveeduría de Producto o Servicio	
OBJETIVO: Entregar al solicitante el requerimiento de productos o servicios oportunamente.		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	El área solicitante elabora la orden de requisición del producto o servicio y entrega el	ENTRADAS
2	Revisar si lo solicitado se lo tiene en existencias	* Requerimiento de productos o servicios * Orden de requisición
3	¿Hay presupuesto?	SALIDAS
4	Solicitar tres cotizaciones sobre lo solicitado en la requisición y seleccionar una de ellas	* Adquisición y entrega del producto o servicio.
5	Elaborar la orden de compra y enviarla al proveedor	RECURSOS
6	Recepción y revisión de la mercadería con la respectiva factura.	* Orden de requisición * Cotizaciones * Factura * Formulario entrega - recepción * Presupuesto * Personal Capacitado y apto para el trabajo
7	Entrega al área solicitante la mercadería o el servicio llenando el formulario de entrega - recepción	CONTROLES
8	Archivo de cotización, de la orden de requisición y del acta entrega - recepción	* Revisión de existencias * Presupuesto * Revisión de la mercadería * Selección de cotizaciones * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	El área solicitante elabora la orden de requisición del producto o servicio y entrega el documento al área financiero administrativa	
Fin:	Archivo de cotización, de la orden de requisición y del acta entrega - recepción	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento de cotizaciones (# Cotizaciones realizadas / # Requerimientos)	Cumplimiento de acta entrega - recepción (# Actas entrega - recepción / # Ordenes de compra) *100	
Cumplimiento de revisión de mercadería (# Revisiones de mercadería /# Ordenes de compra) *100		

Tabla 4.34 “Manual de Procesos del Proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual de Procesos del Proceso: Tesorería

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Tesorería	
F.2.1	SUBPROCESO: Cobro a clientes	
OBJETIVO: Cobro oportuno de la cartera		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	Se recibe el documento habilitante (contrato) para saber cuál es el valor a ingresar en cartera	ENTRADAS
2	Análisis del contrato aspectos como: plazo, valor, impuestos, etc. e ingreso en el sistema la	* Nuevo contrato de prestación de servicios adjudicado a la Empresa
3	Emisión de factura por servicios	SALIDAS
4	Envío de factura al cliente	* Cobro de cartera
5	Recepción del comprobante de retención	* Flujo de caja actualizado * Emisión de factura
6	¿Se cumplió el plazo para el cobro?	RECURSOS
7	¿Se recibió el pago?	* Contrato de adjudicación de oferta
8	Se realiza la gestión de cobro	* Factura por servicios * Gestión de cobro * Cartera * Flujo de caja * Personal Capacitado y apto para el trabajo
9	Actualización de la cartera	CONTROLES
10	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	* Revisión del contrato * Factura por servicios * Plazo de cobro
11	Archivo del contrato, de la copia de la factura y del comprobante de retención.	* Cartera actualizada * Flujo actualizado * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Se recibe el documento habilitante (contrato) para saber cuál es el valor a ingresar en cartera	
Fin:	Archivo del contrato, de la copia de la factura y del comprobante de retención.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Eficiencia en cobros (\$ Cartera cobrada en el mes sin gestión de cobro / \$ Cartera generada en el mes) *100	Eficiencia en recuperación de cartera (\$ Cartera recuperada con gestión de cobro / \$ Cartera vencida) *100	

Tabla 4.35 “Manual de Procesos del Proceso Tesorería de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual de procesos del Proceso: Tesorería

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Tesorería	
F.2.2	SUBPROCESO: Pago a proveedores	
OBJETIVO: Pagar oportunamente a los proveedores		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	Recepción de la factura del proveedor junto con la orden de compra	ENTRADAS
2	¿Documentos cumplen con los requerimientos legales y están autorizadas al pago por parte de gerencia general?	* Factura del proveedor * Orden de compra
3	Verificación del presupuesto	SALIDAS
4	Ingreso al sistema contable la factura.	* Pago al proveedor
5	Elaboración del comprobante de retención y del cheque.	* Cuentas por pagar actualizadas * Flujo de caja actualizado
6	Firma de cheque en horario establecido por la Gerencia	RECURSOS
7	Envío de cheque y comprobante de retención al proveedor.	* Factura del proveedor * Orden de compra * Presupuesto * Comprobante de retención * Cheque * Cuentas por pagar * Flujo de caja * Personal Capacitado y apto para el trabajo
8	Actualización de las cuentas por pagar	
9	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	CONTROLES
10	Archivo de factura, orden de compra y copia de comprobante de retención.	* Orden de compra * Revisión de documentación recibida * Autorización de pago por parte de Gerencia * Presupuesto * Firma del cheque * Cuentas por pagar actualizadas * Flujo de caja actualizado * Personal Capacitado y apto para el trabajo * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Recepción de la factura del proveedor junto con la orden de compra	
Fin:	Archivo de factura, orden de compra y copia de comprobante de retención.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Eficiencia en pagos a proveedores (# Pagos efectuados a tiempo / # Pagos pendientes a proveedores) *100	Eficiencia en pago de cuentas vencidas (# Cuentas por pagar vencidas pagadas / #	

Tabla 4.36 “Manual de Procesos del Proceso Tesorería de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual de Procesos del Proceso: Análisis

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Análisis	
F.3.1	SUBPROCESO: Análisis Financiero	
OBJETIVO: Analizar las cuentas contables para toma de decisiones.		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	Selección y análisis de cuentas contables del balance mensual a ser analizadas	ENTRADAS
2	Redacción del informe a gerencia general sobre el análisis	* Estados Financieros Definitivos
3	Discusión de informe entre la gerencia financiera administrativa y la gerencia general	SALIDAS
4	Realización de ajustes concluidos en la discusión	* Informe de análisis contable a los Estados Financieros Definitivos Ajustados
5	Emisión de nuevo balance ajustado	RECURSOS
6	Recolección de firmas de responsabilidad	* Estados Financieros Definitivos * Reunión de discusión del informe * Personal Capacitado y apto para el trabajo
7	Archivo de informes y de balance ajustado y suscrito	CONTROLES
		* Análisis de Cuentas contables representativas * Discusión del informe * Ajustes * Suscripción del informe * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Selección y análisis de cuentas contables del balance mensual a ser analizadas	
Fin:	Archivo de informes y de balance ajustado y suscrito	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Calidad en reportes (# Cuentas por realizar ajustes / # Cuentas contables analizadas) *100		

Tabla 4.37 “Manual de Procesos del Proceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual de Procesos del Proceso: Análisis

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Análisis	
F.3.2	SUBPROCESO: Análisis de Costos	
OBJETIVO: Analizar la evolución de las cuentas de costos del proyecto para toma de decisiones.		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	Análisis de las cuentas del balance con afectación a los proyectos seleccionadas por parte de la Gerencia financiera administrativa	ENTRADAS
2	¿Se deben hacer ajustes?	* Estados Financieros Preliminares
3	Realización de ajustes determinados	SALIDAS
4	Emisión del nuevo balance ajustado	* Análisis de las cuentas con afectación a proyectos
5	Se actualiza el presupuesto	RECURSOS
6	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	* Estados Financieros Preliminares * Personal Capacitado y apto para el trabajo
		CONTROLES
		* Análisis de las cuentas de balance * Ajustes * Balance Definitivo * Presupuesto actualizado * Flujo de caja actualizado * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Análisis de las cuentas del balance con afectación a los proyectos seleccionadas por parte de la Gerencia financiera administrativa	
Fin:	Se actualiza el flujo de caja para saber la disposición de los flujos.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
	Calidad en reportes (# Cuentas por realizar ajustes / # Cuentas contables analizadas) *100	

Tabla 4.38 “Manual de Procesos del Proceso Análisis de Costos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual del Proceso del Proceso: Herramienta para la toma de decisiones

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Herramientas para la toma de decisiones	
F.4	SUBPROCESO: Balances Mensuales	
OBJETIVO: Emitir mensualmente los estados financieros para toma de decisiones.		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
1	Se ingresa la información pendiente	ENTRADAS
2	Se procede a mayorizar	* Balances preliminares
3	Se emiten los balances mensuales	SALIDAS
4	¿La información en los balances está correcta?	* Balances definitivos
5	Se procede a realizar las correcciones	RECURSOS
6	Se emite el nuevo balance	* Balances Preliminares * Sistema contable * Personal Capacitado y apto para el trabajo
7	Se recolectan las respectivas firmas	CONTROLES
8	Archivo de los balances suscritos	* Análisis de balances * Firmas de responsabilidad * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Se ingresa la información pendiente	
Fin:	Archivo de los balances suscritos	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Eficiencia en ingreso de la información (# Transacciones pendientes por registrar / # Transacciones) *100		Calidad en reportes (# Correcciones a realizar en el mes anterior / # Correcciones realizadas en el presente mes) *100

Tabla 4.39 “Manual de Procesos del Proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual del Proceso del Proceso: Gestión contable

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Gestión Contable	
F.5	SUBPROCESO: Gestión Contable	
OBJETIVO: Ingresar en el Sistema Contable todas las transacciones generadas mensualmente por la Empresa		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
		ENTRADAS
1	Se reciben los documentos a ser ingresados en el Sistema Contable	* Documentos contables
2	Se ingresa cada documento al Sistema	SALIDAS
3	Se verifica que el ingreso sea correcto	* Registro de los documentos recibidos y revisados
4	Se imprime el registro contable	RECURSOS
5	Se archiva el registro contable y el soporte (documentación)	* Documentación legal * Tecnología * Personal Capacitado y apto para el trabajo
		CONTROLES
		* Revisión de la legalidad de los documentos * Registro contable * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Se reciben los documentos a ser ingresados en el Sistema Contable	
Fin:	Se archiva el registro contable y el soporte (documentación)	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Eficiencia en ingreso de la información (# Transacciones pendientes por registrar / # Transacciones) *100		

Tabla 4.40 “Manual de Procesos del Proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual del Proceso del Proceso: Gestión Presupuestaria

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Gestión Presupuestaria	
F.6	SUBPROCESO: Gestión Presupuestaria	
OBJETIVO: Determinar el Presupuesto Anual de la Compañía		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
ENTRADAS		
1	Solicitar la información necesaria para realizar el presupuesto a todos los departamentos de la Compañía.	* Información presupuestaria global
SALIDAS		
2	Consolidar la información previamente revisada	
3	Realizar el presupuesto anual	* Presupuesto Anual
RECURSOS		
4	Discutir con Gerencia General el presupuesto realizado	
5	Ajustar según lo discutido, el presupuesto anual	* Información presupuestaria global * Reunión de discusión del presupuesto * Personal Capacitado y apto para el trabajo
6	Suscribir el presupuesto anual	
CONTROLES		
		* Reunión de discusión del presupuesto * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Solicitar la información necesaria para realizar el presupuesto a todos los departamentos de la Compañía.	
Fin:	Suscribir el presupuesto anual	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Entrega de información a tiempo (Día presentada la información - Día a presentar la información)		

Tabla 4.41 “Manual de Procesos del Proceso Gestión Presupuestaria de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Manual del Proceso del Proceso: Administración de recursos

 MANUAL DE PROCESOS		
Código	PROCESO: Administración de Recursos	
F.7	SUBPROCESO: Administración de Recursos	
OBJETIVO: Mantener proveído al personal de suministros y materiales necesarios y a tiempo para sus actividades		
Características del Proceso:		
No.	Actividades	Entradas / Salidas / Recursos / Controles
ENTRADAS		
1	Recepción del requerimiento de provisiones	* Requerimiento de provisiones
SALIDAS		
2	Verificación de que lo requerido se lo tenga en existencias	
3	Solicitar a Proveeduría lo que no se disponga	* Entrega de provisiones
RECURSOS		
4	Verificación de que el requerimiento esté completo	
5	Entrega al solicitante lo requerido previa firma de un formulario de entrega - recepción	* Solicitud de requerimiento de provisiones * Acta entrega - recepción * Personal Capacitado y apto para el trabajo
CONTROLES		
6	Archivo de los formularios utilizados en el proceso	* Acta entrega recepción * Verificación de existencias * Legislación interna y externa aplicable
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio:	Recepción del requerimiento de provisiones	
Fin:	Archivo de los formularios utilizados en el proceso	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento de revisión de suministros (# Revisiones de suministros /# Requerimiento provisiones) *100	Cumplimiento de acta entrega - recepción (# Actas entrega - recepción / # Requerimiento de provisiones) *100	

Tabla 4.42 “Manual de Procesos del Proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de los procesos del Departamento Financiero Administrativo de la empresa Green Oil S.A. Los capítulos desarrollados anteriormente son la base para esta propuesta organizacional; con ayuda de herramientas, las mismas que se enumeran a continuación:

1. Mapa de Procesos
2. Índices de Gestión para los macroprocesos; y,
3. Organización por procesos

5.1 Factores de éxito³⁸

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndolo único.

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

	FACTORES DE ÉXITO
Buenas relaciones interpersonales	
Poder de negociación	
Organización	
Comunicación	
Motivación	
Raciocinio	
Conocimiento	
Discernimiento	

Tabla 5.1 “Factores de éxito de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Bailón D.

5.2 Indicadores de Gestión³⁹

Parámetro de control, de carácter numérico, representativo de la consecución de los resultados del proceso y su progreso en el tiempo, las ventajas y requisitos de los indicadores se resumen en la figura 5.2

Características:

- Puede ser un dato interno o externo (de partida).
- Representativo del resultado que se pretende medir.
- Debe ser sensible.
- Se expresará por medio de un número
- El beneficio debe ser superior al esfuerzo de cálculo.
- Comparable en el tiempo, para ver su evolución

³⁹ Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor



Figura 5.2 "Planificación y despliegue de indicadores"

Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Pamela Bailón D.

Para conseguir los beneficios inherentes al empleo de indicadores de calidad, cada uno de ellos debe ser:

- Fiel, reflejando realmente lo que se quiere medir
- Objetivo.
- Comprensible para quienes lo manejan.
- Consistente a lo largo del tiempo.
- Fácil de obtener.
- Cuantificable.

Además de todo ello, debemos asegurarnos que los indicadores sean representativos de la actividad de la organización y seleccionarlos en número suficiente. Naturalmente, ni que decir tiene que deben ser adecuados a aquello que queremos medir.

5.3 Mapa de Procesos

Basados en la cadena de valor del Departamento Financiero Administrativo de la empresa se ha identificado los macroprocesos. Cada uno de ellos cuenta con su mapa

de procesos en el que se puede ver claramente y de manera detallada en qué consiste cada una de sus actividades.

PROCESOS HABILITANTES	
F	Gestión Financiera - Administrativa
F.1	Proveeduría
F.2	Tesorería
F.2.1	Cobro a clientes
F.2.2	Pago a proveedores

Tabla 5.2 “Mapa de procesos del Dep. Financiero Administrativo – contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

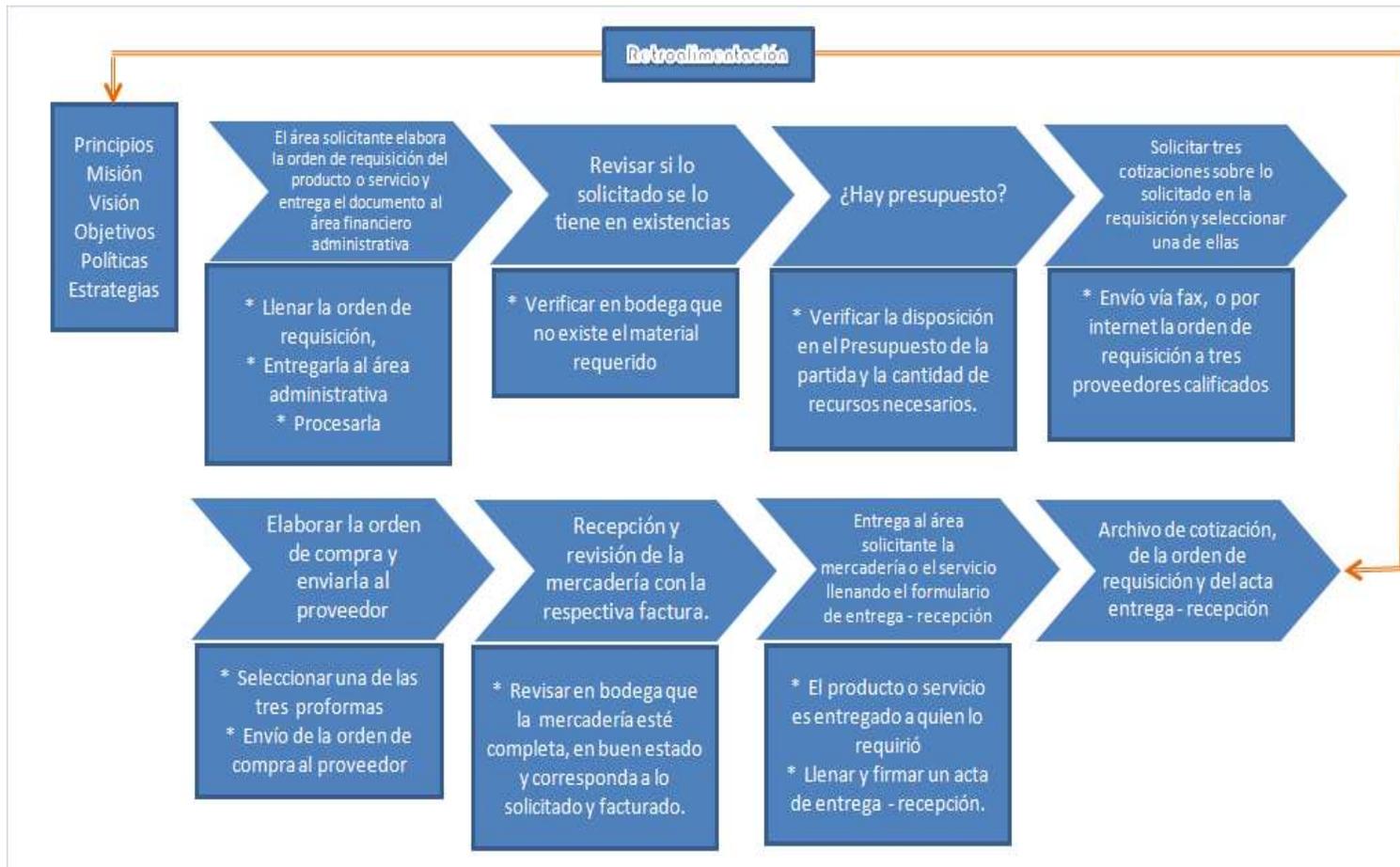


Figura 5.3 “Proceso Proveeduría de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de Gestión del proceso: Proveduría

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: PROVEDURÍA								F.1
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Cumplimiento de cotizaciones	Realización de cotizaciones	Cumplimiento	# Cotizaciones realizadas / # Requerimientos	3	13 / 4 = 3,25	3,25		Mensual	Trabajo de campo
2	Cumplimiento de revisión de mercadería	Revisión de mercadería	Cumplimiento	(# Revisiones de mercadería / # Ordenes de compra) *100	100%	(2 / 3)*100 = 67%		67%	Mensual	Trabajo de campo
3	Cumplimiento de acta entrega - recepción	Realización de acta entrega - recepción	Cumplimiento	(# Actas entrega - recepción / # Ordenes de compra) *100	100%	(2 / 3)*100 = 67%		67%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.3 “Indicadores de gestión del proceso Proveduría de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Proveduría

		FACTORES DE ÉXITO
		PROCESO: Proveduría
		Buenas relaciones interpersonales
		Poder de negociación
		Organización en el trabajo y en el tiempo
		Comunicación con proveedores

Tabla 5.4 “Factores de éxito del proceso Proveduría de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

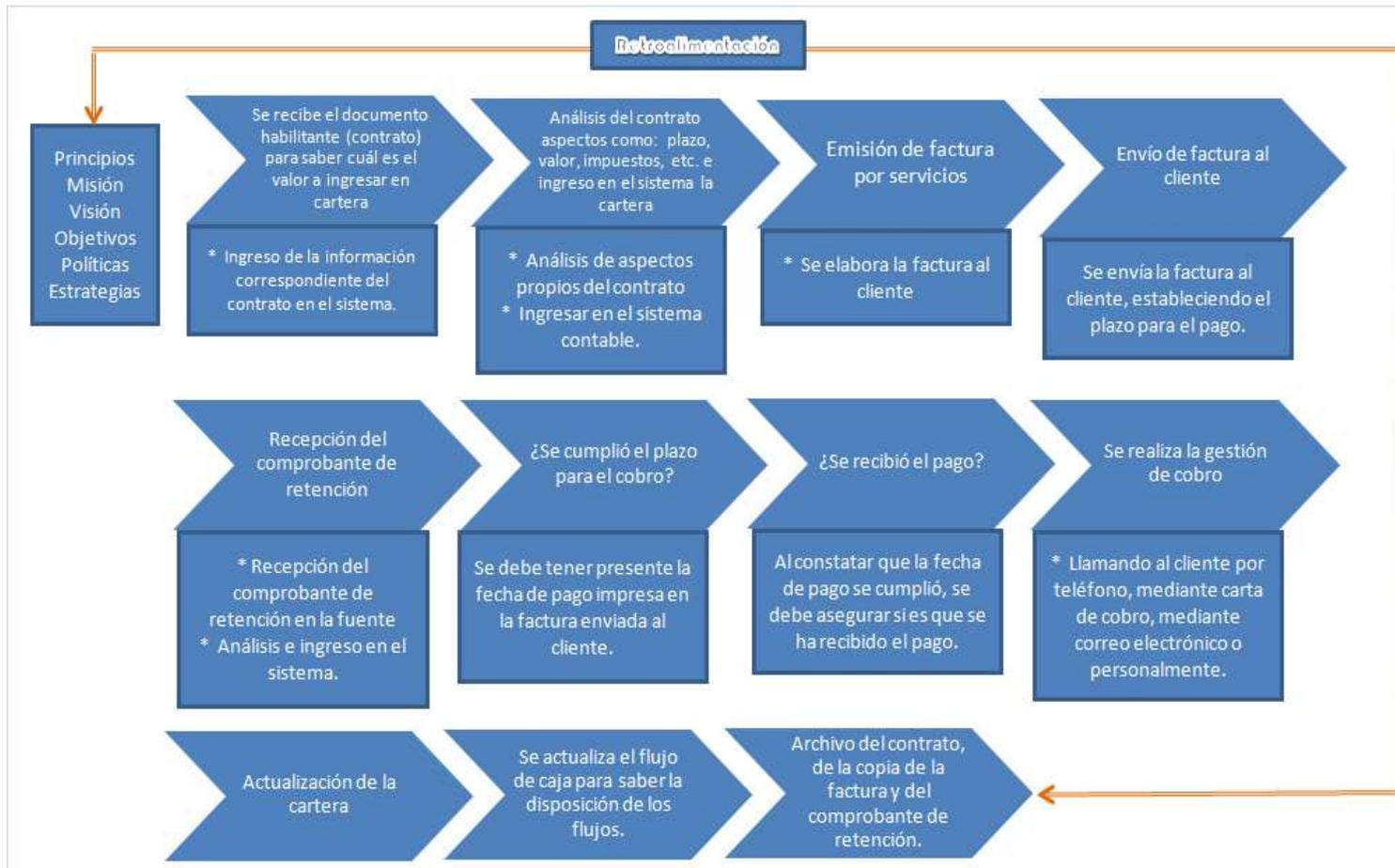


Figura 5.4 “Proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores del proceso: Tesorería

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: TESORERÍA			SUBPROCESO: COBRO A CLIENTES				F.2.1	
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia de cobros	Cobros	Eficiencia	$(\$ \text{ Cartera cobrada en el mes sin gestión de cobro} / \$ \text{ Cartera generada en el mes}) * 100$	100%	$(9000 / 10000) * 100 = 90\%$		90%	Mensual	Trabajo de campo
2	Eficiencia en recuperación de cartera	Recuperación de cartera	Eficiencia	$(\$ \text{ Cartera recuperada con gestión de cobro} / \$ \text{ Cartera vencida}) * 100$	80%	$(15.000 / 28000) * 100 = 54\%$		54%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.5 “Indicadores de gestión del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Tesorería

		FACTORES DE ÉXITO
		PROCESO: Tesorería
		Buenas relaciones interpersonales
		Poder de negociación
		Organización en el trabajo y en el tiempo
		Comunicación con clientes
		Motivación a clientes
		Raciocinio numérico

Tabla 5.6 “Factores de éxito del proceso Tesorería, Subproceso Cobro a clientes de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

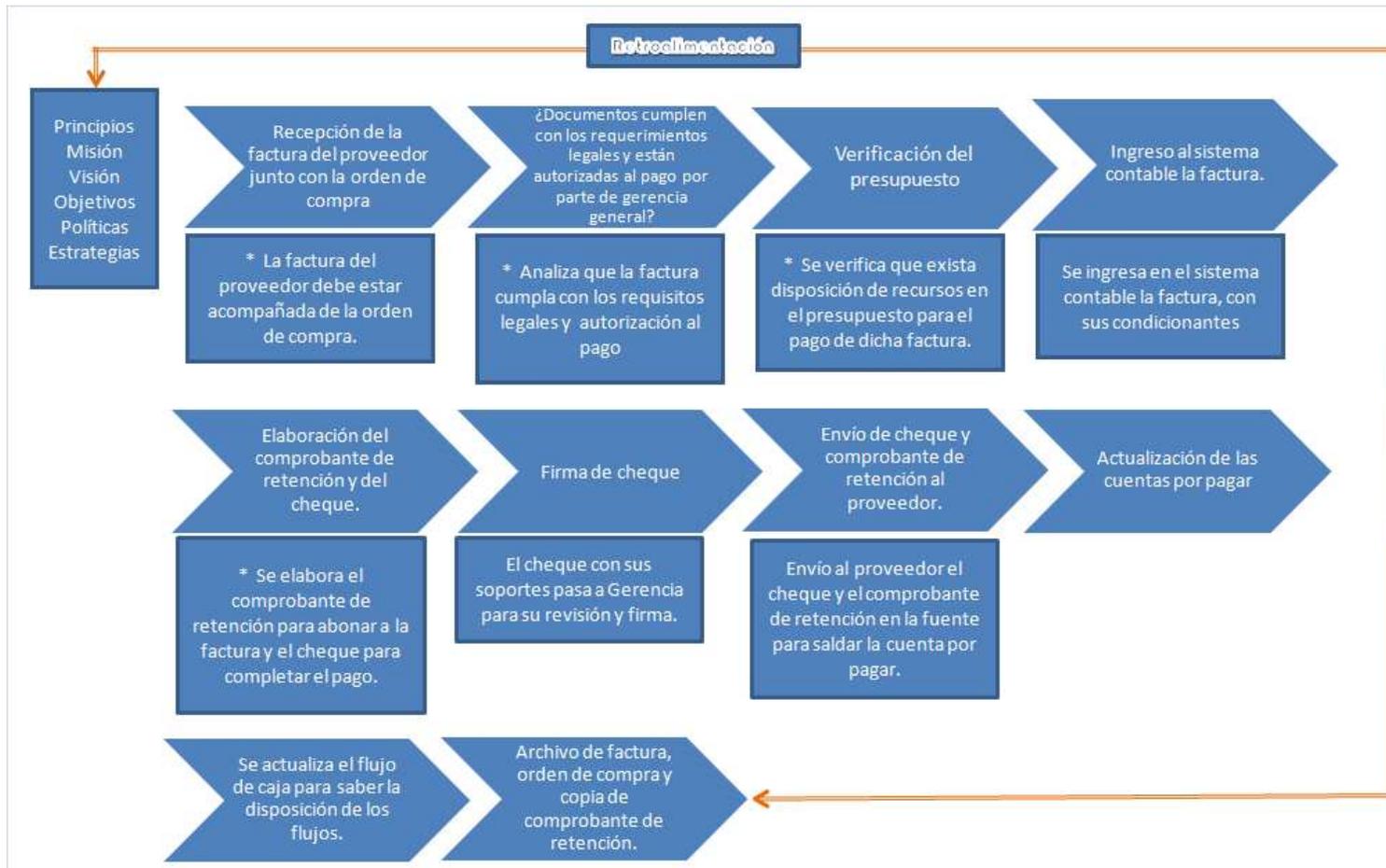


Figura 5.5 “Proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores del Proceso: Tesorería

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: TESORERÍA			SUBPROCESO: PAGO A PROVEEDORES				F.2.2	
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en pagos a proveedores	Eficiencia en pagos a proveedores	Eficiencia	$(\# \text{ Pagos efectuados a tiempo} / \# \text{ Pagos pendientes a proveedores}) * 100$	100%	$(5 / 10) * 100 = 50\%$		50%	Mensual	Trabajo de campo
2	Eficiencia en pago de cuentas vencidas	Eficiencia en pago de cuentas vencidas	Eficiencia	$(\# \text{ Cuentas por pagar vencidas pagadas} / \# \text{ Cuentas por pagar vencidas}) * 100$	100%	$(3 / 4) * 100 = 75\%$		75%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.7 “Indicadores de gestión del proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Tesorería

		FACTORES DE ÉXITO
		PROCESO: Tesorería
		Buenas relaciones interpersonales
		Poder de negociación
		Organización en el trabajo y en el tiempo
		Comunicación con el Proveedor
		Motivación ante el trabajo
		Raciocinio numérico

Tabla 5.8 “Factores de éxito del proceso Tesorería, Subproceso Pago a proveedores de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

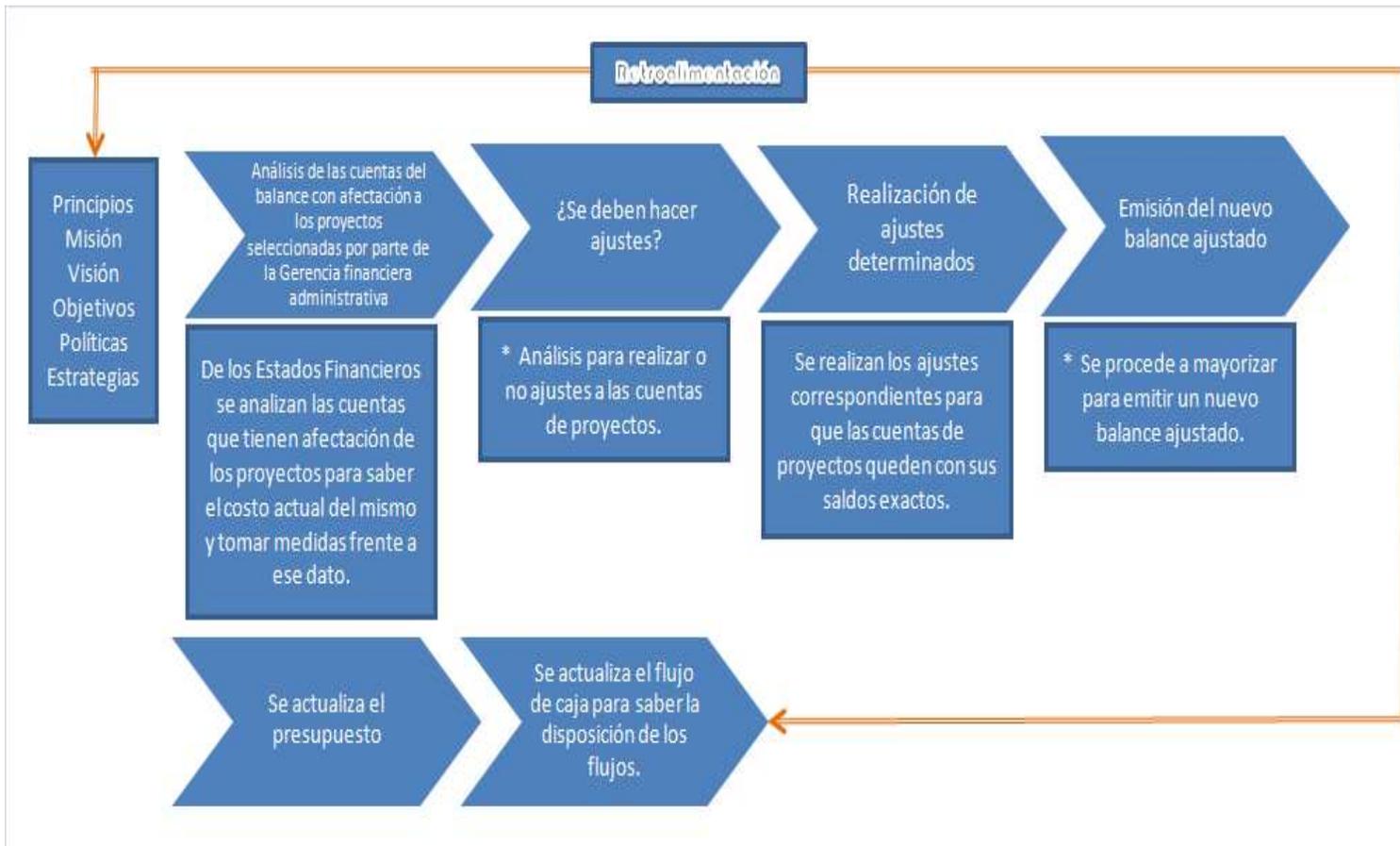


Figura 5.6 “Proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores del proceso: Análisis

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: ANÁLISIS			SUBPROCESO: ANÁLISIS DE COSTOS				F.3.2	
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Calidad en reportes	Ajustes por realizar	Eficiencia	$(\# \text{ Cuentas por realizar ajustes} / \# \text{ Cuentas contables analizadas}) * 100$	3%	$(6 / 80) * 100 = 8\%$		8%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.9 “Indicadores de gestión del proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Análisis

		FACTORES DE ÉXITO
		PROCESO: Análisis
		Comunicación con el personal involucrado
		Conocimiento analítico y contable
		Buenas relaciones interpersonales

Tabla 5.10 “Factores de éxito del proceso Análisis, Subproceso Análisis de costos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

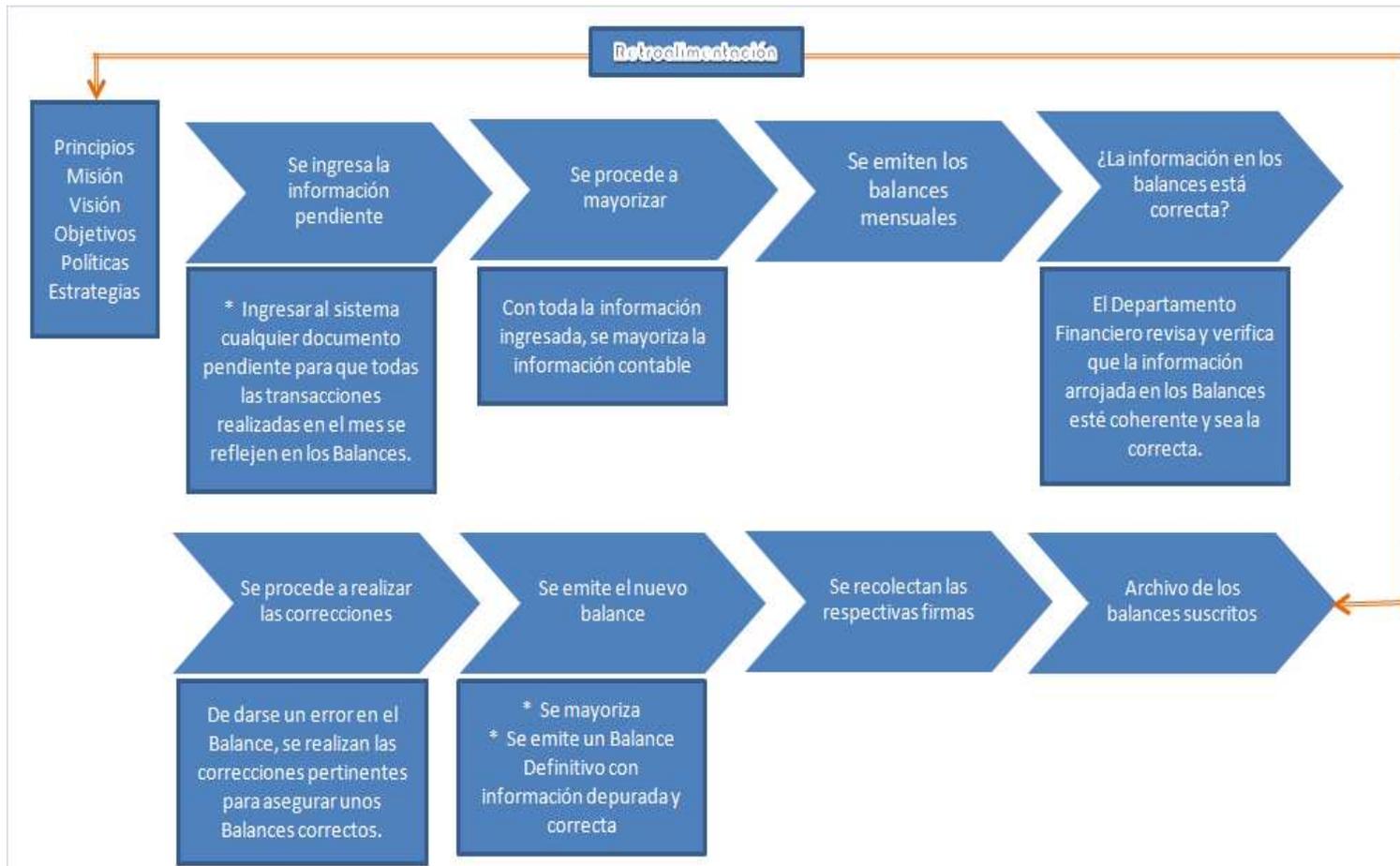


Figura 5.7 “Proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de gestión del proceso: Herramientas para la toma de decisiones

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES								F.4
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en ingreso de la información	Ingreso a tiempo de la información	Eficiencia	$(\# \text{ Transacciones pendientes por registrar} / \# \text{ Transacciones}) * 100$	0%	$(7 / 100) * 100 = 7\%$		7%	Mensual	Trabajo de campo
2	Calidad en reportes	Ajustes por realizar	Eficiencia	$(\# \text{ Cuentas por realizar ajustes} / \# \text{ Cuentas contables analizadas}) * 100$	3%	$(10 / 80) * 100 = 13\%$		13%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.11 “Indicadores de gestión del proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Herramientas para la toma de decisiones

	FACTORES DE ÉXITO
	PROCESO: Herramientas para la toma de decisiones
Conocimiento Contable y Financiero	
Raciocinio numérico y legal	
Discernimiento de la información	
Organización en el trabajo y en el tiempo	

Tabla 5.12 “Factores de éxito del proceso Herramientas para la toma de decisiones de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

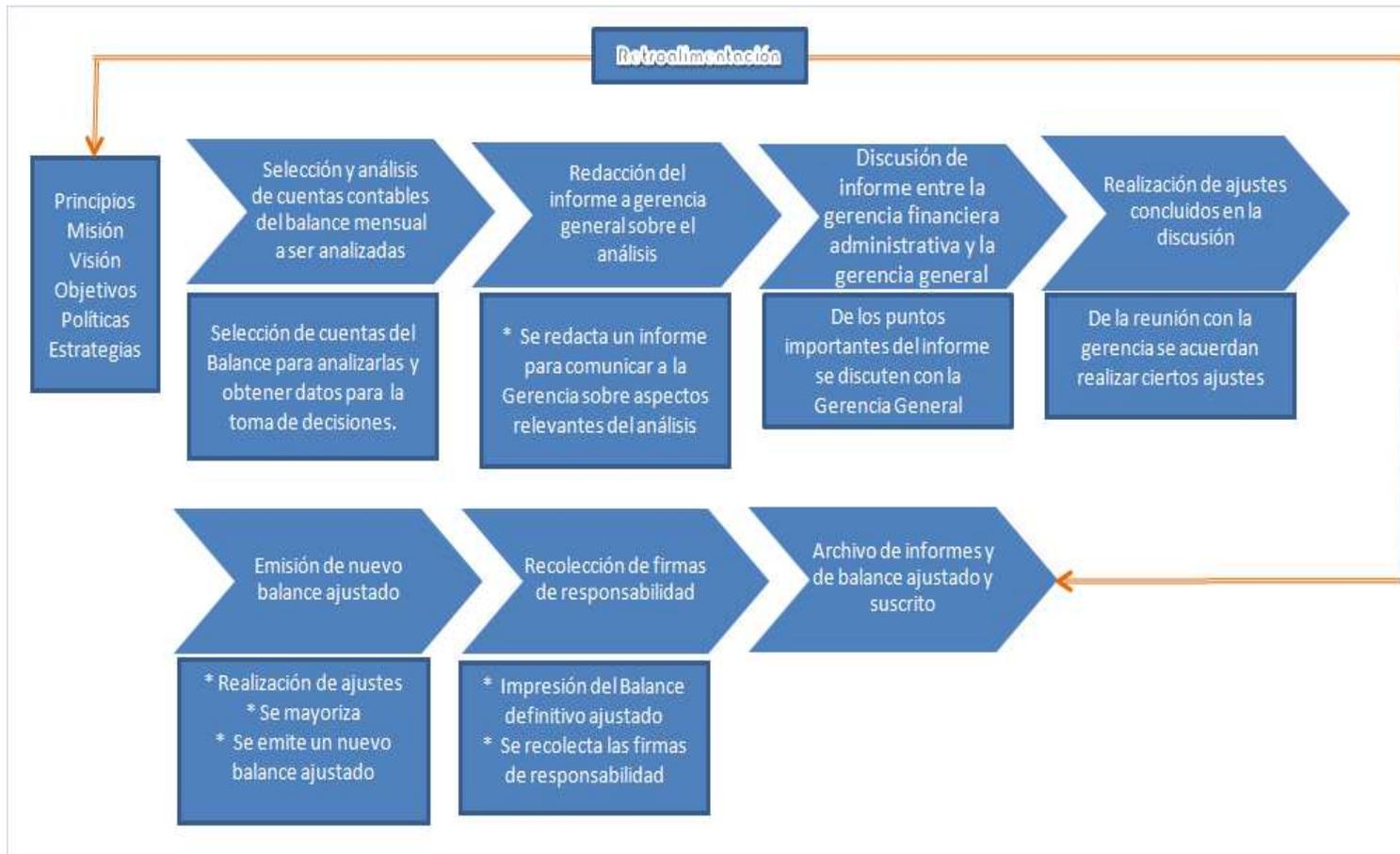


Figura 5.8 “Proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de gestión del proceso: Análisis

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: ANÁLISIS			SUBPROCESO: ANÁLISIS FINANCIERO				F.3.1	
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Calidad en reportes	Ajustes por realizar	Eficiencia	$\left(\frac{\# \text{ Cuentas por realizar ajustes}}{\# \text{ Cuentas contables analizadas}} \right) * 100$	3%	$\left(\frac{2}{30} \right) * 100 = 7\%$		7%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.13 “Indicadores de gestión del proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Análisis

	FACTORES DE ÉXITO
	PROCESO: Análisis
	Comunicación con el personal involucrado
	Conocimiento analítico, contable y financiero
	Buenas relaciones interpersonales

Tabla 5.14 “Factores de éxito del proceso Análisis, Subproceso Análisis Financiero de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

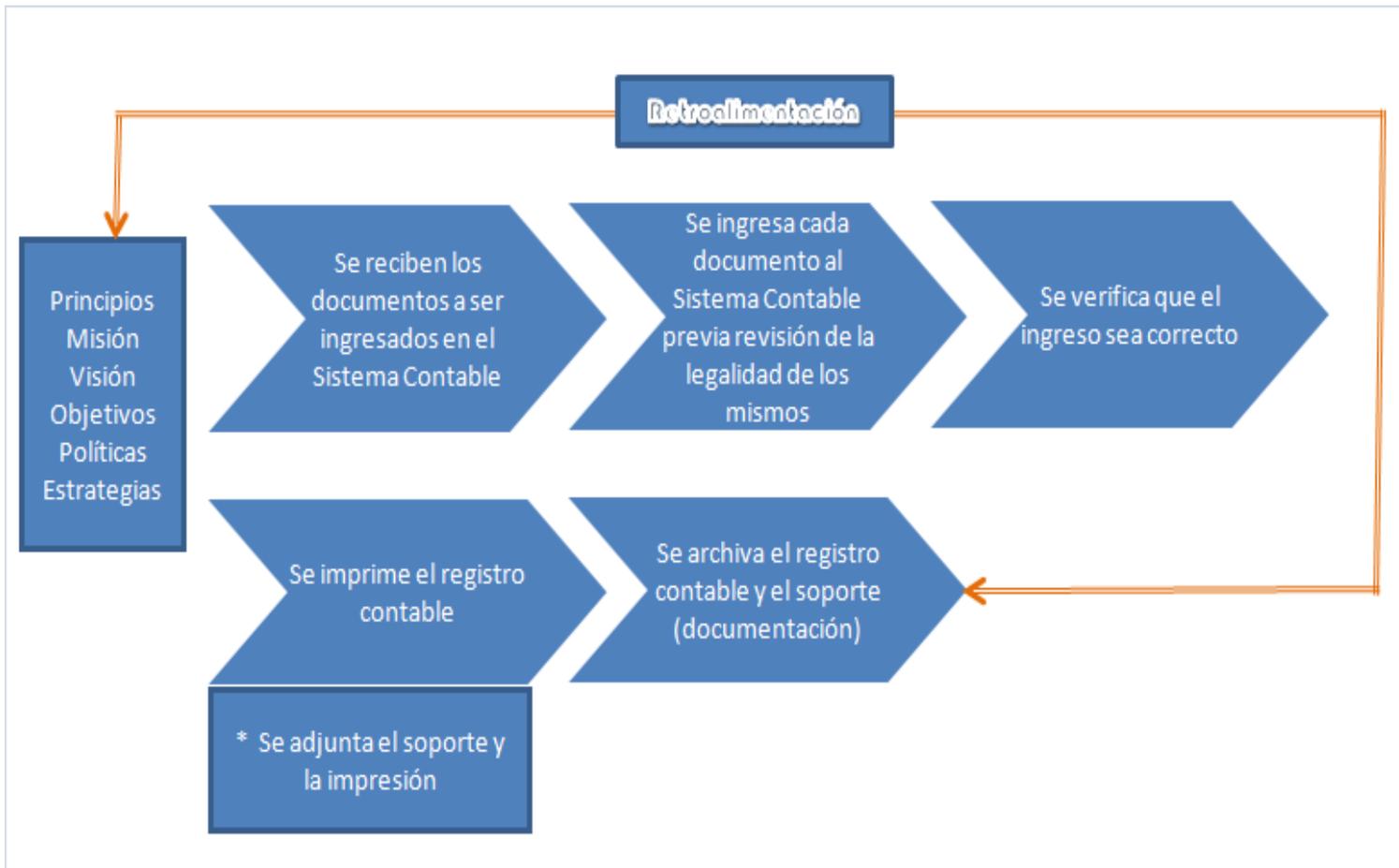


Figura 5.9 “Proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de gestión del proceso: Gestión Contable

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: GESTIÓN CONTABLE								F.5
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en ingreso de la información	Ingreso a tiempo de la información	Eficiencia	$(\# \text{ Transacciones pendientes por registrar} / \# \text{ Transacciones}) * 100$	0%	$(30 / 150) * 100 = 20\%$		20%	Mensual	Trabajo de campo

Tabla 5.15 “Indicadores de gestión del proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Gestión Contable

	FACTORES DE ÉXITO
	PROCESO: Gestión Contable
	Conocimiento contable
	Raciocinio numérico y legal
	Discernimiento de la información
	Organización en el trabajo y en el tiempo

Tabla 5.16 “Factores de éxito del proceso Gestión contable de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

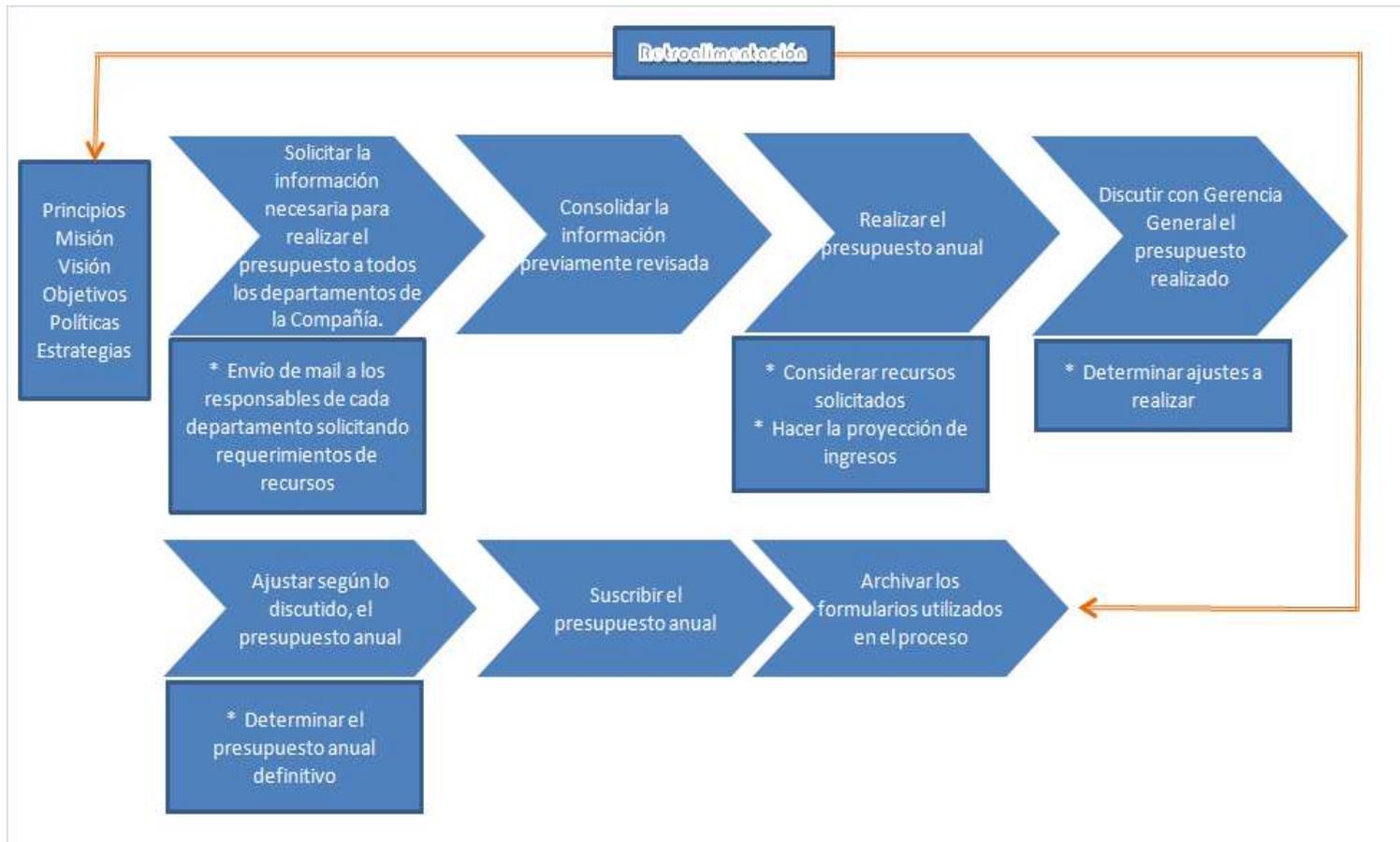


Figura 5.10 “Proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de gestión del proceso: Gestión Presupuestaria

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
		PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA								F.6
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Entrega de información a tiempo	Información entregada a tiempo	Eficiencia	(Día presentada la información - Día a presentar la información)	0	28 - 15 = 13		13	Anual	Trabajo de campo

Tabla 5.17 “Indicadores de gestión del proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Gestión Presupuestaria

	FACTORES DE ÉXITO
	PROCESO: Gestión Presupuestaria
	Buenas relaciones interpersonales
	Poder de negociación
	Conocimiento Financiero y Administrativo
	Raciocinio numérico y administrativo
	Discernimiento de la información
	Organización en el trabajo y en el tiempo

Tabla 5.18 “Factores de éxito del proceso Gestión presupuestaria de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

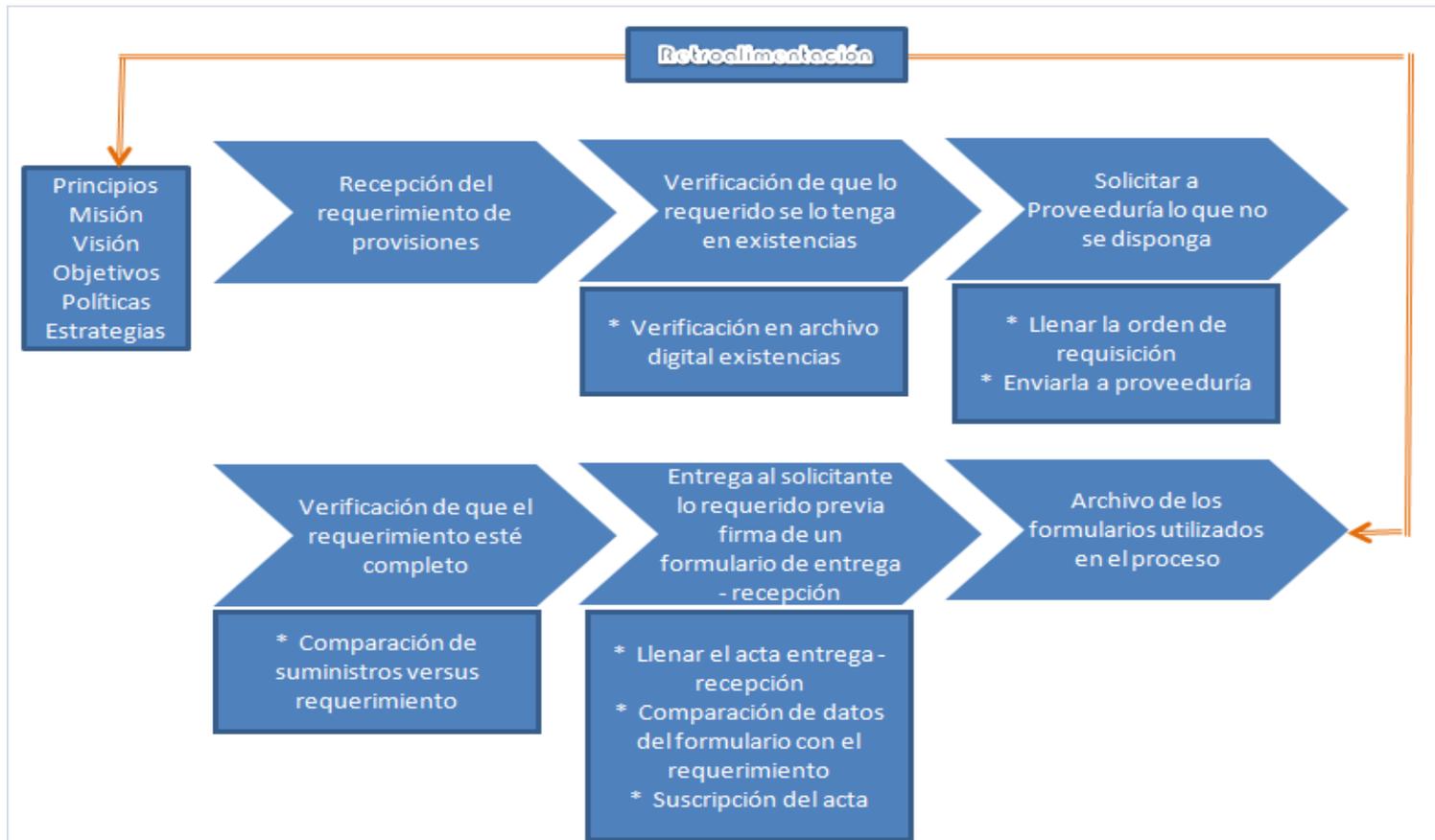


Figura 5.11 “Proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Indicadores de gestión del proceso: Administración de Recursos

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								F.7	
		PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS									
No.	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente	
							+	-			
1	Cumplimiento de revisión de suministros	Revisión de materiales	Cumplimiento	$(\# \text{ Revisiones de suministros } / \# \text{ Requerimiento provisiones}) * 100$	100%	$(4 / 4) * 100 = 100\%$	100%		Bimensual	Trabajo de campo	
2	Cumplimiento de acta entrega - recepción	Realización de las actas entrega - recepción	Cumplimiento	$(\# \text{ Actas entrega - recepción } / \# \text{ Requerimiento de provisiones}) * 100$	100%	$(4 / 4) * 100 = 100\%$	100%		Bimensual	Trabajo de campo	

Tabla 5.19 “Indicadores del proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Factores de éxito del proceso: Administración de recursos

		FACTORES DE ÉXITO	
		PROCESO: Administración de recursos	
Buenas relaciones interpersonales			
Organización en el trabajo y en el tiempo			
Comunicación con el personal involucrado			

Tabla 5.20 “Factores de éxito del proceso Administración de Recursos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

Organización por Procesos



Figura 5.12 “Organización por Procesos de Green Oil S.A.”

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Pamela Bailón D.

CAPÍTULO VI

1. CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un sistema de gestión por procesos, lo que es una limitante importante en su organización, eficiencia y efectividad.
- Los factores del micro ambiente representan para la empresa una oportunidad alta debido a que el mercado y sus proveedores están en crecimiento.
- La competencia y los organismos de control representan para Green Oil S.A. una amenaza media debido a que existe mucha competencia de pequeñas Empresas consultoras ambientales. En cuanto a los organismos de control representan una amenaza por los parámetros con que controlan a las compañías como Green Oil S.A.
- El personal de la Compañía está comprometido para alcanzar la misión, visión y objetivos de la Empresa en base al respeto y acato sus principios, valores y políticas con ayuda de las estrategias planteadas.
- La Empresa no cuenta con un plan operativo valorado para la Compañía en áreas como: clientes, administración, recursos humanos, medio ambiente, rentabilidad y crecimiento
- Green Oil S.A. no ha instaurado dentro de su organización la cadena de valor con el objetivo de categorizar las actividades que producen valor añadido.
- Se nos proporcionó la información necesaria para inventariar los procesos del Departamento analizado, debido a que los mismos no se encontraban representados gráficamente mediante la herramienta: IDEF-0.
- La Compañía no tenía diagramados sus procesos del Departamento en análisis con el objeto de disgregar las actividades integrantes del mismo que agregan y las que no agregan valor y poder determinar el costo de ellas en

valor y en tiempo. Lo cual impedía determinar observaciones a cada proceso, de las cuales se deberían tomar medidas correctivas para subsanarlas y mejorar así los resultados del proceso mediante herramientas administrativas.

- La Empresa no mantenía su manual de procesos para determinar las actividades, la entrada, salida, recursos y controles del proceso.
- No se mantenían indicadores de gestión y factores de éxito para cada uno de los procesos.

2. RECOMENDACIONES

- Poner en práctica los resultados del presente trabajo y aplicarlo en la empresa.
- Capacitar al personal y principalmente comunicar los beneficios que dicha aplicación tiene para la empresa y para cada uno de sus integrantes.
- Hacer uso de la administración por procesos que se ha realizado en el presente trabajo. De esta manera se mantendrá el crecimiento y desarrollo de la Compañía de una manera organizada y estandarizada.
- Aplicar las estrategias propuestas para combinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Compañía y ponerlas a favor de la misma, para aprovecharlas y resistirlas de mejor manera.
- Difundir el mapa estratégico planteado en el presente trabajo, con la finalidad de mentalizar los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión establecida para la empresa.
- Aplicar el inventario de procesos, asignar un responsable para cada uno de los procesos, de forma que cada uno tenga la supervisión del cumplimiento de los indicadores planteados.

- Se debe motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados continúen comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.
- Poner en práctica el manual de procesos realizado en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas,
- <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&page=show&id=3649>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente_general
- http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_proyecto
- BALLOU Ronald H., profesor Lambert
- Asociación Francesa de Logística (ASLOG)
- arveylozano.blogspot.com/2008/10/gestion-por-procesos.html
- <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmc1.pdf>
- MARÍÑO Navarrete, Fernando, Gerencia de Procesos, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1994
- HARRINGTON, James
- http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica
- es.wikipedia.org/wiki/Proceso
- Norma ISO 9000 - 2000
- PORTER, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press,
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- FLEITMAN, Jack
- http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial
- http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- <http://www.estrategia.com/>
- www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html

- www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml
- www.wordreference.com/definicion/formato,
www.alegsa.com.ar/Dic/formato.php
- Banco Central del Ecuador
- Constitución política de la República del Ecuador
- Artículo No. 147 de la Ley de Compañías
- VILLACÍS, Juan: Guía práctica de administración y control para bancos y financieras
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
- Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

ANEXO No. 1



NOTARIA
TERCERA

ESCRITURA NÚMERO: MIL SETECIENTOS CUARENTA Y OCHO (1748)



CONSTITUCION
DE LA COMPAÑIA
GREEN OIL S.A

OTORGADO POR:

JOSE MIGUEL GÓMEZ DAVILA
TANNIA KRUKAYA GONZALEZ GUERRERO

CAPITAL US \$ 800

DI 4 COPIAS

30 OCT 2006
Quinto, en el Cantón Tercero y soy fe que el presente instrumento que antecede es fiel y verídico.
DR. ROBERTO SALGADO SALGADO
NOTARIO TERCERO DEL CANTÓN QUITO

M.O.

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, hoy día miércoles cinco (5), de Julio del dos mil, ante mí, doctor ROBERTO SALGADO SALGADO, Notario Tercero del Cantón, comparecen por una parte el señor José Miguel Gómez Davila casado, por sus propios derechos y por otra la señorita Tannia González Guerrero, soltera, también por sus propios y personales derechos. Los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en esta ciudad de Quito, inteligentes en el idioma castellano, legalmente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocerlos doy fe; y, dicen: Que elevan a escritura pública la minuta que me presentan, cuyo tenor literal y que transcribo dice lo siguiente SEÑOR NOTARIO.- Sírvase insertar en su registro de

DR. ROBERTO SALGADO SALGADO

escrituras públicas una de la cual conste el contrato de sociedad contenido en las siguientes cláusulas: **CAPITULO PRIMERO.- ARTICULO PRIMERO.- FUNDACION.-** Comparecen los señores José Miguel Gómez Davila y Tannia Kruzkaya González Guerrero, por sus propios y personales derechos; quienes manifiestan es su voluntad fundar, como en efecto constituyen, una compañía anónima con la denominación de GREEN OIL S.A., que funcionará acorde a las disposiciones legales vigentes y a los siguientes estatutos. **ARTICULO SEGUNDO.- DENOMINACION.-** La Compañía se denominará "GREEN OIL S.A.", y por lo tanto en todas las operaciones girará con este nombre y se registrará con las disposiciones mercantiles, Ley de Compañías, y demás normas pertinentes relacionadas con las actividades que realizare la compañía. **ARTICULO TERCERO.- DOMICILIO.-** El domicilio de la compañía será el Distrito Metropolitano de Quito. Por resolución de la Junta General podrán establecerse sucursales y agencias dentro y fuera del país. **ARTICULO CUARTO.- DURACION.-** La duración de la compañía será de 50 años contados a partir de su fecha de inscripción en el Registro Mercantil, pero se podrá disolver en cualquier momento si así lo resuelve la Junta General de Accionistas en la forma prevista en las leyes y en este contrato social. **ARTICULO QUINTO.- OBJETO SOCIAL. -** Previo el cumplimiento de lo establecido en la ley de la materia el objeto social de la compañía será la realización de las siguientes actividades: Prestación de servicios a compañías que participan en actividades petroleras; prestar asesoría relacionada con la actividad petrolera y/o medio ambiente y/o relaciones comunitarias; provisión de personal; provisión de servicios de alimentación de personal; participar en todo tipo de obras civiles; importación o exportación de bienes; comprar



**NOTARIA
TERCERA**



vender o arrendar bienes inmuebles e intervenir en proyectos inmobiliarios; compraventa de bienes muebles industrializados, no; la representación de compañías nacionales o extranjeras, pudiendo para el efecto, actuar como mandataria, corresponsal, o agente sin limitaciones; la asociación con personas naturales o jurídicas para proyectos específicos, celebrando para ellos contratos de asociación, consorcios, y otros contratos permitidos por la ley; inversión en otras compañías nacionales o extranjeras. Para el cumplimiento del objeto social, la compañía podrá celebrar cualquier tipo de acto o contrato permitido por la ley. **CAPITULO SEGUNDO.- ARTICULO SEXTO.-**

.CAPITAL- El capital suscrito de la compañía GREEN OIL S.A. es de ochocientos dólares americanos (USD 800) dividido en 800 acciones de un dólar cada una (USD 1.00) el mismo que se encuentra pagado en un 25% (USD 200) en numerario, mediante depósito hecho en cuenta de integración de capital, como consta del certificado bancario que se agrega. El capital social podrá ser aumentado con sujeción a la Ley por la Junta General de Accionistas. El saldo no pagado del capital suscrito se integrará en un plazo máximo de un año

CUADRO DE INTEGRACION DE CAPITAL

ACCIONISTA	No. DE ACCIONES	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO
Jose Miguel Gómez Davila	799	USD 799	USD 199.75
Tannia González Guerrero	1	USD 1.00	USD 0.25
Total	800	USD 800	USD 200

30 OCT 2006
 DR. ROBERTO SALGADO SALGADO
 Notario Tercera

DR. ROBERTO SALGADO SALGADO

CAPITULO TERCERO.- ARTICULO SEPTIMO.- DE LOS ORGANOS

DE LA SOCIEDAD.- La Compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Gerente, quien será el Representante Legal y tendrá los mas amplios poderes únicamente limitados por la ley y el estatuto de la Compañía. La Compañía tendrá un Presidente nombrado por la Junta General. **ARTICULO .OCTAVO.-**

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.- La Junta General de Accionistas constituye el máximo órgano de la Compañía; ella da expresión a la voluntad social y se integra con los accionistas que de acuerdo a la Ley y al estatuto concurren a las sesiones. **ARTICULO**

NOVENO.- JUNTAS GENERALES, ORDINARIAS Y

EXTRAORDINARIAS.- Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y se regirán de acuerdo a lo que la ley de Compañías establece. Habrá Junta General Ordinaria dentro de los tres primeros meses de cada año y Junta General Extraordinaria cada vez que la convoque el Gerente, el Comisario o la soliciten los Accionistas que representen por lo menos el 25% (VEINTE Y CINCO POR CIENTO) del capital social, debiendo efectuarse la convocatoria con al menos ocho días de anticipación. Tanto en las Juntas Generales Ordinarias como Extraordinarias solo se podrán tratar sobre los asuntos para los que hubieren sido convocadas y todo asunto tratado sobre un punto no expresado en la convocatoria será nulo. y a falta de ambos por la persona que designe la Junta como Gerente ocasional. Actuará como Secretario el Presidente o quien lo reemplace pudiendo en casos especiales si la Junta lo creyera necesario designar un Secretario ad-hoc. **ARTICULO DECIMO.- GERENTE Y SECRETARIO.-** las Juntas serán dirigidas por el Gerente o quien lo subrogue **ARTICULO DECIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Son atribuciones



NOTARIA
TERCERA

y deberes de la Junta General: a) Ejercer las facultades que la pertinente Ley señala como de su competencia privativa; b) Acordar cambios substanciales en el giro de los negocios sociales dentro del ámbito de sus objetivos; c) Reformar este contrato social previo el cumplimiento de los requisitos legales; d) Resolver de acuerdo a la ley sobre aumentos o disminuciones de capital; e) ~~Nombrar Gerente, Presidente y Comisario~~; f) Interpretar en forma obligatoria para los socios el presente estatuto; g) Dictar y reformar los reglamentos generales de la Compañía, con excepción de los reglamentos internos de trabajo, los cuales se sujetarán a las disposiciones legales que rigen sobre la materia; h) Señalar las remuneraciones del Gerente, Presidente y Comisario; i) Disponer y resolver sobre el reparto de utilidades. j) Aprobar el presupuesto anual de gastos. Corresponde a la Junta General ejercer y cumplir con los deberes y atribuciones que no estuvieren atribuidas a ninguna otra autoridad dentro de la Compañía, funciones orientadas a solucionar problemas de carácter social, financiero y administrativo de la misma. **ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- RESOLUCIONES.-** Las resoluciones de la Junta General tomadas conforme a la Ley y a este contrato social obligarán a todos los accionistas presentes o ausentes y que se estuvieren de acuerdo o no con las mismas, salvo el derecho de oposición en los términos que determina la Ley. **ARTICULO DECIMO TERCERO PROCEDIMIENTO.-** En todo lo que respecta al modo de efectuar las convocatorias y resoluciones adoptadas, concurrencia de los Accionistas y Comisarios a la Junta General, depósito y registro de acciones se estará a lo dispuesto en la Ley pertinente. **ARTICULO DECIMO CUARTO.- JUNTAS SIN NECESIDAD DE CONVOCATORIAS.-** De acuerdo a lo previsto en la Ley de Compañías



RECIBIDO EN LA NOTARIA TERCERA DE ROBERTO SALGADO SALGADO
 2010-05-25
 FOLIO 100
 LIBRO 100

DR. ROBERTO SALGADO SALGADO

cuando se encuentre presente la totalidad del capital pagado de la Compañía, sea por presencia de los Accionistas o de sus representantes y siempre que ellos acepten por unanimidad y estén también unánimes sobre los asuntos a tratarse se entenderá que la Junta General está legalmente convocada e instalada y podrán por lo tanto tomar acuerdos válidos en todos los asuntos que unánimemente hubieren sido aceptados tratar. **ARTICULO DECIMO QUINTO .-LIBRO DE ACTAS.-** Las resoluciones de las Juntas Generales, así como una sintética relación de las sesiones se hará constar por medio de Actas que se extenderán de acuerdo a la Ley en hojas móviles suscritas a máquina en el anverso y reverso de cada hoja, rubricadas una por una por el Secretario de cada Junta y por el Gerente, sea este el titular o el designado para el efecto. **CAPITULO CUARTO.- ARTICULO DECIMO SEXTO.- DEL GERENTE.-** El Gerente será elegido por la Junta General para el período legal de dos años pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Para ser Gerente no se requiere ser Accionista de la compañía. **ARTÍCULO DECIMO SEPTIMO.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE-** Son atribuciones y deberes del Gerente:

- a) El Gerente será el representante legal de la Compañía y tendrá la representación judicial y extrajudicial de la misma, y en caso de ausencia o impedimento, será subrogado por el Presidente.
- b) Administrar la empresa, instalaciones y negocios de la Compañía ejecutando a su nombre toda clase de actos, contratos y obligaciones con bancos, entidades financieras, personas naturales o jurídicas, suscribir toda clase de obligaciones;
- c) Previa autorización de la Junta General nombrar mandatarios generales de la Compañía;
- d) Llevar a cabo todos los actos jurídicos que a él conciernan;
- e) Dirigir las labores del personal;
- f) Cumplir con las resoluciones de la Junta General;

le corresponde el examen de la contabilidad y sus justificaciones así como el estudio del estado económico y financiero de la Compañía, para lo cual ejercerá las atribuciones señaladas en la Ley y presentará a la Junta General Ordinaria un informe sobre el cual la Junta deberá pronunciarse. Para ser comisario no se requiere ser Accionista de la Compañía y durará en su cargo un año pudiendo ser reelegido indefinidamente. Los Comisarios tendrán todos los derechos y obligaciones de la ley pertinente.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- BALANCES.- Los Balances se practicarán luego de fenecer el ejercicio económico al 31 de diciembre de cada año y los presentará el Gerente a consideración de la Junta General ordinaria de Accionistas. El balance contendrá no solo la manifestación numérica de la situación patrimonial de la empresa sino también las explicaciones necesarias que deberán tener como antecedente la Contabilidad de la compañía que a de ser llevada de conformidad con lo dispuesto en las pertinentes leyes y normas, por el Contador o auditor calificado.

ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- REPARTO DE UTILIDADES.- A propuesta del Gerente que podrá ser aprobada o modificada la Junta General de Accionistas resolverá sobre la distribución de utilidades, constitución de fondos de reserva, fondos especiales, castigos y gratificaciones pero anualmente se segregarán de los beneficios líquidos por lo menos el 10% (DIEZ POR CIENTO) para formar el fondo de reserva legal hasta que este fondo alcance un valor igual al 50% (CINCUENTA POR CIENTO) del capital suscrito. La Junta General para resolver sobre el reparto de utilidades deberá ceñirse a lo que al respecto dispone la pertinente Ley.

CAPITULO SEPTIMO.- ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- DISPOSICIONES GENERALES.- En caso de disolución de la Compañía, su liquidación se efectuará por



NOTARIA
TERCERA

el Gerente, salvo que la Junta General resuelva expresamente otra cosa. Tanto la liquidación de la compañía hecha al vencimiento del plazo previsto como la que pudiera hacerse en fecha anticipada a la terminación del plazo, en caso de realizarse se hará en la forma, términos y cumpliendo con los requisitos determinados en la ley de la materia y estos estatutos. Los socios facultan a la señorita Tannia Kruzka González Guerrero para que realice todos los trámites necesarios para la constitución de la sociedad, para que obtenga la Patente Municipal y convoque a la primera Junta General de Accionistas. Usted Señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la plena validez de esta escritura pública”

HASTA AQUI LA MINUTA que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, la misma que se halla firmada por el doctor Fernando González Salvador, afiliado al Colegio de Abogados de Quito con matrícula dos mil seiscientos noventa y cuatro. Para la celebración de la presente escritura pública se observaron los preceptos legales del caso; y, leída que les fue a los comparecientes, por mí el Notario, se ratifican y firman conmigo, en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-



José Miguel Gómez Davila

C.C.170770783-0

Tannia González Guerrero

C.C 171411545-6

30 OCT 2006
 QUITO, P. REPUBLICA DEL ECUADOR
 CERTIFICO y doy fe que el presente acta de comparecencia fue leído y ratificado por los comparecientes en presencia del Notario Público Dr. Roberto Salgado Salgado.
 DR. ROBERTO SALGADO SALGADO
 NOTARIO P. QUITO

DR. ROBERTO SALGADO SALGADO
 QUITO - ECUADOR