



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

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

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DE LA EMPRESA OCP**

MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS

**DIRECTOR: ING JAIME CHIRIBOGA
CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA**

SANGOLQUI, MARZO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP), ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo de 2010

MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. JAIME CHIRIBOGA

ING. JAIME CADENA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP)**; realizada por **MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a esto se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a **MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS** que se entregue al **ING. GUIDO CRESPO**, en su calidad de Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Marzo del 2010

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2010

MARÍA JOSÉ AMORES OLEAS

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, quienes se sentirán orgullosos y compartirán mi alegría al conseguir el objetivo propuesto en esta etapa, en especial a mis padres, soporte y apoyo a lo largo de estos años de estudio universitario.

María José Amores Oleas

AGRADECIMIENTO

A mi familia, amigos, compañeros, profesores y todos quienes han sido parte de esta carrera, sin ustedes no hubiera sido posible conseguir las metas alcanzadas.

A mis profesores guías en el desarrollo de la tesis, Ing, Jaime Chiriboga e Ing. Jaime Cadena, por su paciencia, conocimientos y predisposición, que ahora se ven reflejados en este trabajo.

A la empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. por la apertura y las facilidades para realizar esta tesis, en especial a los colaboradores del Departamento de Finanzas.

María José Amores Oleas

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I : GENERALIDADES

1.1 La Empresa.....	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.1.2 Ubicación.....	4
1.1.3 Estructura Organizacional.....	10
1.2 Servicio.....	11
1.3 Diagrama Causa – Efecto	13
1.4 Marco Teórico y Conceptual.....	16
1.4.1 Marco teórico.....	16
1.4.2 Marco conceptual.....	25

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Externo.....	28
2.1.1 Macroambiente.....	29
2.1.1.1 Factor político.....	29
2.1.1.2 Factor económico.....	31
2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto.....	31
2.1.1.2.2 Tasas de interés.....	32
2.1.1.2.2.1 Tasas activa.....	32
2.1.1.2.2.2 Tasas pasiva.....	34
2.1.1.2.3 Inflación.....	35
2.1.1.3 Factor social.....	37

2.1.2 Microambiente.....	38
2.1.2.1 Clientes.....	39
2.1.2.2 Proveedores.....	40
2.1.2.3 Competencia.....	41
2.2 Análisis Interno.....	41
2.3 Matrices.....	42
2.3.1 Matriz Impacto Externo.....	42
2.3.2 Matriz Impacto Interno.....	43
2.3.3 Matriz de Vulnerabilidad.....	44
2.3.4 Matriz de Aprovechabilidad.....	45
2.3.5 Hoja de Trabajo.....	46
2.3.6 Matriz Estrategia FODA.....	47
2.4 Matriz axiológica.....	50
2.5 Misión y Visión.....	53
2.5.1 Misión.....	53
2.5.2 Visión.....	54
2.6 Objetivos.....	55
2.7 Políticas.....	57
2.8 Estrategias.....	60
2.9 Mapa estratégico.....	62

CAPITULO III: LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 Cadena de Valor.....	63
3.2 Inventario Procesos.....	65

3.2.1 Elementos de Procesos.....	65
3.2.2 Mapa de Procesos.....	67
3.2.2.1 Clasificación de Procesos.....	67
3.2.2.2 Jerarquía de Procesos.....	69
3.3 Hoja de Costos.....	72
3.4 Análisis de Procesos.....	75
3.4.1Flujodiagramación.....	75
3.5 Matriz resumen.....	83

CAPITULO IV: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 Herramientas de Mejoramiento.....	83
4.2 Flujodiagramación.....	88
4.3 Hoja de Mejoramiento.....	90
4.4 Hoja de Caracterización.....	92

CAPITULO V: PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Cadena de Valor.....	112
5.2 Factores de éxito.....	113
5.3 Indicadores de Gestión.....	114
5.3.1 Tipo de indicadores.....	116

5.4 Mapa de Procesos	117
5.5 Cadena de Procesos.....	118
5.6 Organización por Procesos.....	124
5.7 Organigrama Estructural.....	126
5.8 Actividades y Responsabilidades.....	128
5.9 Descripción de Puestos y Cargos.....	132

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	141
6.2 Recomendaciones.....	142
6.3 Bibliografía.....	143

INDICE DE FOTOS

Foto No 1. Edificio Banco La Previsora.....	4
Foto No 2. Croquis ubicación OCP.....	5
Foto No 3. Estación Amazonas.....	5
Foto No 4. Estación Cayagama.....	6
Foto No 5. Estación Sardinas.....	7
Foto No 6. Estación Páramo.....	7
Foto No 7. Estación Puerto Quito.....	8
Foto No 8. Terminal Marítimo.....	9
Foto No 9. Ruta OCP.....	11

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1. PIB Enero 2004-Enero 2009.....	32
Tabla No 2. Tasa activa Diciembre 2008-October 2009.....	34
Tabla No 3. Tasa pasiva Diciembre 2008-October 2009.....	35
Tabla No 4. Tasa de inflación Agosto 2008-Septiembre 2009.....	37
Tabla No 5. Clientes OCP.....	40
Tabla No 6. Proveedores OCP.....	41
Tabla No 7. Matriz de Impacto externo.....	42
Tabla No 8. Matriz de impacto interno.....	43
Tabla No 9. Matriz de vulnerabilidad.....	44

Tabla No 10. Matriz de vulnerabilidad.....	45
Tabla No 11. Hoja de trabajo FODA.....	46
Tabla No 12. Matriz Estratégica FODA.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Organigrama estructural OCP.....	5
Gráfico No 2. Variación PIB 2008-2009.....	33
Gráfico No 3. Variación Tasa de interés activa 2008-2009.....	34
Gráfico No 4. Variación Tasa de interés pasiva 2008-2009.....	36
Gráfico No 5. Variación Tasa de inflación 2008-2009.....	38

INTRODUCCIÓN

OCP Ecuador S.A. es una empresa privada ecuatoriana que opera desde el 2003 el oleoducto de crudos pesados (OCP). Lo construyó íntegramente con inversión privada sin participación económica ni riesgo alguno para el Estado.

El OCP será transferido al Estado ecuatoriano, sin costo alguno, es decir, a título gratuito, luego de veinte (20) años de operación, contados a partir del inicio de la operación (noviembre del 2003).

El oleoducto fue originalmente proyectado para una capacidad de 310 mil barriles por día, a petición del Gobierno ecuatoriano se amplió a 450 mil barriles diarios.

El OCP es el segundo oleoducto que opera en Ecuador y está destinado solo al transporte de crudo pesado (18 a 24 grados API). Las operaciones del OCP se iniciaron en noviembre del 2003.

Puede transportar un volumen pico de 517.241 barriles por día y un volumen sostenible de 450.000 barriles.

Actualmente OCP transporta el crudo pesado producido por las compañías petroleras accionistas de la empresa y tiene otros usuarios potenciales.

Primer Capítulo: Se describe una breve descripción de la empresa, la reseña histórica, la ubicación, la organización, el servicio que brinda, su problemática, así como el marco teórico y conceptual a utilizarse en la investigación.

Segundo capítulo: Se realiza tanto el diagnóstico situacional como el direccionamiento estratégico de la empresa. El análisis situacional que es: “el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos”

A partir del análisis FODA, se desarrollan estrategias que permiten decidir el direccionamiento estratégico de la empresa, el mismo que refleja en el mapa estratégico obtenido al final.

Tercer Capítulo: Se realizan tanto el levantamiento como el análisis de los procesos aplicando la teoría de procesos correspondiente. Se procede a analizar los procesos del Departamento Financiero de la empresa OCP, para lo cual se realiza el levantamiento e inventario de los mismos, además del uso de otras herramientas que nos permiten obtener información relevante para la propuesta de mejoramiento.

Cuarto Capítulo: Posterior al levantamiento de procesos se presenta la propuesta de mejoramiento de procesos, con el fin de que los procesos sean más efectivos, eficientes y adaptables.

Quinto Capítulo: Se presenta la propuesta del mejoramiento organizacional mediante la cadena de valor, factores de éxito, indicadores de gestión, organización por procesos, definición de actividades y responsabilidades y descripción de puestos y cargos con el fin de conseguir los resultados esperados.

Sexto Capítulo: Se redacta conclusiones y recomendaciones que contribuirá a la implementación de la propuesta de mejoramiento de procesos.

