

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Empresa



1.1.1 Reseña histórica

OCP Ecuador S.A. es una empresa privada ecuatoriana que opera desde el 2003 el oleoducto de crudos pesados (OCP), de conformidad con el Contrato de Autorización de Construcción y Operación. 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 costo fue auditado por la Unidad de Administración y Fiscalización del OCP (UAF) del Ministerio de Minas y Petróleo y por empresas auditoras internacionales como Price Waterhouse, Moores Rowland y Ernst & Young. El Servicio de Rentas Internas (SRI) verificó este costo.

La UAF tiene por objetivo el Administrar, Fiscalizar y Auditar el contrato para la construcción y operación del Oleoducto de Crudos Pesados en las

áreas legal, económica, técnica y ambiental durante las etapas de construcción y operación. Esta unidad supervisa de manera constante las actividades de OCP.

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, para lo cual se ha previsto capacidad de transporte de "acceso abierto".

Cronología histórica:

- ✓ El 15 de febrero de 2001 OCP Ecuador S.A. fue autorizada por el Estado ecuatoriano para construir el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).
- ✓ El 7 de junio de 2001 se aprobó el Estudio de Impacto Ambiental por parte del Ministerio de Ambiente y se otorga la Licencia Ambiental.
- ✓ El 26 de junio de 2001 se inició la construcción del OCP.
- ✓ El 20 de agosto de 2003 se dio por terminada la soldadura del OCP.
- ✓ El 5 de septiembre de 2003 el buque "Cabo Vírgenes" recibió 400.000 barriles de crudo del OCP, este fue el primer embarque de prueba.

- ✓ El 11 de noviembre de 2003 se obtuvo el permiso de operación por parte del Ministerio de Energía y Minas, dos días después se consigue la Licencia Ambiental para la Fase de Operación por parte del Ministerio del Ambiente.

- ✓ El 14 de noviembre de 2003 el oleoducto inició sus operaciones.

- ✓ El 18 marzo de 2004 se firmó el primer convenio para transportar crudo estatal por el OCP ante una rotura del SOTE.

- ✓ El sábado 19 de junio de 2004, la empresa embarcó el tanquero de crudo número 100.

- ✓ El 21 de junio de 2004 la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) otorgó el certificado de cumplimiento del Código PBIP. Así el Terminal Marítimo del OCP se convirtió en uno de los primeros Puertos Petroleros Seguros de América Latina.

- ✓ El 18 de marzo de 2005 se firmaron los acuerdos para iniciar el EcoFondo, uno de los fondos más grandes destinados a la conservación del ambiente (\$16.930.000).

- ✓ El 17 de junio de 2005 UNICEF y OCP Ecuador S.A. firmaron un convenio con el fin de apoyar proyectos de educación, comunicación y vigilancia ciudadana a favor de la niñez ecuatoriana.

- ✓ En febrero de 2006 la empresa obtuvo la certificación Ambiental ISO 14001:2004. Esta comprende las actividades de Transporte, Almacenamiento y Despacho en todas sus instalaciones.

- ✓ El 26 de septiembre del 2006 OCP Ecuador S.A., el CONATEL y SENATEL, suscribieron un convenio para el traspaso de cuatro hilos de fibra óptica al Estado.

- ✓ Del 2 al 4 de septiembre del 2008, OCP fue anfitrión de las IV Jornadas Latinoamericanas de operadores de Monoboyas.

- ✓ El 14 de noviembre del 2008 la empresa cumplió sus primeros 5 años de operaciones siendo una referencia Latinoamérica en la operación de oleoductos.

1.1.2 Ubicación

Las oficinas principales de la empresa se ubican en la ciudad de Quito, en la dirección señalada a continuación, referenciada en la Foto No. 1 y Foto No. 2.

Av. Amazonas 1014 y Naciones Unidas
Edificio Banco La Previsora
Torre A, 3er piso

Foto No. 1

Edificio Banco La Previsora



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Foto No. 2
Croquis ubicación OCP



Fuente: Google Earth
Elaborado por: María José Amores

Además, la empresa se encuentra situada en las distintas estaciones, cuatro de bombeo (Amazonas, Cayagama, Sardinias, Páramo), dos de reducción de presión (Chiquilpe, Puerto Quito) y un Terminal Marítimo están distribuidas a lo largo de la ruta del oleoducto, así:

Estación Amazonas

Foto No. 3
Estación Amazonas



Fuente: www.ocpecuador.com
Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Cantón Lago Agrio / Sucumbíos. KM 0

Altura: 330 msnm

Almacenamiento: 4 tanques de 300.000 barriles cada uno.

Capacidad de transporte: 410.000 barriles.

Estación Cayagama

Foto No. 4
Estación Cayagama



Vista parcial de hormo de almacenamiento de aceite, tanque para incendios y cuarto de máquinas.

Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Cantón Gonzalo Pizarro/ Sucumbíos. KM 66.8

Altura: 1033 msnm

Capacidad de transporte: 410.000 barriles.

Almacenamiento: 0

Estación Sardinas

Foto No. 5
Estación Sardinas



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Valle de Quijos, Napo. KM 146

Altura: 1802 msnm

Capacidad de transporte: 450.000 barriles.

Estación Páramo

Foto No. 6
Estación Páramo



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Papallacta/Napo. KM 188

Altura: 2.862 msnm

Capacidad de transporte: 450.000 barriles.

Estaciones Quiquilpe y Puerto Quito

Foto No. 7

Estación Puerto Quito



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Noroccidente de Pichincha.

Capacidad de transporte: 450.000 barriles.

Terminal Marítimo

Foto No.8
Terminal Marítimo



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

Ubicación: Punta Gorda / Esmeraldas.

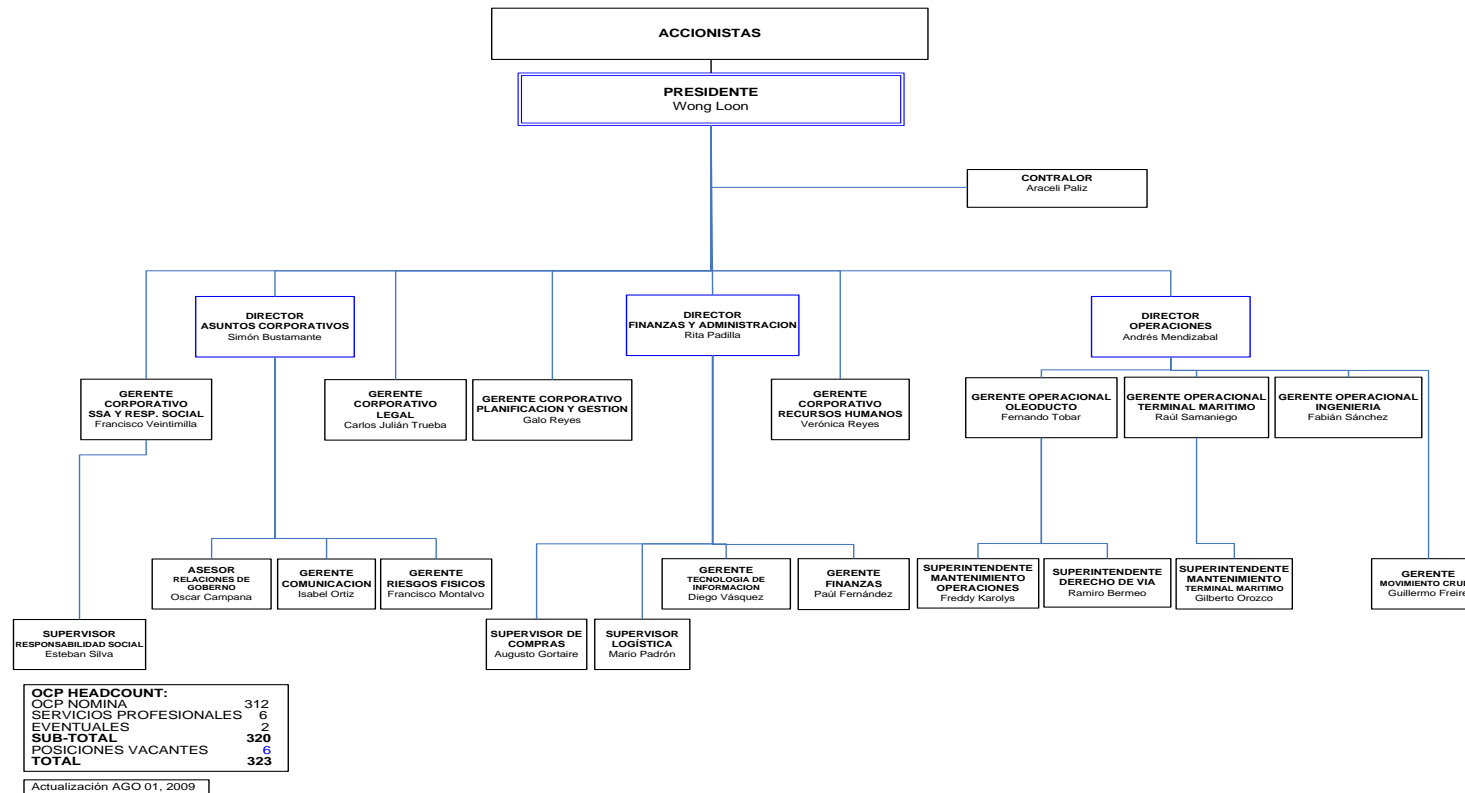
Altura: 205 msnm

Almacenamiento: 5 tanques de 750.000 barriles cada uno.

2 Monoboyas: Charlie (150.000 DWT) y Papa (325.000 DWT de capacidad)

1.1.3 Estructura organizacional

Gráfico No. 1
Organigrama estructural OCP Ecuador S.A.



Fuente: Departamento RR.HH, OCP

Elaborado por: María José Amores

1.2 Servicio

OCP, Oleoducto de Crudos Pesados, brinda el servicio de transporte de crudo pesado.

Foto No.9

Ruta OCP



Fuente: www.ocpecuador.com

Elaborado por: María José Amores

La operación de transporte de crudo pesado del OCP se inicia con el arribo del hidrocarburo de los usuarios -por medio de oleoductos secundarios- a la estación Amazonas, a 5 kilómetros de la ciudad de Nueva Loja.

Al llegar a la estación pasa por un sistema de ingreso y medición del crudo, así se cuantifica el ingreso del producto que entrega cada empresa. Luego de este proceso el crudo es enviado a uno de los cuatro tanques de almacenamiento, la capacidad total neta de la estación es de 1.200.000 barriles.

Para iniciar su transporte el crudo es calentado indirectamente por un sistema de recirculación de aceite térmico e intercambio de calor. Las bombas principales dan el impulso necesario para que el crudo tenga la presión suficiente para iniciar el recorrido.

El crudo enviado desde la estación Amazonas llega a Cayagama, ubicada también en Sucumbíos, en el cantón Gonzalo Pizarro. Aquí puede continuar su recorrido hacia la Costa.

El crudo continúa su ascenso hasta llegar a la tercera estación: Sardinas. Está ubicada en la provincia de Napo. En esa estación también recibe crudo de la estación colindante de AGIP, de esta forma la capacidad del OCP aumenta.

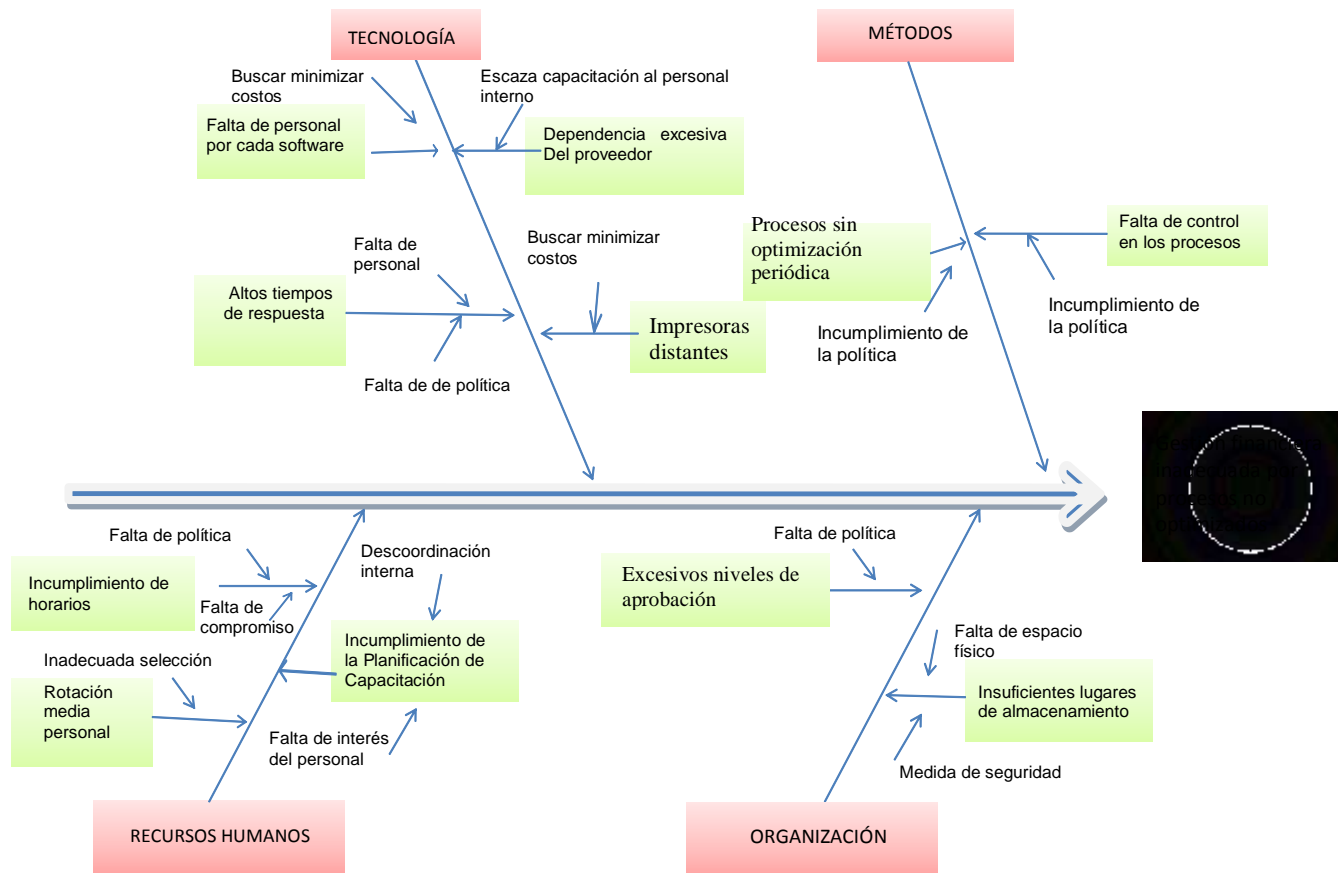
La estación Páramo tiene como objetivo dar el último impulso al crudo pesado para poder superar el punto más alto: 4.200 metros sobre el nivel del mar, en el sector de La Virgen. Esta es la última infraestructura de bombeo del sistema OCP.

El crudo inicia su descenso por lo que es necesario iniciar un proceso de reducción de presión, que se logra mediante dos estaciones instaladas para ello: Chiquilpe y Puerto Quito.

Al llegar el crudo a Esmeraldas el crudo finaliza su viaje. El Terminal Marítimo de OCP, ubicado en Punta Gorda, a 15 kilómetros de la ciudad de Esmeraldas tiene la capacidad de recibir el crudo y almacenar 3'750.000 barriles en sus instalaciones.

El Terminal Marítimo cuenta con un área mar afuera en donde dos monoboyas son las encargadas de cargar buques de hasta 325 toneladas de capacidad.

1.3 Problemática de la empresa. Diagrama causa-efecto.



Problemática de la empresa:**Tecnología:**

En este departamento nos encontramos con problemas como la dependencia excesiva que se tiene de los proveedores de ciertos programas (Software) ya que no hay suficiente capacitación brindada al personal interno para que puedan dar soporte en caso de necesitarlo, teniendo que solicitar la presencia del proveedor, el mismo que la mayoría de las veces no está disponible de manera inmediata, retrasando así los procesos, esto se debe en muchos casos a que en el momento de la contratación no se negocia la suficiente capacitación del proveedor hacia las persona o personas de tecnología encargadas. Otro inconveniente relacionado es que por lo general solo una persona del departamento conoce de un software, y en la ausencia de esta nadie está en capacidad de brindar soluciones ya que no tiene conocimiento del programa en mención, teniendo una vez más que acudir al proveedor. Los tiempos altos de respuesta a los requerimientos se debe a que no existe una política que norme esto, encontrando esperas de tiempos altos por cuestiones muchas veces simples, así como al poco personal existente y seguramente a los varios pedidos que deben generarse en toda la empresa. Existen pocas impresoras grandes repartidas por las instalaciones de la oficina central, lo que debe minimizar costos pero para muchas tareas el tiempo es significativo hasta movilizarse a las impresoras que están distantes de muchos puestos de trabajo.

Recursos humanos:

En el departamento de recursos humanos encontramos que la estructura organizacional está diseñada con varios niveles de supervisión según está establecido en la política de la empresa pero esto puede generar tiempos

de respuestas altos, ya que se necesitan varias autorizaciones para aprobar distintos temas, y por la cantidad de líneas de supervisión puede retrasar los procesos.

La rotación de personal se podría calificar como mediana, lo que puede ser causado por una inadecuada selección de personal así como otros factores, lo que es un inconveniente ya que se deben realizar todos los procesos que involucra que un colaborador se incorpore a la organización y a su posición.

El incumplimiento de horarios, se debe a la falta de una política que norme este punto, lo que lamentablemente da lugar a que este comportamiento se repita en varios colaboradores, llegando a convertirse incluso en una situación normal para ellos.

La capacitación es un tema que la empresa da un lugar importante pero lamentablemente por disminuciones realizadas en el presupuesto puede ocasionar que varias capacitaciones queden relegados.

Métodos

La gestión por procesos se puede encontrar dificultada por una definición incorrecta de los mismos, lo que genera una necesidad aun mayor de corregirlos para poder trabajar bajo este modelo con estándares.

Organización

El tener muchos niveles se puede traducir en aprobaciones que necesiten permisos de cada uno de los actores que participan en los procesos, como firmas, y en caso de la usencia de uno de los miembros se paraliza la gestión.

1.4 Marco teórico y conceptual

1.4.1 Marco teórico

Procesos

Definición

“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”¹

Administración por Procesos

La administración de procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

Dentro de la Administración de Procesos es fundamental el enfoque y Gestión por Procesos, ya que este será un determinante para alcanzar la eficiencia en la empresa. Logrando de esta manera orientar a las empresas hacia la satisfacción del cliente, ahorro, optimización de recursos y eliminación de tiempos improductivo.

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 9

Ventajas

- Asegura que las actividades sean integradas
- Busca optimizar las diversas capacidades y habilidades
- Elimina dificultades a las que se enfrentan los procesos
- Facilita la elaboración y el control de documentación
- Mejora la medición de tiempo y análisis de costos
- Elimina tiempos improductivos
- Logra ahorro, eficiencia, control, flexibilidad e integración, velocidad de adaptación al cambio, control de flujos de procesos y calidad de los productos.

Elementos de un proceso

Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autoregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados. Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales. La presencia e interacción de los elementos que lo componen conforman un sistema de trabajo, al cual puede denominarse Sistema de gestión del proceso

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componente fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente:

a) Entradas.- se dividen en recursos financieros, humanos, espacio físico, energía, software, equipamiento, información, conceptos, modelos de gestión, procedimiento y formas de proceder, especificaciones del cliente, marco legal, servicios, materias primas y bienes materiales.

b) Salidas, resultados o productos.- Las salidas, resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente procesos cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen y como se indicó anteriormente, los resultados o productos puede ser bienes o servicios: servicios consumados, bienes materiales, bienes no materiales.

c) Clientes (internos, externos).- Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más veces. El término usuario denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso.

d) Sistema de monitoreo, control y evaluación.- Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para: Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos; controlar, corregir y suprimir las irregularidades; evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones. El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndole el cliente. Para ello,

e) necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.

f) Transformación.- Una serie de actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs

g) Límites.- Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)

Clasificación de Procesos

Procesos Gobernantes: También conocidos como procesos estratégicos, del sistema o de dirección, son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de la institución, sus políticas y estrategias. Ejemplo: planificación, financiera, etc.

Procesos Operativos: También conocidos como procesos productivos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y general los productos y/o servicios que se entregan al cliente. Ejemplo: desarrollo de productos, comercialización, servicio al cliente. Etc.

Procesos de Apoyo: También conocidos como procesos de soporte o habilitantes, son aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia de los procesos operativos. Ejemplo: RRHH, Desarrollo técnico, mantenimiento, etc.”

Jerarquía del Proceso

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro

de todos los procesos. Cada actividad consta de un determinado número de tareas.²

Manual de procesos

El manual de procesos es un texto en el que se reúne toda la información de forma detallada de los pasos a seguir para una determinada actividades. Este manual es importante ya que son pasos y además políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. La falta o el mal uso del manual provoca:

Confusión en las responsabilidades.- como abuso de autoridad, irresponsabilidad, y altercados entre departamentos; además no habrá responsable de errores o inconvenientes.

No existen normas establecida.- no existe el manual para basarse el momento de tomar decisiones que busquen cumplir los objetivos de la empresa.

Falta de control eficaz.- El manual permite controlar procesos que se realizan en la empresa, para tomar correctivos a tiempo en un error y evitar que el proceso se estanque o se lo tenga que repetir nuevamente.

No hay procedimientos establecidos.- Taylor dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

² HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 33-35

Los manuales de procesos contribuyen al sistema de calidad y del mejoramiento continuo para que la empresa alcance la eficiencia y la eficacia, considerando normas políticas y cambio constante para que la empresa se adapte al cambio con mayor facilidad satisfaciendo las necesidades de clientes internos y externos.

Mejoramiento de procesos

“El Mejoramiento de procesos de la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Busca eliminar el desperdicio y burocracia.

También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban producto sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal”³

³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 23

Transporte de petróleo

Paradójicamente, el petróleo se suele encontrar lejos de los lugares de consumo, por lo que el transporte del crudo se convierte en un aspecto fundamental de la industria petrolera, que exige una gran inversión, tanto si el transporte se realiza mediante oleoductos, como si se realiza mediante buques especiales denominados “petroleros”

Al principio de la industria petrolífera, el petróleo generalmente se refinaba cerca del lugar de producción. A medida que la demanda fue en aumento, se consideró más conveniente transportar el crudo a las refinerías situadas en los países consumidores.

Por este motivo, el papel del transporte en la industria petrolífera es muy importante. Hay que tener en cuenta que Europa occidental importa el 97% de sus necesidades –principalmente de África y de Oriente Medio– y Japón, el 100%.

Los países que se autoabastecen también necesitan disponer de redes de transporte eficaces, puesto que sus yacimientos más importantes se encuentran a millares de kilómetros de los centros de tratamiento y consumo, como ocurre en Estados Unidos, Rusia, Canadá o América del Sur.

En Europa, el aprovisionamiento de zonas industriales alejadas del mar exige el equipamiento de puertos capaces de recibir los superpetróleos de 300.000 y 500.000 Tm de carga, almacenamientos para la descarga y tuberías de conducción de gran capacidad.

Aunque todos los medios de transporte son buenos para conducir este producto (el mar, la carretera, el ferrocarril o la tubería), el petróleo crudo utiliza sobretodo dos medios de transporte masivo: los oleoductos de caudal continuo y los petroleros de gran capacidad.

Los otros medios de transporte (barcos de cabotaje, gabarras, vagones cisterna o camiones cisterna, entre otros) se utilizan, salvo casos excepcionales, como vehículos de distribución de productos terminados derivados del petróleo.

En la actualidad no hay en el comercio internacional mercancía individual cuyo transporte supere en volumen o valor al del petróleo.

La ventaja del petróleo es que su fluidez permite el transporte a granel, lo que reduce los gastos al mínimo y permite una automatización casi completa del proceso. Gracias a los adelantos técnicos de hoy en día, basta en muchos casos con hacer la conexión de tuberías y proceder a la apertura o cierre de válvulas, muchas veces de forma automática y a distancia con telecontrol.

Los oleoductos de petróleo crudo comunican los depósitos de almacenamiento de los campos de extracción con los depósitos costeros o, directamente, con los depósitos de las refinerías.

En los países que se suministran de crudos por vía marítima, el oleoducto asegura el enlace entre los depósitos portuarios de recepción y las refinerías del interior.

En la hay en el mundo más de 1.500.000 kilómetros de tubería destinados al transporte de crudos y de productos terminados, de los cuales el 70 por ciento se utilizan para gas natural, el 20 por ciento para crudos y el 10 por ciento restante para productos terminados (carburantes).

Los Estados Unidos tienen la red de oleoductos más densa del mundo. En Europa existen cinco grandes líneas de transporte de crudo que, partiendo de los terminales marítimos de Trieste, Génova, Lavera, Rotterdam y Wilhelmshaven, llevan el petróleo a las refinerías del interior. Esta red es de 3.700 kilómetros, una extensión que se queda pequeña si

se compara con los 5.500 kilómetros del oleoducto del Comecón o de la Amistad, que parte de la cuenca del Volga-Urales (600 kilómetros al este de Moscú) y que suministra crudo a Polonia, Alemania, Hungría y otros países centro europeos.

El petróleo circula por el interior de la conducción gracias al impulso que proporcionan las estaciones de bombeo, cuyo número y potencia están en función del volumen a transportar, de la viscosidad del producto, del diámetro de la tubería, de la resistencia mecánica y de los obstáculos geográficos a sortear. En condiciones normales, las estaciones de bombeo se encuentran situadas a 50 kilómetros unas de otras.

También existen pozos submarinos. Por lo tanto se necesitan oleoductos submarinos para transportar el crudo. A medida que aumenta la producción de petróleo en el mar se van construyendo más oleoductos submarinos. Estos se tienden con barcasas "tiende tubos" especiales, en las cuales se sueldan los tramos de tubo de acero antes de colocarlos en el lecho marino. Si el oleoducto es de pequeño diámetro el tubo puede desenrollarse desde un gigantesco carrete para tenderlo directamente en el lecho marino, evitándose así la necesidad de soldar en el mar. Cuando se transporta crudo pesado, puede ser necesario poner aislamiento térmico en el oleoducto, para que el petróleo fluya con facilidad. Las tuberías de menor diámetro generalmente se tienden en una trinchera para protegerlas del equipo usado por los buques pesqueros.

El crudo parte de los depósitos de almacenamiento, donde por medio de una red de canalizaciones y un sistema de válvulas se pone en marcha la corriente o flujo del producto. Desde un puesto central de control se dirigen las operaciones y los controles situados a lo largo de toda la línea de conducción. El cierre y apertura de válvulas y el funcionamiento de las bombas se regulan por mando a distancia.

La construcción de un oleoducto supone una gran obra de ingeniería y por ello, en muchos casos, es realizada conjuntamente por varias empresas. También requiere de complicados estudios económicos, técnicos y financieros con el fin de garantizar su operatividad y el menor impacto posible en el medio ambiente. El trazado debe ser recto en la medida de lo posible y, normalmente, la tubería es enterrada en el subsuelo para evitar los efectos de la dilatación. Los conjuntos de tubos se protegen contra la corrosión exterior antes de ser enterrados. Las tuberías se cubren con tierra y el terreno, tras el acondicionamiento pertinente, recupera su aspecto anterior.

1.4.2 Marco conceptual

Accionista.- aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

API.- American Petroleum Institute, instituto que clasifica el petróleo en "liviano", "mediano", "pesado" y "extrapesado".

Barril.- Es el nombre de varias unidades de volumen usadas en el Reino Unido y en los Estados Unidos.

Brent Blend.- Compuesto de quince crudos procedentes de campos de extracción en los sistemas Brent y Ninian de los campos del Mar del Norte, este crudo se almacena y carga en la terminal de las Islas Shetland. La producción de crudo de Europa, África y Oriente Medio sigue la tendencia marcada por los precios de este crudo.

Canalización: oleoductos, gaseoductos, etc.

Chancho Inteligente.- Sofisticado dispositivo electromagnético que discurre por el interior de un oleoducto o gasoducto y evalúa las condiciones de corrosión, abolladuras y porosidad.

Cuadro de mando integral.- Conjunto de indicadores relacionados para los que se ha definido un mecanismo de diseño y revisión sistemático y estructurado.

Fibra óptica.- Medio empleado habitualmente en redes de datos; un hilo muy fino de material transparente, vidrio o materiales plásticos, por el que se envían pulsos de luz que representan los datos a transmitir.

Gestión por procesos.- Dirección de las organizaciones en base a sus procesos.

Indicador.- Medida de la actuación de una organización que se usa para evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de una acción determinada.

ISO 14001.- Norma de requisitos (registrable/certificable) internacional la puede aplicar cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental.

Mapa de procesos.- Clasificación de los procesos de una organización en categorías predeterminadas. Normalmente estas categorías son tres: procesos estratégicos, procesos fundamentales y procesos de soporte.

PBIP.- Código que establece un marco internacional para la cooperación entre los Gobiernos, los organismos gubernamentales, administraciones locales y los sectores naviero y portuario con el fin de detectar y evaluar

las amenazas para la protección marítima y tomar medidas preventivas contra los sucesos que afecten la protección de los buques e instalaciones portuarias utilizados para el comercio internacional (terrorismo, narcotráfico, tráfico ilegal de armas, hurto, tráfico ilegal de personas, piratería).

Proceso.- Serie de actividades secuenciales e interrelacionadas que transforman unos inputs -capital, mano de obra, información, materias primas, etc.- en unos outputs deseados, creando valor para clientes y accionistas.

Oleoducto.- tubería e instalaciones conexas utilizadas para el transporte de petróleo, sus derivados y biobutanol, a grandes distancias.

Petróleo.- es una mezcla heterogénea de compuestos orgánicos, principalmente hidrocarburos insolubles en agua. También es conocido como petróleo crudo o simplemente crudo.

Satisfacción del cliente.- Estado en el que una organización cumple y/o excede las expectativas y necesidades de sus clientes.

SCADA.- Acrónimo de Supervisory Control And Data Acquisition (Supervisión, Control y Adquisición de Datos). Es un sistema basado en computadores que permite supervisar y controlar a distancia una instalación de cualquier tipo

West Texas Intermediate.- (WTI) para el crudo estadounidense.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente 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”⁴.

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.

2.1 Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El análisis externo incluye el estudio del macroambiente y del microambiente de la empresa.

⁴ CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997. Pag 16-17

2.1.1 Macroambiente

El macroambiente incluye a los factores influyentes presentes en el entorno macro que pueden verse reflejados en los intereses de la empresa.

Está constituido por:

- Factor político
- Factor económico
- Factor social

2.1.1.1 Factor político

El ambiente político nacional se presenta con una incertidumbre creciente para la industria petrolera, los contratos entre el Estado y las empresas petroleras privadas son un punto básico de análisis por parte del Estado, cuya intención se traduciría en la negociación o renegociación de las condiciones económico financieras de dichos contratos.

El análisis de los contratos, la intención de modificación de las relaciones contractuales entre otras medidas que tomaría el Estado perseguiría incluso la nacionalización de la industria petrolera, con lo que se ve en riesgo la permanencia de las empresas privadas del sector que operan en el país desde hace mucho o poco tiempo.

En este marco y con antecedentes de situaciones parecidas que ya han ocurrido en otros sectores difícilmente se puede esperar inversión de las empresas transnacionales que permanecen aun en el Ecuador, por lo que decisiones de este tipo se ven suspendidas o pospuestas hasta tener un

panorama más claro y predecible; lo que afecta de manera directa la operación del Oleoducto de Crudos Pesados.

En el tema contractual, en los últimos meses OCP se convirtió en un nuevo blanco del Estado, y a través de los representantes designados por las dos partes como comisiones se han llevado a cabo reuniones donde la empresa ha aclarado varios temas pero aun no han concluido y no se ha llegado aún a una determinación.

Adicional, en un contexto general en el ámbito político se puede señalar: “El fortalecimiento de las relaciones del Gobierno Ecuatoriano con tendencias de izquierda radical, se ratifica con su participación en el ALBA conjuntamente con el Gobierno Venezolano, el Cubano y demás partícipes, lo que sumado a los impases que mantiene con los países vecinos genera incertidumbre en la región, manteniéndose niveles bajos de inversión extranjera”.⁵

“La reelección del presidente Rafael Correa y su control sobre la mayoría de los representantes en Asamblea Nacional, ha provocado también que la emisión y aprobación de leyes relacionadas con su ideología que pueden afectar especialmente a las empresas del sector privado, quienes aseguran que estas medidas generarán impactos negativos en la economía del país.”

El contexto del ámbito político descrito es básico para la empresa ya que mantiene estrecha relación con los acontecimientos actuales que se están suscitando, además la afectación de cualquier acción política en el sector sería importante, por lo que constituye una **AMENAZA ALTA**.

Políticas gubernamentales que afectan al sector petrolero, incrementando la incertidumbre existente y disminuyendo la inversión en la industria.

⁵ Encuesta sector petrolero Ecuador 2009

2.1.1.2 Factor económico

Está constituido por:

- Producto Interno Bruto
- Tasa de interés
- Inflación

2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

Es decir, para poder mirar cómo crece la economía, tenemos que observar la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) que es valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado período.

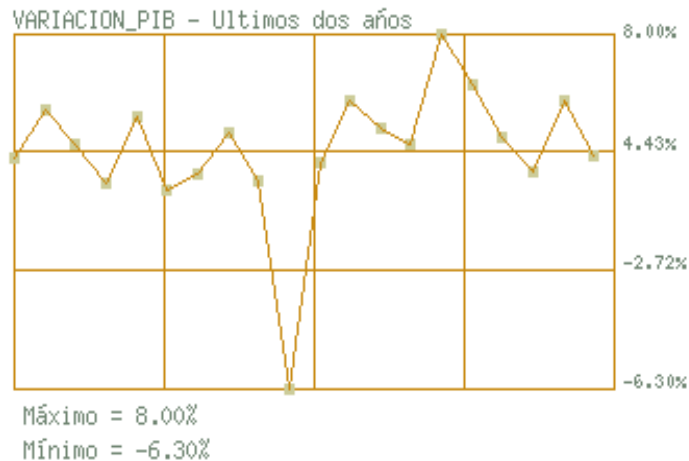
Una de las maneras de expresar el PIB es mediante la descomposición en sus sectores o actividades productivas.

Tabla No. 2
PIB Enero 2004 - Enero 2009

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %

Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009
Elaborado por: María José Amores

Gráfico No. 3
Variación PIB últimos dos años



Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

Este índice presenta fluctuaciones considerables en los tres últimos años siendo el último cambio de reducción por lo que no se podría proyectar una tendencia a mejorar.

Refleja una disminución de los ingresos por actividades productivas del país, en donde está incluido el sector petrolero por lo que constituye para la empresa una **AMENAZA ALTA**

Disminución del Producto Interno Bruto.

2.1.1.2.2 Tasa de interés

2.1.1.2.2.1 Tasa Activa

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

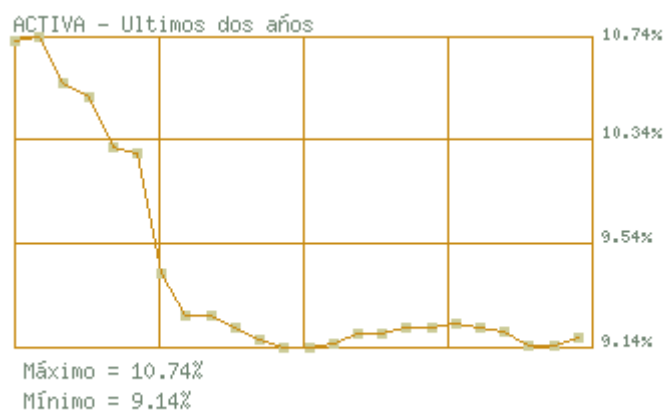
Tabla No. 3
Tasa Activa Diciembre 2008 - Octubre 2009

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %

Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

Gráfico No. 4
Tasa Activa últimos dos años



Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

La tasa activa este año no presenta porcentajes que fluctúen en forma significativa a la baja, por lo que no es un incentivo para buscar créditos por parte del sector empresarial y en el caso de la compañía no tiene interés de endeudamiento por lo que constituye una **AMENAZA BAJA**

La empresa no tiene interés de obtener créditos, por lo tanto no le afecta la tasa de interés activa.

2.1.1.2.2 Tasa Pasiva

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros por el dinero captado, de los ahorristas. Asimismo, los bancos pagan diferentes tasas de interés al público según el tipo de depósito

Tabla No. 4

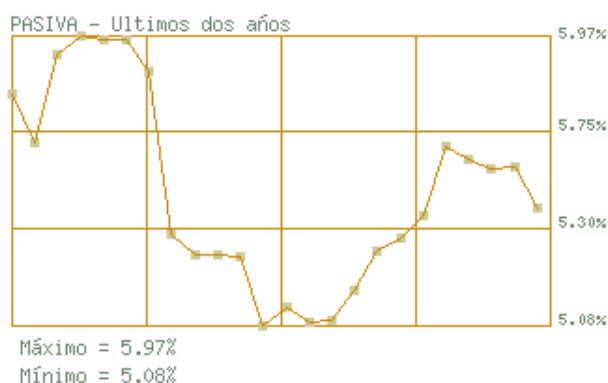
Tasa Pasiva Diciembre 2008 - Octubre 2009

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %

Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

Gráfico No. 5
Tasa Pasiva últimos dos años



Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

La tasa pasiva en este año se presenta en porcentajes similares, sin ser una opción para inversión atractiva, por lo que se puede asumir que los inversionistas buscaran opciones para obtener rendimientos que no sean las instituciones financieras como ocurre en países donde esta tasa es rentable, por lo que constituye para la empresa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

Oportunidad de inversión en otras actividades diferentes a las inversiones bancarias

2.1.1.2.3 Inflación

La inflación es el "incremento en el nivel general de precios", por lo tanto la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero.

Para medir el grado en que los precios varían periódicamente, se emplean los índices de precios al consumidor (IPC).

El Índice de Precio al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo.

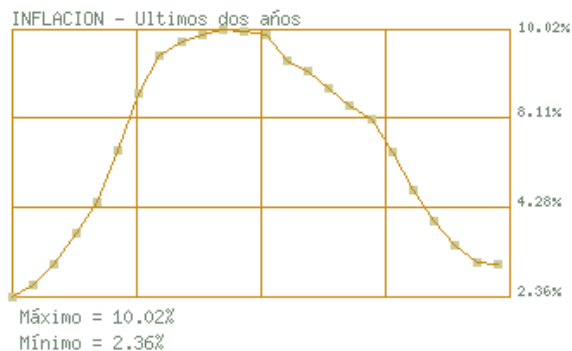
Tabla No. 5
Inflación Agosto 2008 - Septiembre 2009

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %

Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

Gráfico No. 6
Inflación últimos dos años



Fuente: www.bce.fin.ec. Octubre 2009

Elaborado por: María José Amores

La tendencia de la tasa de inflación en el período analizado es a la baja, lo que según estos datos se podría proyectar en este sentido y sería un punto positivo para la empresa pues muchos de los contratos firmados con los proveedores están sujetos a los cambios que ocurra en la inflación, al no tener un incremento en el gasto por este factor por lo que para la empresa sería una **OPORTUNIDAD MEDIA**

Tendencia a la baja de la inflación permite que no se modifiquen los contratos que dependen de los cambios de esta variable.

2.1.1.3 Factor social

En cuanto al ámbito social, la empresa tiene una manera propia de relacionarse con la sociedad y aportar a la misma, por las características propias del proyecto, el oleoducto atraviesa varias comunidades a lo largo de su ruta y es ahí donde tiene especialmente mayor injerencia.

OCP Ecuador S.A. es una de las pocas empresas en el país que tiene como elemento fundamental de su visión empresarial el estar a la vanguardia en Responsabilidad Social. Liderar políticas en este campo,

participando activamente en iniciativas que contribuyen a elevar el capital humano, innovando procesos que permiten la acción de la empresa en la agenda social, tanto local como nacional. Son aproximadamente 33 millones de dólares invertidos en iniciativas sociales, en tan solo cuatro años de operaciones.

Uno de las tareas de la compañía es lograr la participación de la población de todos los cantones por donde pasa el oleoducto, a más de establecer alianzas estratégicas con organizaciones y entidades relacionadas, como es el caso de UNICEF en programas de ayuda a la niñez.

Como se ha descrito es la forma como OCP es parte de la realidad que vive el país y colabora con esta, aportando principalmente en proyectos de educación, salud y medio ambiente.

El entorno social con sus principales actores, puede influir a favor de los intereses de la empresa y por lo expuesto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA.**

Buenas relaciones con la comunidad, constituyendo una empresa social y ambientalmente responsables.

2.1.2 Microambiente

El microambiente está conformado por los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Los principales factores son:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

2.2.1.1 Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Actualmente OCP transporta el crudo pesado producido por las compañías petroleras accionistas de la empresa, las mismas que son sus clientes y se exponen a continuación: (ver tabla No. 6)

Tabla No. 6
Clientes OCP

CLIENTES
Andes Petroleum Ecuador
Perenco Ecuador Limited
Petrobras Energía Ecuador
Repsol –YPFS Ecuador S.A.

Fuente: Inducción de Recursos Humanos
Elaborado por: María José Amores

Para determinar el análisis de esta variable se han realizado encuestas a los clientes, disponible en el Anexo N°1, donde conocemos si sus componentes son oportunidades o amenazas para la empresa y cuyos resultados son utilizados para realizar las matrices.

2.2.1.2 Proveedores

Un proveedor es un agente económico que entrega o provee materias primas, insumos, materiales o servicios.

Los principales proveedores de la empresa son:

Tabla No. 7
Proveedores OCP

	Supplier Description
1	Seguridad Nacional y Profesional Senapro
2	Black Gold Oilfield Services
3	Global Crossing Comunicac. Ecuador S.A
4	Cia. de Seguros Generales Equinoccial
5	Perez Salazar Francisco Xavier
6	Combustibles Industriales Oiltrader S. A
7	Axistrade Inc.
8	Imbauto S. A.
9	Comsupplies S.A.
10	Protecompu C.A.
11	Tedex S.A
12	Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda.
13	Abrus Ingenieria y Medio Ambiente Cia Lt
14	Tecfood Servicios de Alimentacion S.A.
15	Comware S.A.
16	Entrix Inc.
17	Inclan Luna Santiago
18	Proaño Representaciones S.A
19	Bridon Coatbridge Ltd
20	Disetec Compañía Limitada

Fuente: Departamento de Compras OCP

Elaborado por: María José Amores

Para determinar el análisis de esta variable se han realizado encuestas a los proveedores, disponible en el Anexo N°2, cuyos resultados son utilizados para realizar las matrices.

2.2.1.3 Competencia

Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

En cuanto a la competencia, en el país no se presentan competidores proveedores del mismo servicio, es decir, transporte de crudos pesados, sin embargo se puede considerar competencia al SOTE (Sistema de Oleoducto Transecuatoriano), el mismo que transporta crudo liviano de varias petroleras privadas así como de la estatal Petroecuador.

El SOTE opera a su máxima capacidad, por lo que tener un oleoducto para trabajar como un back up es una necesidad evidente por causas no solo de capacidad sino previsivas antes cualquier evento en el transporte de crudo, además el trabajar en conjunto es otra gran necesidad ya que hay lugares donde se hace inminente por lo que es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

Necesidad de mayor capacidad de transporte y trabajo en conjunto entre los oleoductos de crudo pesado y liviano del país.

2.2 Análisis interno

El análisis interno son todas las variables sobre las cuales se puede influir para ser cambiadas o a su vez son las que se relaciona directamente con la empresa en cuanto a su modificación o se originan en la propia organización; para lo cual se ha realizado encuestas, disponible en el Anexo N°3, y los resultados son utilizados para realizar las matrices.

2.3 Matrices

2.3.1 Impacto externo

Tabla No. 7
Matriz impacto externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
MACROAMBIENTE									
FACTOR POLÍTICO									
Políticas gubernamentales que modifican contratos del sector petrolero				*			5		
Políticas gubernamentales que disminuyen la inversión petrolera				*			5		
FACTOR ECONÓMICO									
Producto Interno Bruto									
Disminución del Producto Interno Bruto				*			5		
Tasa de interés activa									
No existe interés de la empresa en realizar préstamos						*			1
Tasa de interés pasiva									
Posibilidad de inversión en actividades diferentes a las inversiones bancarias		*						3	
Inflación									
Tendencia a la baja permite no modificar contratos dependientes de la inflación		*						3	
FACTOR SOCIAL									
Buenas relaciones con la comunidad	*						5		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Muy buena relación con la empresa	*						5		
Opiniones de muy buena calidad del servicio	*						5		
Opiniones de alta seguridad en el servicio	*						5		
Atención y solución a quejas oportuna		*						3	
Tiempo de respuesta medio a solucionar problemas, dificultades y quejas					*			3	
Alto nivel de recomendación del servicio	*						5		
PROVEEDORES									
Aproximadamente la mitad de los proveedores es fijo					*			3	
Nivel medio en relaciones con la empresa					*			3	
Tiempo de entrega de productos o servicios medio					*			3	
Opiniones excelentes del proceso de pago		*						3	
Puntualidad en el pago	*						5		
COMPETENCIA									
Necesidad mayor de transporte de crudos	*						5		

2.3.2 Impacto interno

Tabla No. 8
Matriz impacto interno

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
PLANIFICACIÓN									
Se conoce y se aplica la misión de la empresa	x						5		
Se conoce la visión de la empresa	x						5		
Se conocen las políticas de la empresa	x						5		
Se conocen y se aplican los valores de la empresa	x						5		
Se conocen el enfoque estratégico de la empresa	x						5		
ORGANIZACIÓN									
Se conocen el organigrama de la empresa		x						3	
Se conocen las responsabilidades del puesto	x						5		
No existen manuales de responsabilidades del puesto en algunos departamentos				x			5		
DIRECCIÓN									
Se practica un liderazgo democrático		x						3	
Nivel de compromiso medio		x						3	
Nivel de motivación medio		x						3	
Nivel de comunicación medio		x						3	
CONTROL									
Financiero									
Control de movimiento monetario alto	x						5		
Cumplimiento del presupuesto alto	x						5		
Revisión de documentos soporte alta	x						5		
Tecnológico									
Mantenimiento de equipos correctivo					x			3	
Seguimiento parcial a los requerimientos internos					x			3	
Seguridad alta en los accesos	x						5		
Talento Humano									
Cumplimiento en capacitaciones planificadas	x						5		
Cumplimiento en la política de selección	x						5		
Control en horarios de trabajo bajo				x			5		
Clima laboral muy bueno	x						5		

2.3.3. Matriz de vulnerabilidad

Tabla No. 9
Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS	Políticas gubernamentales que modifican contratos del sector petrolero-5	Políticas gubernamentales que disminuyen la inversión petrolera-5	Disminución del Producto Interno Bruto-5	No existe interés de la empresa en realizar préstamos-1	Tiempo de respuesta medio a solucionar problemas, dificultades y quejas-3	Nivel medio en relaciones con la empresa-3	Aproximadamente la mitad de los proveedores es fijo 3	Tiempo de entrega de productos o servicios medio-3	TOTAL
No existen manuales de responsabilidades del puesto en algunos	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Mantenimiento de equipos correctivo-3	5	5	5	3	3	3	3	3	30
Seguimiento parcial a los requerimientos internos-3	5	5	5	3	3	3	3	3	30
TOTAL	15	15	15	11	11	11	11	11	

2.3.4. Matriz de aprovechabilidad

Tabla No. 10
Matriz de aprovechabilidad

	OPORTUNIDADES	Posibilidad de inversión en actividades diferentes a las inversiones bancarias-3	Tendencia a la baja permite no modificar contratos dependientes de la inflación-3	Buenas relaciones con la comunidad-5	Muy buena relación con la empresa-5	Opiniones de muy buena calidad del servicio-5	Opiniones de alta seguridad en el servicio-5	Atención y solución a quejas oportuna-3	Alto nivel de recomendación del servicio-5	Opiniones excelentes del proceso de pago-3	Puntualidad en el pago-5	Necesidad mayor de transporte de crudos-5	TOTAL
FORTALEZAS													
Se conoce y se aplica la misión de la empresa-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Se conoce la visión de la empresa-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Se conocen las políticas de la empresa-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Se conocen y se aplican los valores de la empresa-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Se conocen las responsabilidades del puesto-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Control de movimiento monetario alto-3		3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	47
Cumplimiento del presupuesto alto-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Revisión de documentos soporte alta-3		3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	47
Seguridad alta en los accesos-3		3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	47
Cumplimiento en capacitaciones planificadas-3		3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	47
Cumplimiento en la política de selección-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Clima laboral muy bueno-5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
TOTAL		52	52	60	60	60	60	52	60	52	60	60	

2.3.5. Hoja de Trabajo FODA

Tabla No. 11
Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se conoce y se aplica la misión de la empresa	Buenas relaciones con la comunidad
Se conoce la visión de la empresa	Alto nivel de recomendación del servicio por los clientes
Se conocen las políticas de la empresa	Necesidad mayor de transporte de crudos
Se conocen y se aplican los valores de la empresa	Opiniones de alta seguridad en el servicio por los clientes
Se conocen las responsabilidades del puesto	Opiniones de muy buena calidad del servicio por los clientes
Seguridad alta en los accesos	Muy buena relación de los clientes con la empresa
Clima laboral muy bueno	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existen manuales de responsabilidades del puesto en algunos departamentos	Políticas gubernamentales que modifican contratos del sector petrolero
El mantenimiento de equipos es correctivo	Políticas gubernamentales que disminuyen la inversión petrolera
Alto nivel de impuntualidad en el personal	Disminución del Producto Interno Bruto
Seguimiento parcial a los requerimientos interno	

2.3.6. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Tabla No. 12
Matriz estratégica FODA

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones con la comunidad 2. Alto nivel de recomendación del servicio por los clientes 3. Necesidad mayor de transporte de crudos 4. Muy buena relación de los clientes con la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas gubernamentales que modifican contratos del sector petrolero 2. Políticas gubernamentales que disminuyen la inversión petrolera 3. Disminución del Producto Interno Bruto
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se conocen y aplican la Misión, Visión, Valores y Políticas de la empresa 2. Se conocen las responsabilidades del puesto 3. Clima laboral muy bueno 	<ol style="list-style-type: none"> a) Realizar alianzas estratégicas de responsabilidad social. b) Trabajar en conjunto con el SOTE c) Brindar el servicio a las empresas que explotaran las reservas 	<ol style="list-style-type: none"> a) No perder el permiso de operación b) Continuar optimizando costos c) Mantener la imagen de la compañía
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El mantenimiento de equipos es correctivo 2. Bajo nivel de seguimiento de requerimientos internos 3. Impuntualidad del personal alta 4. No existen manuales de responsabilidades del puesto en algunos departamentos 	<ol style="list-style-type: none"> a) Crear una política de mantenimiento de equipos preventivo b) Realizar seguimiento de los requerimientos al área 	<ol style="list-style-type: none"> a) Mejoramiento de procesos b) Reforzar el enfoque estratégico

FO

- a) Realizar alianzas estratégicas de responsabilidad social:** F1 y O1, buscar alianzas con entidades especializadas para proyectos de salud, educación, ambientales entre otros que se enmarquen en la responsabilidad social que tiene la empresa como parte de su visión.

- b) Trabajar en conjunto con el SOTE:** F1, F2 y O3, O4, el trabajar conjuntamente con el SOTE es una necesidad que debe ser aprovechada ya que este trabaja a su máxima capacidad y hay lugares donde termina el un oleoducto y comienza el otro, por lo que en este esfuerzo se podrá atraer a clientes potenciales brindando un mejor servicio, sustentado en la misión y visión institucional.

- c) Brindar el servicio a las empresas que explotarán las reservas:** F1, F2, y O4, existen en el país reservas de crudo pesado por explotar, esto debe aprovecharse vendiendo el servicio a las empresas petroleras que lo realicen.

FA

- a) No perder el permiso de operación:** F1, F2 y A1, el permiso de operación es uno de los temas que pueden correr peligro en los ataques políticos por lo que evitar perderlo es básico, ya que sin este la empresa no podría funcionar.

- b) Continuar optimizando costos:** F4 y A2, ante una disminución de producción de petróleo y consecuentemente de la necesidad de

transportarlo la optimización de costos y el control financiero debe seguir siendo la estrategia que se aplique.

- c) **Mantener la imagen de la compañía:** F2, F3 y A1, el mantener la imagen de la compañía a nivel interno y externo se debe lograr a pesar de todo lo que en temas políticos se pueda decir, se debe demostrar documentadamente lo que se defiende.

DO

- a) **Crear política de mantenimiento preventivo de equipos:** D1 y O4, el realizar un mantenimiento de forma preventiva a los equipos beneficiará a todos los procesos permitiendo ofrecer un mejor servicio a los potenciales clientes.
- b) **Realizar seguimiento a los requerimientos de tecnología:** D2 Y O4, el implementar un control aporta a la organización y su eficiencia, por lo que en los requerimientos aumentar su seguimiento es la implementación que se sugiere realizar.

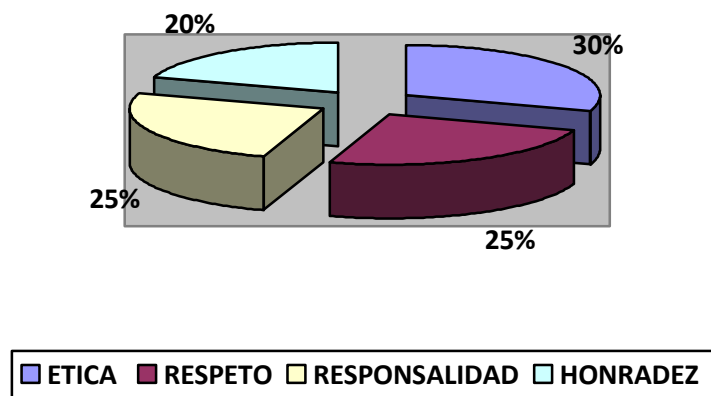
DA

- a) **Mejoramiento de procesos:** D1, D2, D3 y A2, el mejoramiento de todos los procesos de la empresa permitirá observar avances en las debilidades que se presentan en la empresa.
- b) **Reforzar el enfoque estratégico:** D4 y A2, el enfoque estratégico debe estar muy bien cimentado así como la cultura organizacional para poder trabajar en conjunto, con el mismo horizonte en momentos de ventas altas y bajas.

2.4. Matriz axiológica

La matriz axiológica es una representación que se realiza con el fin de servir de guía para formular la escala de valores de una organización y relacionarlos con grupos de referencia (empleados, proveedores, clientes), y así constituirse en un apoyo de la misma.

El gráfico representa los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa:



A continuación la matriz axiológica construida en base a los valores resultantes y los actores en el caso de la empresa:

Actores Valores	Miembros de la empresa	Proveedores	Medio ambiente	Gobierno
Ética	x	x	x	x
Honestidad	x	x		x
Responsabilidad	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x

ÉTICA: Actuar siempre en forma correcta, transparente y conforme a la moral, sin perjudicar a otros en cualquier situación o circunstancia.

La ética es intrínseca del ser humano, por lo que si no existe ética se pierde la esencia humana; la ética está presente en actuaciones personales como organizacionales a todo nivel, por lo que está implícita en general y con cada uno de los actores de igual manera.

HONESTIDAD: Ser coherentes con lo que decimos, nuestras palabras y acciones están sustentadas en la verdad y la justicia, asumir y corregir nuestros errores, reconociendo los logros propios y de terceros en forma genuina.

- **Miembros de la empresa:** Comunicar la verdad de toda situación, sin ocultar temas de interés personal y común.
- **Proveedores:** Cumplir con las condiciones de pago, pedidos; reconociendo errores y corrigiéndolos de ser el caso.
- **Gobierno:** Informar ante las instituciones pertinentes con veracidad sobre cualquier acontecimiento que se presente en la empresa.

RESPONSABILIDAD: Cumplir lo que ofrecemos, ponemos cuidado y atención en lo que hacemos o decidimos, aceptando las consecuencias de nuestros actos y siempre dispuestos a rendir cuenta de ellos.

- **Miembros de la empresa:** Cumplir con los compromisos adquiridos, obligaciones patronales y velar por su bienestar laboral.
- **Proveedores:** Cumplir con las condiciones de cada contrato y con las políticas de la empresa involucradas.
- **Medio ambiente:** Cuidar del medio ambiente con medidas preventivas y correctivas en caso de algún evento.
- **Gobierno:** Entregar la información obligados a presentar así como pagar puntualmente las obligaciones.

RESPECTO: Ser capaces de aceptar, comprender y valorar nuestro entorno y a los demás como a nosotros mismos. Practicar un trato atento y cordial que nos permite mantener un buen ambiente de trabajo.

- **Miembros de la empresa:** Guardar consideración por los colaboradores, sin caer en agresiones de ningún tipo.
- **Proveedores:** Cumplir con las condiciones de cada contrato, sin faltar a ninguna empresa.
- **Medio ambiente:** Valorar la vida de todos los seres de vivos, sin perjudicar nuestro planeta.
- **Gobierno:** Entregar la información obligados a presentar así como pagar puntualmente las obligaciones demostrando cumplimiento a los distintos órganos gubernamentales.

2.5. Misión y Visión

2.5.1 Misión

“La misión en una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? Senge señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en algunas maneras únicas, añadiéndole una fuente distintiva de valor”⁶

Para definir la misión se debe responder al menos las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- Compromiso con los grupos referenciales

La misión establecida por la empresa es:

Misión

Transporte eficiente de crudo pesado.

⁶ CERTO, S; Peter, P. , Dirección Estratégica, tercer edición, España, pág. 60

Se presenta una sugerencia de misión por cuánto hay elementos que no se hacen mención, complementando la enunciada tenemos:

Misión:

Transportar eficientemente crudo pesado en el Ecuador de manera de satisfacer a los clientes actuales y potenciales, respetando a todos los partícipes con responsabilidad social y ambiental.

2.5.2 Visión

“La visión organizativa como parte del proceso administrativo, la visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses externos e internos en la organización”⁷

La visión debe ser:

- Formulada por los líderes de la organización
- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente

⁷ CERTO, S; Peter, p. , Dirección Estratégica, tercer edición, España, pag 60

Para la formulación de la visión de la empresa, se hacen la siguientes preguntas:

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?”

La visión establecida por la empresa es:

Visión

“Ser la referencia latinoamericana de una operación de transporte de hidrocarburos segura, ambientalmente sustentable, socialmente responsable y que estimule el desarrollo de sus colaboradores”.

2.6. Objetivos

“Un objetivo organizativo es un blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción”⁸

Un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones

⁸ CERTO, S; Peter, P. , Dirección Estratégica, tercer edición, España, pag 66

- Orientar procesos
- Medir resultados

Funciones de los objetivos:

- Presentación de una situación futura
- Fuente de legitimidad: justifica las actividades
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones
- Unidad de medida: para verificar la **eficiencia** y comparar la productividad de la empresa.

Características de los Objetivos: Los objetivos deben ser:

- Claros
- Flexibles
- Medibles
- Realistas
- Coherentes
- Motivadores

Los objetivos organizaciones de la empresa son:

CRECIMIENTO

- Incrementar el valor para la organización y clientes.
 - Optimizar costos
 - Garantizar la disponibilidad de recursos para las partes interesadas
 - Aumentar los ingresos
- Mejorar la eficiencia y eficacia en la cadena de suministros.
- Mejorar la capacidad de gestión humana y tecnológica.

MANTENIMIENTO

- Mantener una imagen positiva y buenas relaciones con las partes interesadas.
 - Evitar la ocurrencia de eventos que coarten las buenas relaciones con las partes interesadas.
- Optimizar la ejecución de los procesos.
 - Gestionar una estructura de costos eficiente.
 - Gestionar eficazmente los requerimientos de las partes interesadas.

2.7. Políticas

“Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son “expresas”, ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores”⁹

Áreas:

Financiera

- El contador general es el responsable de los análisis de cuenta, los mismos que debe presentar mensualmente y ser aprobados por la Gerencia Financiera.

⁹ Administración, Una perspectiva global. Décima Edición. Harold Koontz, Heinz Wehrich. McGraw Hill. 1994. Pág. 123-124

- El analista financiero evalúa los proyectos de inversión de capital de toda la compañía.
- El Analista de Presupuesto coordina la elaboración del presupuesto anual de inversiones, costos operativos y gastos generales y administrativos, y su correspondiente control de ejecución.
- El presupuesto anual debe ser aprobado por el responsable de cada Centro de Costo, el Director de Área, el Presidente Ejecutivo y el Comité de Socios.
- El presupuesto de cada departamento debe ser desarrollado en función al tipo de gasto y al plan de cuentas de la compañía.
- El tesorero es el responsable de monitorear el flujo de caja proyectado mensual de la empresa.
- El área de contabilidad debe elaborar mensualmente un detalle de liquidaciones y estado de inversiones.
- La evaluación del costo financiero está a cargo del área de tesorería.
- El supervisor de activo fijo proporciona los datos finales de inventario el tercer día hábil luego de haber finalizado el mes.
- El analista de tarifas se encarga de calcular la tarifa mensual correspondiente a cada cargador.
- El supervisor de cuentas por pagar debe emitir un reporte mensual de anticipos para su respectivo análisis y conciliación.

Administración general:

- Las facturas son recibidas en las oficinas de OCP (ventanilla específica) en los horarios establecidos. (8 a.m. – 12:30 p.m.) por el asistente de recepción de documentos.

- La correspondencia externa es recibida en las oficinas de OCP (ventanilla específica) durante la jornada laboral. (8:30 a.m. – 5:30 p.m.) por el asistente de recepción de documentos.
- Todo documento que ingresa a través de la ventanilla a la empresa debe entregarse al Centro de Control de Documentos. (CCD)
- Todos los documentos recibidos en el CCD son escaneados y enviados vía correo electrónico a quienes corresponda por el asistente de control de documentos.
- La correspondencia interna es repartida por los auxiliares del CCD dos veces al día, en la mañana y en la tarde.
- El auxiliar de mensajería entrega la correspondencia externa oficial de la empresa.
- Las estaciones de cafetería están hábiles durante la jornada laboral para uso de los colaboradores de la empresa.
- Todo requerimiento de materiales de oficina deberá ser comunicado vía correo electrónico a los auxiliares de servicios generales.

Recursos Humanos:

- Todo colaborador que ingrese a la empresa debe recibir inducción a OCP, inducción al Departamento y Puesto e inducción en casos de Traslados.
- Las capacitaciones al personal se llevan a cabo mediante el Plan de Desarrollo Individual, producto de la Evaluación de Competencias y las oportunidades de mejora de la Evaluación de Resultados.
- Para realizar una capacitación se debe llenar el Formato de Solicitud de Capacitación disponible en la intranet, solicitar las firmas de aprobación y entrega en RRHH.

- Los certificados de trabajo se solicitan vía correo electrónico al responsable de proceso, indicando la razón por la que se necesita el certificado, el mismo que será entregado en 24 horas.
- Las vacaciones se tomarán según lo indica la ley, 15 día ininterrumpidos, para lo cual se debe llenar el Formato de Solicitud de Vacaciones disponible en la intranet, solicitar las firmas de aprobación y entrega en RRHH.
- En las capacitaciones cada participante es responsable de atender con puntualidad y total aprovechamiento todo evento de entrenamiento y desarrollo.

2.8. Estrategias

“Estrategias.- se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores”¹⁰

En el 2007 OCP Ecuador S.A. decidió establecer una dirección para que todas las áreas caminen juntas en el cumplimiento de objetivos comunes. En ese año la Planificación Estratégica fue definida y asumida por todo el personal de la empresa, que se convirtió en protagonista del este proceso.

Se establecieron un conjunto de metas crucialmente importantes departamentales para el año 2007, introduciendo el concepto de responsabilidad compartida que es coherente con los valores, especialmente el de trabajo en equipo para el logro de las metas

¹⁰ ¹⁰ Administración, Una perspectiva global. Décima Edición. Harold Koontz, Heinz Wehrich. McGraw Hill. 1994. Pág. 123

organizacionales. Como consecuencia de lo indicado se firmaron Contratos de Gestión con las diferentes Direcciones y Gerencias Corporativas de la Compañía.

Cada área tomó el desafío de alcanzar las metas y objetivos planteados, gracias al compromiso total del personal los resultados fueron halagadores: las metas generales se cumplieron en un 95,8%, a su vez se identificaron las oportunidades de mejora en cada área. En el 2008 se plantearon nuevos retos por lo que se definió una estrategia para ese año, la cual fue cumplida.

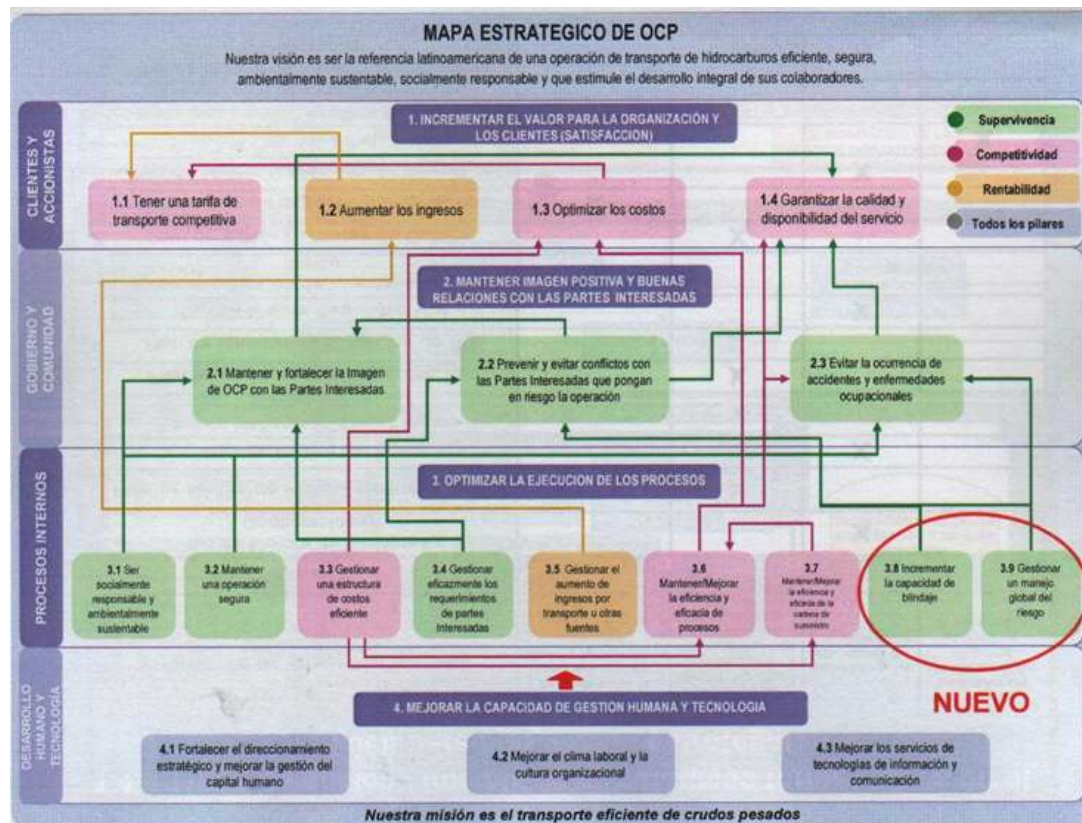
Enfoque estratégico

- “Optimización y Liderazgo en costos”
- “Optimización de estándares operacionales”

Pilares estratégicos

- **Supervivencia**
Mantener una operación segura, ambiental y socialmente sustentable
- **Competitividad**
Transportar crudo pesado con calidad y eficiencia a tarifas bajas
- **Rentabilidad**
Aumentar las ganancias de la organización a través de nuevos ingresos

2.9. Mapa estratégico



CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se realizan tanto el levantamiento como el análisis de los procesos aplicando la teoría de procesos correspondiente.

Se procederá 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.

3.1 Cadena de valor

“El análisis de cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar su producto.”¹¹

“Porter divide las actividades de valor en dos categorías generales: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias, incluye la logística entrante, las operaciones, la logística saliente, la comercialización y el servicio. Es útil imaginar las actividades como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción de la empresa; su transformación en productos finales; su manipulación almacenamiento y distribución de productos terminados que se expiden; las actividades de comercialización y distribución de productos terminados que se expiden; las actividades de comercialización y ventas para identificar, alcanzar y motivar a grupos de

¹¹ CERTO, S; Peter, P. , Dirección Estratégica, tercer edición, España, pag 97

compradores, y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y al producto.

Las actividades de apoyo, como su mismo nombre indica, prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Por ejemplo la actividad de procuraduría incluye más funciones que las que pudieran incluirse en las actividades del departamento de compras, que de ordinario se limita a comprar materias primas para su uso en la fabricación. La procuraduría incluye todo el conjunto de procesos o tecnología que una empresa podría utilizar para adquirir cualquier cosa, desde materiales de oficina a materia primas críticas, servicios de publicidad, trabajadores temporales o altos directivos.”¹²

CADENA DE VALOR MICHAEL PORTER



“Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias.”¹³

¹² CERTO, S; Peter, P. , Dirección Estratégica, tercer edición, España, pag 98

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

CADENA DE VALOR OCP



Elaborado por: María José Amores

3.2 Inventario de procesos

3.2.1. Elementos del Proceso

“En todo proceso se distingue una serie de elementos o componente fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente:

- a) **Entradas.-** se dividen en recursos financieros, humanos, espacio físico, energía, software, equipamiento, información, conceptos, modelos de gestión, procedimiento y formas de proceder, especificaciones del cliente, marco legal, servicios, materias primas y bienes materiales.

- b) **Salidas, resultados o productos.-** Las salidas, resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente procesos cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen y como se indicó anteriormente, los resultados o productos puede ser bienes o servicios: servicios consumados, bienes materiales, bienes no materiales.
- c) **Clientes (internos, externos).-** Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más veces. El término usuario denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso.
- d) **Sistema de monitoreo, control y evaluación.-** Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para: Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos; controlar, corregir y suprimir las irregularidades; evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones. El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndole el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.”¹⁴
- e) **“Transformación.-** Una serie de actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs
- f) **Límites.-** Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).”¹⁵

¹⁴ <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>.

¹⁵ http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial1.html#3_2

3.2.2. Mapa de procesos de la empresa

3.2.2.1. Clasificación de Procesos:

- **Procesos Gobernantes:**

“También conocidos como procesos estratégicos, del sistema o de dirección, son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de la institución, sus políticas y estrategias. Ejemplo: planificación, financiera, etc.

- **Procesos Operativos:**

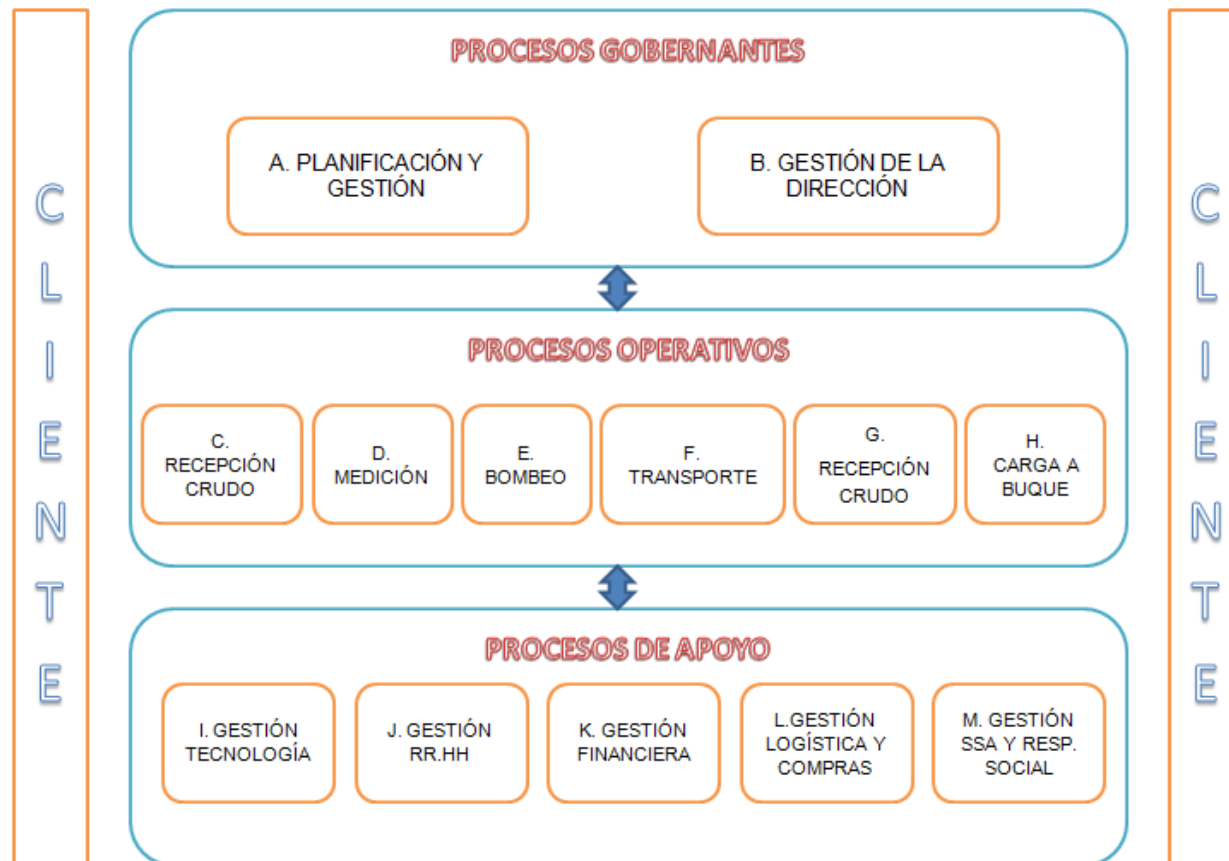
También conocidos como procesos productivos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y general los productos y/o servicios que se entregan al cliente. Ejemplo: desarrollo de productos, comercialización, servicio al cliente. Etc

- **Procesos de Apoyo:**

También conocidos como procesos de soporte o habilitantes, son aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia de los productos operativos. Ejemplo: RRHH, Desarrollo técnico, mantenimiento, etc.”¹⁶

¹⁶http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP_GUIA_PROCESOS_ESE.pdf

MAPA DE PROCESOS OCP



Elaborado por: María José Amores

3.2.2.2. Jerarquía de Procesos

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Cada actividad consta de un determinado número de tareas”¹⁷



Fuente: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial3.html>.

¹⁷ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 33-35

JERARQUÍA DE PROCESOS

K. GESTION FINANCIERA

K.1 GESTION PRESUPUESTARIA

K.2 GESTION CONTABLE

K.3 GESTION DE TESORERIA

**K. 1 GESTION
PRESUPUESTARIA**

K.1.1 ELABORACION PRESUPUESTO

K.1.2 CONTROL PRESUPUESTARIO

K. 2 GESTION CONTABLE

K.2.1 ELABORACION ESTADOS
FINANCIEROS

K.2.2 ADMINISTRACION DE
IMPUESTOS

K. 3 GESTION TESORERIA

K.3.1 GESTION DE PAGOS

K.3.2 FACTURACION Y COBRANZAS

INVENTARIO DE PROCESOS

GESTION FINANCIERA	K
GESTION PRESUPUESTARIA	K.1
ELABORACION PRESUPUESTO	K.1.1
CONTROL PRESUPUESTARIO	K.1.2
GESTION CONTABLE	K.2
ELABORACION ESTADOS FINANCIEROS	K.2.1
ADMINISTRACION DE IMPUESTOS	K.2.2
GESTION TESORERIA	K.3
GESTION DE PAGOS	K.3.1
FACTURACION Y COBRANZAS	K.3.2

3.3 Hoja de costos

Los costos del personal del Departamento de Finanzas de OCP son:

N°	CARGO	SUELDO				CP*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
1	GERENTE	\$75,600.00	\$6,300.00	\$210.00	\$26.25	\$0.44
2	ESPECIALISTA TESORERIA ESPECIALISTA FINANZAS Y	\$36,000.00	\$3,000.00	\$100.00	\$12.50	\$0.21
3	PRESUPUESTO SUPERVISOR	\$44,400.00	\$3,700.00	\$123.33	\$15.42	\$0.26
4	CONTABILIDAD COORDINADOR CUENTAS	\$40,800.00	\$3,400.00	\$113.33	\$14.17	\$0.24
5	POR PAGAR COORDINADOR	\$19,380.00	\$1,615.00	\$53.83	\$6.73	\$0.11
6	CONTABILIDAD ASISTENTE CUENTAS POR	\$22,800.00	\$1,900.00	\$63.33	\$7.92	\$0.13
7	PAGAR	\$7,800.00	\$650.00	\$21.67	\$2.71	\$0.05
8	ASISTENTE CONTABILIDAD	\$9,000.00	\$750.00	\$25.00	\$3.13	\$0.05
9	ASISTENTE FINANZAS	\$9,600.00	\$800.00	\$26.67	\$3.33	\$0.06

El sueldo mensual de todos los colaboradores incluye el salario más los beneficios de ley.

La fórmula utilizada para calcular el Costo del Personal por Minuto (CP*MIN) es:

$$CP * MIN = \frac{SUELDO ANUAL}{(12 * 30 * 8 * 60)}$$

Ejemplo:

$$GERENTE = \frac{\$75,600.00}{(12 * 30 * 8 * 60)} = \$0.44$$

Los principales costos operativos en los que incurre la empresa son:

COSTOS OPERACIONALES
Mantenimiento
Materiales y Suministros
Costos administrativos
Equipos
Seguros
Instalaciones
TOTAL: \$76,731,000.00

El total de los Costos de Operación Anuales es de: **\$76,731,000.00**

Para determinar el Costo de Operación por Minuto (CO*MIN) se aplica la siguiente fórmula:

$$CO * MIN = \frac{\text{Costos Operación Anual}}{(12 * 30 * 24 * 60)}$$

$$CO * MIN = \frac{\$76,731,000.00}{(12 * 30 * 24 * 60)}$$

$$CO * MIN = \$148.01$$

El resultado obtenido se divide para el número de colaboradores de la empresa, obteniendo así el Costo Operacional por Persona (CO*P)

$$CO * P = \frac{CO * MIN}{\# EMPLEADOS}$$

$$CO * P = \frac{148.01}{309}$$

$$CO * P = \$0.47$$

El número de colaboradores en la nómina al mes de Noviembre de 2009 es de 309.

Finalmente se obtiene el Costo Total por Minuto (CTOTAL*MIN) que es igual al Costo del Personal por Minuto (CP*MIN) más el Costo Operacional por Persona (CO*P)

N°	CARGO	SUELDO				CP*MIN	CO*MIN	CO*P	CTOTAL*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA				
1	GERENTE	\$75,600.00	\$6,300.00	\$210.00	\$26.25	\$0.44	\$148.01	\$0.47	\$0.91
2	ESPECIALISTA TESORERIA	\$36,000.00	\$3,000.00	\$100.00	\$12.50	\$0.21	\$148.01	\$0.47	\$0.68
3	ESPECIALISTA FINANZAS Y PRESUPUESTO	\$44,400.00	\$3,700.00	\$123.33	\$15.42	\$0.26	\$148.01	\$0.47	\$0.73
4	SUPERVISOR CONTABILIDAD	\$40,800.00	\$3,400.00	\$113.33	\$14.17	\$0.24	\$148.01	\$0.47	\$0.71
5	COORDINADOR CUENTAS POR PAGAR	\$19,380.00	\$1,615.00	\$53.83	\$6.73	\$0.11	\$148.01	\$0.47	\$0.58
6	COORDINADOR CONTABILIDAD	\$22,800.00	\$1,900.00	\$63.33	\$7.92	\$0.13	\$148.01	\$0.47	\$0.60
7	ASISTENTE CUENTAS POR PAGAR	\$7,800.00	\$650.00	\$21.67	\$2.71	\$0.05	\$148.01	\$0.47	\$0.52
8	ASISTENTE CONTABILIDAD	\$9,000.00	\$750.00	\$25.00	\$3.13	\$0.05	\$148.01	\$0.47	\$0.52
9	ASISTENTE FINANZAS	\$9,600.00	\$800.00	\$26.67	\$3.33	\$0.06	\$148.01	\$0.47	\$0.53

3.4 Análisis de procesos


3.4.1. Flujo diagramación

Se realiza una representación gráfica de cada proceso mediante diagramas en los que se utiliza la siguiente simbología:

 = OPERACIÓN (Agrega Valor AV)

 = INSPECCIÓN O CONTROL (No agrega valor NAV)

 = DEMORA O ESPERA (No agrega valor NAV)

 = ARCHIVO O ALMACENAMIENTO (No agrega valor NAV)

 = TRANSPORTE (No agrega valor NAV)

 = DECISIÓN (No agrega valor NAV)

Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Responsable
- Lugar y Fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Volumen
- Simbología
- Tiempo (AV ó NAV)
- Costo (AV ó NAV)
- Eficiencias de tiempos y costos
- Actividades
- Observaciones

K.1.2 CONTROL PRESUPUESTARIO

Responsable: Especialista Finanzas y Presupuesto, Asistente Finanzas, Gerente

Fecha: Noviembre 2009

Ingreso: Presupuesto ejecutado

Tiempo: 683

Eficiencia en tiempo: 50.95%

Frecuencia: Mensual

Salida: Presupuesto controlado

Costo: 419.03

Eficiencia en costo: 47.15%

Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable	●	■	➔	▼	◐	◆	Tiempo		Costo		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
1	Emitir reporte en sistema Cognos Gasto Real vs. Presupuesto.	Asistente Finanzas	●						45		23.85		
2	Realizar pre-cierre mensual	Asistente Finanzas	●						180		95.4		
3	Analizar la información del pre-cierre.	Asistente Finanzas	●	■						120		63.6	El análisis de esta información no es utilizada.
4	Realizar cierre mensual	Especialista Finanzas y Presupuesto	●						60		43.8		
5	Generar reportes de tendencias, de variaciones y presupuestarios del Sistema Cognos	Asistente Finanzas	●						60		31.8		
6	Analizar reportes de tendencias, de variaciones y presupuestarios.	Especialista Finanzas y Presupuesto	●	■						90		65.7	
7	Revisar y explicar reportes en la Gerencia	Especialista Finanzas y Presupuesto	●	■				◆		120		87.6	Esta actividad se puede extender si amerita el caso
8	Aprobar y firmar	Gerente	●						3		2.73		
9	Enviar Directores y Socios	Gerente	●		➔					5		4.55	
			FIN										
SUBTOTAL									348	335	197.58	221.45	
TOTAL									683		419.03		
EFICIENCIA									50.95%		47.15%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{348}{683} = 50,95\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{197,58}{419,03} = 47,15\%$$

K.2.1 ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS

Responsable: Coordinador Contabilidad, Asistente Contabilidad, Gerente
 Fecha: Noviembre 2009
 Ingreso: Información Tiempo: 1965 Eficiencia en tiempo: 61.58% Frecuencia: Mensual
 Salida: Estados Financieros Costo: 1176.95 Eficiencia en costo: 59.24% Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Registrar de diarios y ajustes contables	Asistente Contabilidad	Inicio						180		93.6		
2	Revisar de registros	Asistente Contabilidad								150		78	Se realiza hasta el 1er día laborable del mes
	Revisión en orden?	Asistente Contabilidad						NO					
3	Realizar contabilización	Asistente Contabilidad							180		93.6		
4	Emitir Reporte de Integridad	Coordinador Contabilidad							5		3		Se realiza el 3er día laborable del mes
5	Realizar cierre contable	Coordinador Contabilidad							2		1.2		
6	Emitir Estados Financieros Preliminares	Coordinador Contabilidad							120		72		
7	Realizar revisión analítica	Coordinador Contabilidad								480		288	
8	Emitir Estados Financieros Definitivos	Coordinador Contabilidad							3		1.8		
9	Consolidar los Estados Financieros	Coordinador Contabilidad							720		432		Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes
10	Revisar y aprobar	Gerente								120		109.2	Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes
11	Enviar a socios y Entes de Control	Gerente								5		4.55	Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes
			Fin										
SUBTOTAL									1210	755	697.2	479.75	
TOTAL									1965		1176.95		
EFICIENCIA									61.58%		59.24%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1210}{1965} = 61,58\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{697.20}{1176.95} = 59,24\%$$

K.2.2 ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS

Responsable: Coordinador Contabilidad, Asistente Contabilidad, Gerente

Fecha: Noviembre 2009

Ingreso: Información tributaria

Tiempo: 305

Eficiencia en tiempo: 31.15%

Frecuencia: Mensual

Salida: Declaración de impuestos

Costo: 174.05

Eficiencia en costo: 31.74%

Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable	●	■	➔	▼	◐	◑	Tiempo		Costo		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
			● INICIO										
1	Revisar información tributaria	Asistente Contabilidad		■						90		46.8	
2	Generar reporte declaración mensual	Asistente Contabilidad	●						30		15.6		
	Es correcto?	Asistente Contabilidad						◑					
3	Emitir declaración preliminar	Asistente Contabilidad	●						30		15.6		
4	Revisar declaración	Coordinador Contabilidad		■						60		36	
5	Es correcto?	Coordinador Contabilidad						◑					
6	Revisar y sumillar	Coordinador Contabilidad		■						60		36	Esta es la última revisión
7	Es correcto?	Coordinador Contabilidad						◑					
8	Firmar declaraciones	Gerente	●						15		13.65		
9	Declarar vía internet	Asistente Contabilidad	●						20		10.4		
			● FIN										
SUBTOTAL									95	210	55.25	118.8	
TOTAL									305		174.05		
EFICIENCIA									31.15%		31.74%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{95}{305} = 31,15\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{55.25}{174.05} = 31,74\%$$

K.3.1 GESTION PAGOS															
Responsable: Coordinador Cuentas por Pagar, Asistente Cuentas por pagar.										Fecha: Noviembre 2009					
Ingreso: Facturas										Tiempo: 255		Eficiencia en tiempo: 68.63%		Frecuencia: Diario	
Salida: Facturas pagadas										Costo: 143.10		Eficiencia en costo: 70.93%		Volumen: 10	
No.	Actividad	Responsable	●	■	➔	▼	◐	◑	Tiempo		Costo		Observaciones		
									AV	NAV	AV	NAV			
			● INICIO												
1	Recibir y revisar facturas y soportes	Asistente Cuentas por pagar		■							30	15.6			
2	Están completos y correctos?	Asistente Cuentas por pagar					◑								
3	Distribuir y registrar facturas	Asistente Cuentas por pagar	●						40		20.8				
4	Postear e imprimir	Asistente Cuentas por pagar	●						50		26				
5	Revisar y sumillar provisiones	Coordinador Cuentas por Pagar	●						30		17.4				
6	Es correcto?	Coordinador Cuentas por Pagar					◑								
7	Liberar y elegir el pago	Asistente Cuentas por pagar	●						20		10.4				
8	Aprobar y firmar el pago	Gerente	●						20		18.2				
9	Archivar	Asistente Cuentas por pagar				▼				50	26				
10	Realizar el pago	Coordinador Cuentas por Pagar	●						15		8.7				
			● FIN												
SUBTOTAL									175	80	101.5	41.6			
TOTAL									255		143.1				
EFICIENCIA									68.63%		70.93%				

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{175}{255} = 68,63\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{101.5}{143.1} = 70,93\%$$

K.3.2 FACTURACIÓN Y COBROS

Responsable: Especialista Tesorería, Asistente Cuentas por pagar. Fecha: Noviembre 2009
 Ingreso: Información Tiempo: 285 Eficiencia en tiempo: 85.96% Frecuencia: Mensual
 Salida: Facturas y cobro Costo: 174.60 Eficiencia en costo: 85.34% Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir y analizar información de barriles de crudo transportados	Especialista Tesorería	Start			20	13.6		
2	Determinar si existe exedentes	Especialista Tesorería	Task		30		20.4		
	Existió exedentes?	Especialista Tesorería	Decision						
3	Calcular tarifa IVT	Especialista Tesorería	Task		30		20.4		
4	Calcular tarifa SPT	Especialista Tesorería	Task		30		20.4		
5	Calcular tarifa total mensual	Especialista Tesorería	Task		30		20.4		
6	Generar Reporte mensual	Especialista Tesorería	Task		15		10.2		
7	Registrar e imprimir facturas	Asistente Cuentas por pagar	Task		20		10.4		
8	Revisar facturas	Especialista Tesorería	Task			10	6.8		
9	Enviar a Shippers	Asistente Contabilidad	Task			10	5.2		
10	Monitorear cobro	Asistente Contabilidad	Task		60		31.2	El monitoreo se realiza en varios días	
11	Registrar y cobrar impuestos	Asistente Contabilidad	Task		30		15.6		
			End						
SUBTOTAL					245	40	149	25.6	
TOTAL					285		174.6		
EFICIENCIA					85.96%		85.34%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{245}{285} = 85,96\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{149}{174.60} = 85,34\%$$

3.5 Matriz de análisis

Proceso	Tiempo		TOTAL	Costo		TOTAL	Eficiencia	
	AV	NAV		AV	NAV		Tiempo	Costo
K.1 GESTION PRESUPUESTARIA								
K.1.1 ELABORACIÓN PRESUPUESTO	960	510	1470	700.8	372.3	1073.1	65.31%	65.31%
K.1.2 CONTROL PRESUPUESTARIO	348	335	683	197.58	221.45	419.03	50.95%	47.15%
K.2 GESTION CONTABLE								
K.2.1 ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS	1210	755	1965	697.2	479.75	1176.95	61.58%	59.24%
K.2.2 ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS	95	210	305	55.25	118.8	174.05	31.15%	31.74%
K.3 GESTION TESORERIA								
K.3.1 GESTION PAGOS	175	80	255	101.5	41.6	143.1	68.63%	70.93%
K.3.2 FACTURACIÓN Y COBROS	245	40	285	149	25.6	174.6	85.96%	85.96%
TOTAL	3033	1930	4963	1901.33	1259.5	3160.83	363.58%	360.33%
						EFICIENCIA PROMEDIO	36.40%	36%

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Posterior al levantamiento y análisis de procesos desarrollado en el capítulo III, se presenta la propuesta de mejoramiento de procesos.

“La palabra mejoramiento parece tener diversas connotaciones. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. *Qué* cambiar y *Cómo* cambiar, dependerá del enfoque específico del encargado del mejoramiento de procesos y del proceso.

El recorrido hacia la satisfacción del cliente, y aún más allá, nos llevará a través de cuatro etapas:

- **Modernización:** La aplicación de las herramientas básicas le permitirá realizar los cambios iniciales en el proceso.
- **Prevención:** En esta etapa debe cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente. De este modo, se evitará la fase de corrección
- **Corrección:** Si la prevención no funcionó, se deben corregir las equivocaciones del proceso. Es mejor, confiar en la prevención, puesto que la corrección posterior de problemas usualmente incrementa los costos.
- **Excelencia:** Al finalizar la etapa de corrección, el proceso es satisfactorio, es decir, funciona, tiene estabilidad y satisface las necesidades del cliente.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal¹⁸

Acciones de mejoramiento de procesos

Para el mejoramiento de los procesos se puede:

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos, los mismos que se los realizará cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que se aplicarán cuando la Empresa así lo requiera.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable; para el adecuado funcionamiento de la Empresa y para la consecución de sus objetivos.

¹⁸ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

4.1 Herramientas de Mejoramiento

“Principios de Modernización

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

Existen 12 herramientas básicas de la modernización, que se aplican en el orden siguiente:

Eliminación de la burocracia.- Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

Eliminación de la duplicación.- Suprimir actividades técnicas que se realizan en diferentes partes del proceso.

Evaluación del valor agregado.- Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a la empresa.

Simplificación.- Reducir la complejidad del proceso.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso.- Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

Prueba de errores.- Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

Eficiencia en la utilización de los equipos.- Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

Lenguaje simple.- Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.

Estandarización.- Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

Alianzas con proveedores.- El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

Mejoramiento de situaciones importantes.- Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.

Automatización y/o mecanización.- Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades mas creativas.

Estas herramientas son técnicas comprobadas. En efecto, algunas han tenido tanto éxito en la empresa y en la industria durante las últimas tres décadas, que han evolucionado para convertirse en disciplinas”.¹⁹

Se utilizará las siguientes herramientas:







- Flujo diagramación
- Hoja de Mejoramiento
- Hoja de Caracterización

¹⁹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

4.2 Flujo diagramación

“Los diagramas de flujo representa gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.”²⁰


Se realiza una representación gráfica de cada proceso mediante diagramas en los que se utiliza la siguiente simbología:

	= OPERACIÓN	(Agrega Valor AV)
	= INSPECCIÓN O CONTROL	(No agrega valor NAV)
	=DEMORA O ESPERA	(No agrega valor NAV)
	=ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	(No agrega valor NAV)
	=TRANSPORTE	(No agrega valor NAV)
	= DECISIÓN	(No agrega valor NAV)

²⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Responsable
- Lugar y Fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Volumen
- Simbología
- Tiempo (AV ó NAV)
- Costo (AV ó NAV)
- Eficiencias de tiempos y costos
- Actividades
- Observaciones

		Nombre del proceso:		Código:					
Objetivo:									
Alcance:									
			Tiempo:		Eficiencia en tiempo:			Frecuencia:	
			Costo:		Eficiencia en costo:			Volumen:	
No.	Actividad	Cargo	Cargo	Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
Formularios:			SUBTOTAL						
Terminología:			TOTAL						
			EFICIENCIA						
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:		
Mejorados:									
Fusionados:									
Suprimidos		MARÍA JOSÉ AMORES		ING. JAIME CHIRIBOGA			ING. JAIME CHIRIBOGA		
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010		

4.3 Hoja de Mejoramiento

El mejoramiento de procesos permite obtener procesos más productivos y eficientes, logrando una mayor competitividad y participación en el mercado. Por medio de la hoja de mejoramiento identificamos los problemas del proceso, así como las propuestas para el mejoramiento del mismo.

Los elementos de la hoja de mejoramiento son los siguientes:

Nombre del proceso.- Es el nombre con el cual se identifica al proceso

Código del proceso.- Se coloca la codificación asignado al proceso

Problemas detectados.- Son los problemas identificados a través del análisis de los procesos realizados y otros que pudieron ser encontrados en el momento de desarrollar la propuesta de mejora.

Soluciones propuestas.- Se refiere a las alternativas de mejora para superar los problemas identificados del proceso.

Situación actual.- Se establecen los tiempos, costos y eficiencias actuales del proceso, antes de realizar el mejoramiento.

Situación propuesta.- Se colocan tiempos, costos y eficiencias una vez realizada las correcciones y mejoras del proceso.


Diferencia.- Es la diferencia entre la los tiempos, costos y eficiencias de la situación actual y la situación propuesta.

Beneficio del proceso.- Es el tiempo y el costo que la empresa ahorra al realizar el proceso.

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:


Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

 OCP ECUADOR S.A.											
NOMBRE DEL PROCESO:						CÓDIGO:					
PROBLEMAS DETECTADOS											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO

4.4 Hoja de Caracterización

La hoja de caracterización nos permite identificar las características de cada proceso, por medio del conocimiento del alcance, objetivo, entradas, salidas, controles que determinarán los límites y alcances del mismo.

 OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
PROCESO:	CÓDIGO:
SUBPROCESO:	VERSIÓN:
	F. ELABORACIÓN:
	F. REVISIÓN:
	PÁGINA:
OBJETIVO:	
ALCANCE:	
RESPONSABLES:	
REQUISITOS:	
INDICADORES:	
ENTRADAS:	
SALIDAS:	
CONTROLES:	



Nombre del proceso:
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Código: G.11

Objetivo: Elaborar el presupuesto anual de la empresa bajo el lineamiento de los objetivos estratégicos definidos para el año a presupuestar.

Alcance: Elabora el presupuesto en base a la información registrada por las áreas de la empresa, consolidándola e ingresando el presupuesto final al Sistema JDEdwards


Tiempo: 1380
Costo: 1007.40

Eficiencia en tiempo: 67.39%
Eficiencia en costo: 67.39%


Frecuencia: Anual
Volumen: 1

No.	Actividad	Especialista de Finanzas y Presupuesto	Departamentos OCP	Tiempo		Costo		Observaciones
				AY	NAV	AY	NAV	
1	Determinar y preparar las cuentas contables a utilizarse y cargar las cuentas contables al sistema			150		109.5		Se redujo el tiempo a la mitad Disminuyó el tiempo de revisión
2	Ingreso del presupuesto anual			(15 días)				
3	Revisar el presupuesto ingresado				420		306.6	
4	Presupuesto cumple principios financieros y contables							
5	Consolidar la información			480		350.4		
6	Enviar el presupuesto a aprobación del Management Committee				30		21.9	
7	Difundir el presupuesto aprobado			120		87.6		
8	Cargar el presupuesto final al sistema JDEdwards			180		131.4		
Formularios:			SUBTOTAL	930	450	678.9	328.5	
Terminología:			TOTAL	1380		1007.4		
			EFICIENCIA	67.39%		67.39%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 2								
Fusionados: 1								
Suprimidos:		MARÍA JOSÉ AMORES		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CHIRIBOGA		
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO				CÓDIGO: G.1.1					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- La mayoría de departamentos ingresan la información la última semana del mes de plazo establecido. 2.- La carga de la información del tipo de gasto determinado no es inmediato											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- Reducir el plazo a la mitad para evitar el desperdicio del tiempo 2.- Una vez determinado el tipo de gasto cargar al sistema inmediatamente											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1,470.00	1,073.10	61.31%	61.31%	1,380.00	1,007.40	67.39%	67.39%	90.00	65.70	6.08%	6.08%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia anual * ahorro * 1 año							
Beneficio anual esperado en tiempo =				1 * 90 * 1							
Beneficio anual esperado en tiempo =				90 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia anual * ahorro * 1 año							
Beneficio anual esperado en costo =				1 * 65.70 * 1							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 65.70							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

	OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCESO:	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	CÓDIGO: G.1.1
SUBPROCESO:	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	F. ELABORACIÓN: Ene/2010
		PÁGINA: 1
OBJETIVO:	Elaborar el presupuesto anual de la empresa bajo el lineamiento de los objetivos estratégicos definidos para el año a presupuestar	
ALCANCE:	Elabora el presupuesto en base a la información registrada por las áreas de la empresa, consolidándola e ingresando el presupuesto final al Sistema JDEdwards	
RESPONSABLES:	Especialista de Finanzas y Presupuesto, Areas de la empresa	
REQUISITOS:	Determinación de los lineamientos y objetivos estratégicos definidos por la Alta Dirección para el año presupuestado	
INDICADORES:	Nivel de cumplimiento de la elaboración del presupuesto	
ENTRADAS:	Información	
SALIDAS:	Presupuesto	
CONTROLES:	Políticas de la empresa	



Nombre del proceso:
CONTROL PRESUPUESTARIO

Código: G.1.2

Objetivo: Determinar las variaciones entre el gasto real y el presupuesto de todas las cuentas contables, para dar seguimiento al cumplimiento de las metas anuales previstas

Alcance: Realiza mensualmente un pre-cierre y cierre contable; y en base al presupuesto anual aprobado emite reportes que finaliza con los reportes presupuestarios


Tiempo: 638
Costo: 395.18

Eficiencia en tiempo: 66.30%
Eficiencia en costo: 66.13%


Frecuencia: Mensual
Volumen: 1

No.	Actividad	Especialista de Finanzas y Presupuesto	Asistente Financiero	Gerente de Finanzas	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Realizar pre-cierre contable mensual				180		35.4			
2	Analizar la información del pre-cierre.					120		63.6		
3	Realizar cierre mensual				60		43.8			
4	Generar reportes de tendencias, de variaciones y presupuestarios del Sistema Coqnos				60		31.8			
5	Analizar reportes de tendencias, de variaciones y presupuestarios.					30		65.7		
6	Revisar y explicar reportes en la Gerencia				120		87.6			
7	Aprobar y firmar				3		2.73			
8	Enviar Directores y Socios					5		4.55	Reducción de tiempo	
Formularios:					SUBTOTAL	423	215	261.33	133.85	
Terminología:					TOTAL	638		395.18		
					EFICIENCIA	66.30%		66.13%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Mejorados: 1										
Fusionados:										
Suprimidos: 1		MARÍA JOSÉ AMORES			ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CHIRIBOGA			
Creados:		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL PRESUPUESTARIO				CÓDIGO: G.1.2					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- Los diferentes departamentos dejan transacciones pendientes en sus cuentas contables											
2.- Existe la posibilidad de transferencia de fondos entre cuentas de un mismo departamento pero sin aprobación previa											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- Establecer un plazo para cerrar todas las transacciones pendientes al culminar un mes											
2.- Establecer la aprobación de Planificación y Gestión para transferir fondos entre las cuentas de un mismo departamento											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
683.00	419.03	50.95%	47.15%	638.00	395.18	66.30%	66.13%	45.00	23.85	15.35%	18.98%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en tiempo =				1 * 45 * 12							
Beneficio anual esperado en tiempo =				540 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en costo =				1 * 23.85 * 12							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 286.20							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

 OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA	CÓDIGO: G.1.2
SUBPROCESO: CONTROL PRESUPUESTARIO	F. ELABORACIÓN: Ene/2010
	PÁGINA: 1
OBJETIVO:	Determinar las variaciones entre el gasto real y el presupuesto de todas las cuentas contables, para dar seguimiento al cumplimiento de las metas anuales previstas
ALCANCE:	Realiza mensualmente un precierre y cierre contable; y en base al presupuesto anual aprobado emite reportes que finaliza con los reportes presupuestarios
RESPONSABLES:	Especialista de Finanzas y Presupuesto, Asistente de Finanzas, Gerente de Finanzas
REQUISITOS:	El mes a analizar debe haber finalizado sin transacciones pendientes.
INDICADORES:	Nivel de cumplimiento de planes presupuestarios
ENTRADAS:	Presupuesto ejecutado
SALIDAS:	Reportes presupuestarios
CONTROLES:	Políticas de la empresa



Nombre del proceso:
ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS

Código: G.2.1

Objetivo: Emitir información que provea a los usuarios soportes adecuados y suficientes de los estados financieros para la oportuna toma de decisiones correctivas y preventivas

Alcance: Elabora estados financieros mensuales como producto final en base a la información debidamente contabilizada


Tiempo: 1965
Costo: 1176.95

Eficiencia en tiempo: 61.58%
Eficiencia en costo: 59.24%


Frecuencia: Mensual
Volumen: 1

No.	Actividad	Supervisor de Contabilidad	Coordinador de Contabilidad	Gerente de Finanzas	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Registrar de diarios y ajustes contables				180		93.6			
2	Revisar de registros					150		78	Se realiza hasta el 1er día laborable del mes	
	Revisión en orden?									
3	Realizar contabilización				180		93.6			
4	Emitir Reporte de Integridad				5		3		Se realiza el 3er día laborable del mes	
5	Realizar cierre contable				2		1.2			
6	Emitir Estados Financieros Preliminares				120		72			
7	Realizar revisión analítica					480		288		
8	Emitir Estados Financieros Definitivos				3		1.8			
9	Consolidar los Estados Financieros				720		432		Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes	
10	Revisar y aprobar					120		109.2	Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes	
11	Enviar a socios y Entes de Control					5		4.55	Se realiza hasta el 7mo día laborable del mes	
Formularios:					SUBTOTAL	1210	755	697.2	479.75	
Terminología:					TOTAL	1965		1176.95		
					EFICIENCIA	61.58%		59.24%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:			APROBADO POR:		
Mejorados: 2 Fusionados: 1 Suprimidos: 1 Creados:		MARÍA JOSÉ AMORES QUITO, ENERO 2010			ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010			ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010		

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS				CÓDIGO: G.2.1					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- Los diferentes departamentos demoran en enviar las solicitudes de reclasificación o ajustes											
2.- Los departamentos y personal de la empresa entregan las facturas atrasadas											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- El plazo para enviar las solicitudes de reclasificación o ajustes es hasta el primer día laborable del siguiente mes.											
2.- Establecer una fecha para recibir facturas, el primer día laborable del siguiente mes											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
2,165.00	1,370.00	55.80%	54.15%	1,965.00	1,176.95	61.58%	59.24%	200.00	193.05	5.78%	5.09%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en tiempo =				1 * 200 * 12							
Beneficio anual esperado en tiempo =				2400 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en costo =				1 * 193.05 * 12							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 2,316.60							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

	OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCESO: GESTIÓN CONTABLE	CÓDIGO: G.2.1	
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	F. ELABORACIÓN: Ene/2010	
	PÁGINA: 1	
OBJETIVO: Emitir información que provea a los usuarios soportes adecuados y suficientes de los estados financieros para la oportuna toma de decisiones correctivas y preventivas		
ALCANCE: Elabora estados financieros mensuales como producto final en base a la información debidamente contabilizada.		
RESPONSABLES: Supervisor de Contabilidad, Coordinador de Contabilidad, Gerente de Finanzas		
REQUISITOS: Cierre de módulos contables realizado por el área de Cuentas por Pagar tres días antes al primer día laborable del mes Solicitudes de reclasificaciones o ajustes de los Departamentos de la empresa que se puede realizar hasta el primer día laborable del mes		
INDICADORES: Nivel de cumplimiento de la elaboración de estados financieros		
ENTRADAS: Información		
SALIDAS: Estados Financieros mensuales		
CONTROLES: Políticas de la empresa		



Nombre del proceso:
ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS

Código: G.2.2

Objetivo: Cumplir las obligaciones de declaración y pago de impuestos de conformidad a las normas tributarias

Alcance: Obtiene y analiza la información tributaria para la provisión de información legal y la declaración mensual y anual de impuestos


Tiempo: 265
Costo: 150.40

Eficiencia en tiempo: 54.72%
Eficiencia en costo: 55.32%

Frecuencia: Mensual
Volumen: 1

No.	Actividad	Supervisor de Contabilidad	Coordinador de Contabilidad	Gerente de Finanzas	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisar información tributaria								
2	Generar reporte declaración mensual				60		31.2		
	Es correcto?								
3	Emitir declaración preliminar				45		23.4		
4	Revisar declaración					30		18	
	Es correcto?								
5	Revisar y sumillar					30		18	Revisión final
	Es correcto?								
6	Firmar declaraciones				20		18.2		
7	Declarar vía internet				20		10.4		
Formularios:				SUBTOTAL	145	120	83.2	67.2	
Terminología:				TOTAL	265		150.4		
				EFICIENCIA	54.72%		55.32%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 1									
Fusionados: 1									
Suprimidos: 1		MARÍA JOSÉ AMORES			ING. JAIME CHIRIBOGA			ING. JAIME CHIRIBOGA	
Creados:		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010	

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN IMPUESTOS				CÓDIGO: G.2.2					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- Los diferentes departamentos demoran en registrar sus transacciones											
2.- Los reportes necesarios de otros procesos son enviados a último momento											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- El plazo para registrar todas las transacciones es hasta el primer día laborable del siguiente mes.											
2.- Establecer una fecha anterior a la actual para el envío de reportes											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
298.00	180.10	51.80%	51.15%	265.00	150.40	54.72%	55.32%	33.00	29.70	2.92%	4.17%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en tiempo =				1 * 33 * 12							
Beneficio anual esperado en tiempo =				396 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en costo =				1 * 29.70 * 12							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 356.40							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

	OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCESO:	GESTIÓN CONTABLE	CÓDIGO: G.2.2
SUBPROCESO:	ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS	ELABORACIÓN: Ene/2010
		PÁGINA: 1
OBJETIVO:	Cumplir las obligaciones de declaración y pago de impuestos de conformidad a las normas tributarias.	
ALCANCE:	Obtiene y analiza la información tributaria para la provisión de información legal y la declaración mensual y anual de impuestos	
RESPONSABLES:	Supervisor de Contabilidad, Coordinador de Contabilidad, Gerente de Finanzas	
REQUISITOS:	Reporte de retenciones en relación de dependencia entregada por el área de Nómina, Recursos Humanos. Reporte de información tributaria de los subprocesos, Gestión de Pagos y Gestión de Cobros.	
INDICADORES:	Nivel de cumplimiento de declarar puntualmente Certificación de pago de las obligaciones	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
ENTRADAS:	Información tributaria	
SALIDAS:	Declaraciones tributarias	
CONTROLES:	Políticas de la empresa. Ley tributaria	



Nombre del proceso:
GESTION DE PAGOS

Código: G.3.1

Objetivo: Cumplir adecuadamente con todas las obligaciones de pago adquiridas por la Compañía conforme a las normas contables y tributarias vigentes

Alcance: Recibe, revisa, valida, registra las facturas y soportes para la ejecución del pago


Tiempo: 255
Costo: 143.10

Eficiencia en tiempo: 68.63%
Eficiencia en costo: 70.93%


Frecuencia: Diario
Volumen: 10

No.	Actividad	Coordinador de Cuentas por Pagar	Asistente de Cuentas	Gerente de Finanzas	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir y revisar facturas y soportes Están completos y correctos?		INICIO NO			30		15.6		
2	Distribuir y registrar facturas		S		40		20.8			
3	Postear e imprimir				50		26			
4	Revisar y sumillar provisiones Es correcto?	NO			30		17.4			
5	Liberar y elegir el pago	S			20		10.4		El pago puede ser físico o electrónico	
6	Aprobar y firmar el pago				20		18.2			
7	Archivar					50		26		
8	Realizar el pago				15		8.7			
Formularios:					SUBTOTAL	175	80	101.5	41.6	
Terminología:					TOTAL	255		143.1		
					EFICIENCIA	68.63%		70.93%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Mejorados: 1										
Fusionados: 2										
Suprimidos: 1		MARÍA JOSÉ AMORES			ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CHIRIBOGA			
Creados: 1		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE PAGOS				CÓDIGO: G.3.1					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- Las facturas y soportes registran alto número de errores por lo cual deben ser devueltas para correcciones											
2.- La magnitud del trabajo de los asistentes sobre una factura difiere mucho según la complejidad de la misma											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- Difundir entre los proveedores con mayor énfasis los requisitos legales y de la compañía para facturas y soportes											
2.- Dividir el trabajo conforme a la complejidad de las facturas											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
283.00	175.40	61.80%	62.15%	255.00	143.10	68.63%	70.93%	28.00	32.30	6.83%	8.78%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia diaria * ahorro * 360 días							
Beneficio anual esperado en tiempo =				10 * 28 * 360							
Beneficio anual esperado en tiempo =				100800 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia diaria * ahorro * 360 días							
Beneficio anual esperado en costo =				10 * 32.30 * 360							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 116,280.00							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

	OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCESO:	GESTIÓN DE TESORERÍA	CÓDIGO: G.3.1
SUBPROCESO:	GESTIÓN DE PAGOS	F. ELABORACIÓN: Ene/2010
		PÁGINA: 1
OBJETIVO:	Cumplir adecuadamente con todas las obligaciones de pago adquiridas por la Compañía conforme a las normas contables y tributarias que apliquen	
ALCANCE:	Recibe, revisa, valida, registra las facturas y soportes para la ejecución del pago	
RESPONSABLES:	Asistentes de Cuentas por Pagar, Coordinador de Cuentas por Pagar, Gerente de Finanzas	
REQUISITOS:	Tres documentos que deben cumplir con los requisitos legales vigentes e internos de la compañía: factura, recibí conforme y autorización del SRI	
INDICADORES:	Número de transacciones soportadas / Número de transacciones pagadas Número de pagos soportados / Número de pagos requeridos Número de correcciones a transacciones recibidas Número de comprobantes entregados / Número de comprobantes emitidos	
ENTRADAS:	Facturas y soportes	
SALIDAS:	Facturas pagadas	
CONTROLES:	Políticas de la empresa. Leyes contables y tributarias	



Nombre del proceso:
GESTIÓN DE COBROS

Código: G.3.2

Objetivo: Facturar y contabilizar los valores por servicio de transporte de crudo y otros valores según se requiera, monitoreando el cumplimiento del pago de los valores facturados

Alcance: Recopila y analiza los datos de la carga mensual transportada por los clientes para la contabilización de los cobros y su monitoreo


Tiempo: 285
Costo: 174.60

Eficiencia en tiempo: 85.96%
Eficiencia en costo: 85.34%


Frecuencia: Mensual
Volumen: 1

No.	Actividad	Asistente de Cuentas	Especialista de Tesorería	Tiempo		Costo		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir y analizar información de barriles de crudo transportados				20		13.6	
2	Determinar si existe excedentes			30		20.4		
	Existió excedentes?							
3	Calcular tarifa IVT			30		20.4		
4	Calcular tarifa SPT			30		20.4		
5	Calcular tarifa total mensual			30		20.4		
6	Generar Reporte mensual			15		10.2		
7	Registrar e imprimir facturas			20		10.4		
8	Revisar facturas				10		6.8	
9	Enviar a Shippers				10		5.2	
10	Monitorear cobro			60		31.2		El monitoreo se realiza en varios días
11	Registrar y cobrar impuestos			30		15.6		
Formularios:			SUBTOTAL	245	40	149	25.6	
Terminología:			TOTAL	285		174.6		
			EFICIENCIA	85.96%		85.34%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 1								
Fusionados: 1								
Suprimidos:								
Creados:		MARÍA JOSÉ AMORES QUITO, ENERO 2010		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010		

HOJA DE MEJORAMIENTO

 OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE COBROS				CÓDIGO: G.3.2					
PROBLEMAS DETECTADOS											
1.- El monitoreo de los cobros se realiza varias veces en el día, sin establecerse cuántas veces exactamente. 2.- No existe back up del asistente de cuentas por pagar que participa en este proceso											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1.- Establecer horarios y veces en el día para realizar el monitoreo de cobro 2.- Asignar un back up para el asistente de cuentas por pagar ya que son varios											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
298.00	180.10	81.80%	81.41%	284.00	174.60	85.96%	85.42%	14.00	5.50	4.16%	4.01%
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en tiempo =				1 * 14 * 12							
Beneficio anual esperado en tiempo =				168 minutos							
Beneficio anual esperado en costo =				Frecuencia mensual * ahorro * 12 meses							
Beneficio anual esperado en costo =				1 * 5.50 * 12							
Beneficio anual esperado en costo =				\$ 66.00							

HOJA DE CARACTERIZACIÓN

	OCP ECUADOR S.A.	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
PROCESO: GESTIÓN DE TESORERÍA	CÓDIGO: G.3.2	
SUBPROCESO: GESTIÓN DE COBROS	F. ELABORACIÓN: Ene/2010	
	PÁGINA:	1
OBJETIVO:	Facturar y contabilizar los valores por servicio de transporte de crudo y otros valores según se requiera, monitoreando el cumplimiento del pago de los valores facturados	
ALCANCE:	Recopila y analiza los datos de la carga mensual transportada por los clientes para la contabilización de los cobros y su monitoreo	
RESPONSABLES:	Asistente de Cuentas por Pagar, Especialista de Tesorería	
REQUISITOS:	Información de los barriles de crudo transportados el mes anterior. Requerimientos de otros departamentos, solicitando la facturación de algún servicio o bien entregado	
INDICADORES:	Pagos efectuados de acuerdo a la programación Facturación y cobro puntual	
ENTRADAS:	Información	
SALIDAS:	Facturas emitidas y cobros efectuados	
CONTROLES:	Políticas de la empresa. Leyes contables y tributarias	

MATRIZ RESUMEN

PROCESO ANALIZADO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO	
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
G.1 GESTION PRESUPUESTARIA															
G.1.1 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	1,470.00	1,073.10	61.31%	61.31%	1,380.00	1,007.40	67.39%	67.39%	90.00	65.70	6.08%	6.08%	1.00	90.00	65.70
G.1.2 CONTROL PRESUPUESTARIO	683.00	419.03	50.95%	47.15%	638.00	395.18	66.30%	66.13%	45.00	23.85	15.35%	18.98%	12.00	540.00	286.20
G.2 GESTION CONTABLE															
G.2.1 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	2,165.00	1,370.00	55.80%	54.15%	1,965.00	1,176.95	61.58%	59.24%	200.00	193.05	5.78%	5.09%	12.00	2,400.00	2,316.60
G.2.2 ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS	298.00	180.10	51.80%	51.15%	265.00	150.40	54.72%	55.32%	33.00	29.70	2.92%	4.17%	12.00	396.00	356.40
G.3 GESTION TESORERIA															
G.3.1 GESTION DE PAGOS	283.00	175.40	61.80%	62.15%	255.00	143.10	68.63%	70.93%	28.00	32.30	6.83%	8.78%	3,600.00	100,800.00	116,280.00
G.3.2 GESTION DE COBROS	298.00	180.10	81.80%	81.41%	284.00	174.60	85.96%	85.42%	14.00	5.50	4.16%	4.01%	12.00	168.00	66.00
TOTALES			363.46%	357.32%			404.58%	404.43%			41.12%	47.11%			
EFICIENCIA PROMEDIO			60.58%	59.55%			67.43%	67.41%			6.85%	7.85%			
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO														104,394.00	
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTOS															119,370.90

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una propuesta organizacional, mediante la aplicación de la cadena de valor, factores de éxito, indicadores de gestión, diseño de organización por procesos, definición de funciones y responsabilidades y descripción de puestos y cargos, sugiriendo a través de estos un mejoramiento en la estructura y en los resultados deseados.

5.1 Cadena de Valor

“Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor como herramienta básica para ello, permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y economía en que se basan dichas actividades”²¹

¹ PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

5.2 Factores de éxito

“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 haciéndola única

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia dentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta”.²²

²² <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

5.3 Indicadores de gestión

“Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos”.²³

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?”²⁴

²³ <http://www.aiteco.com/indicador.htm>

²⁴ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

Según el autor Senn los indicadores de gestión posee los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

“Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.
- Medir comportamientos.

- Identificar iniciativas y acciones necesarias”²⁵.

5.3.1 Tipos de indicadores

“Indicadores de cumplimiento:

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación:

Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los metodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia:

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia:

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.²⁶

²⁵ <http://www.monografias.com/indicadores-de-gestion/.shtml>

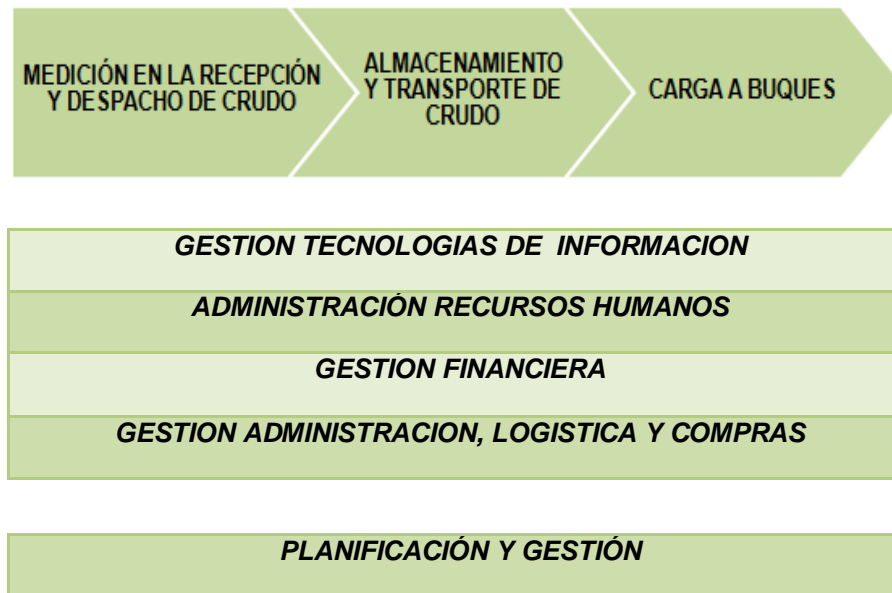
²⁶ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

5.4 Mapa de procesos OCP



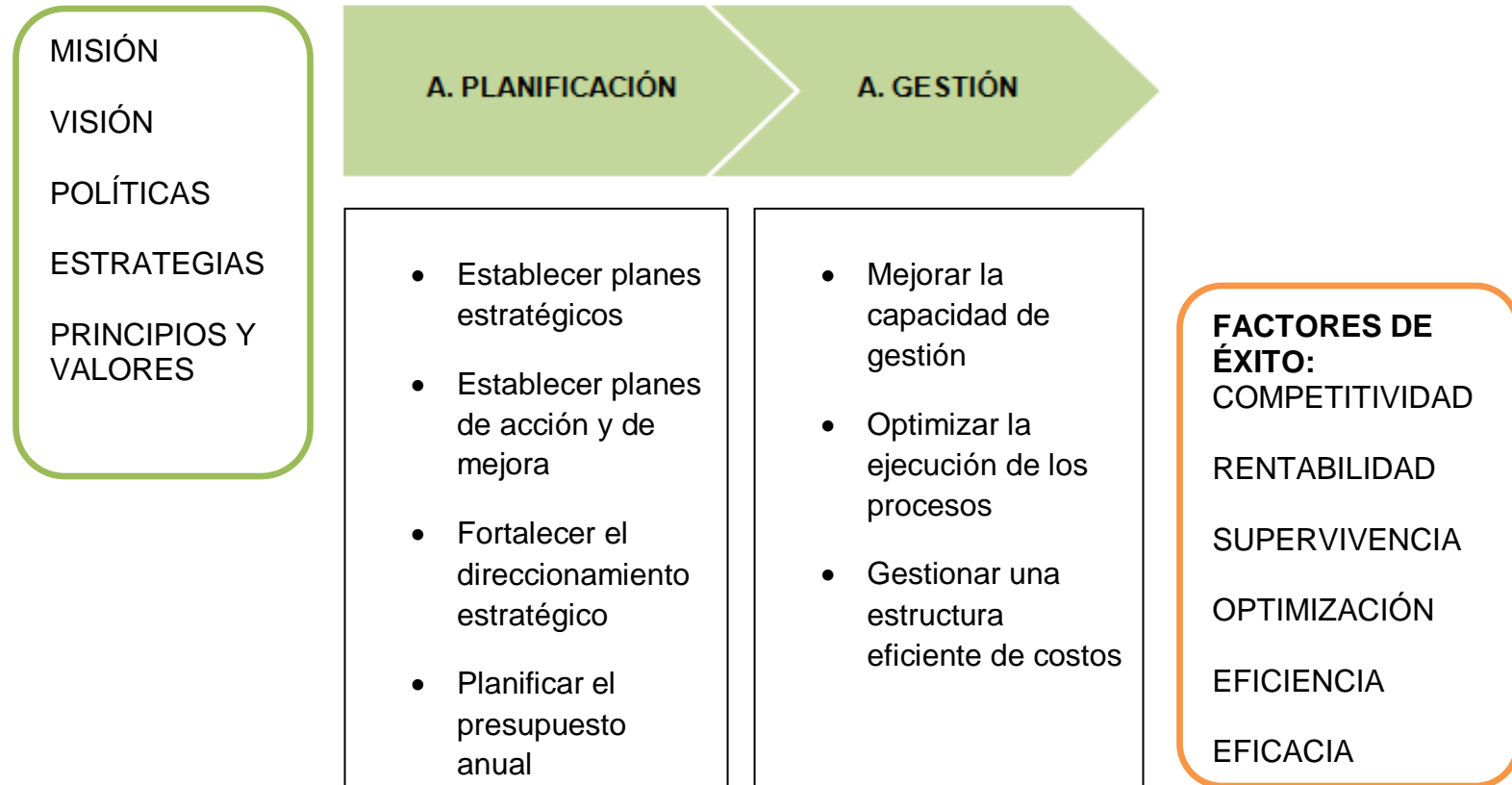
Elaborado por: María José Amores

5.5 Cadena de Valor OCP

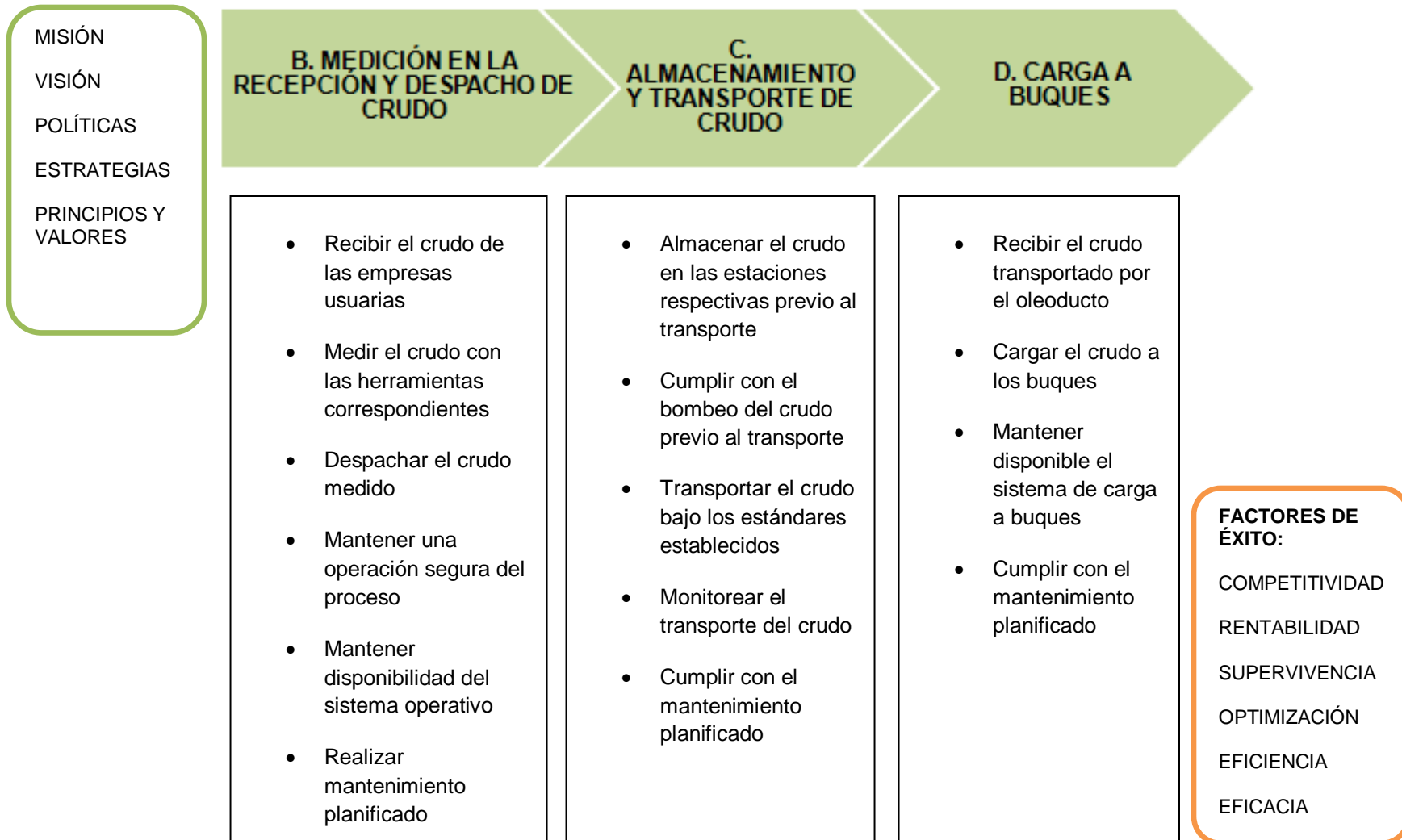


Elaborado por: María José Amores

PROCESO GOBERNANTE OCP



PROCESOS OPERATIVOS OCP



PROCESOS APOYO OCP



PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA



MISIÓN
VISIÓN
POLÍTICAS
ESTRATEGIAS
PRINCIPIOS Y
VALORES

- **Gestión presupuestaria**

Consolidar las proyecciones de gasto, costo y sus outputs
Elaborar el presupuesto de la compañía con todos los departamentos
Recolectar, analizar e informar la justificación de las variaciones de presupuesto

- **Gestión contable**

Supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos de control financiero y contable
Supervisar el cumplimiento de obligaciones tributarias y contractuales
Supervisar la ejecución presupuestaria
Supervisar la elaboración del presupuesto y la dirección de outputs
Supervisar la fijación de tarifas

- **Gestión de tesorería**

Elaborar el flujo de caja mensual y proyectado de la compañía
Efectuar la facturación a los clientes por transporte de crudo y reembolso de gastos
Realizar el cálculo de Tarifas
Monitorear las variables en inciden en tarifas
Efectuar las reconciliaciones

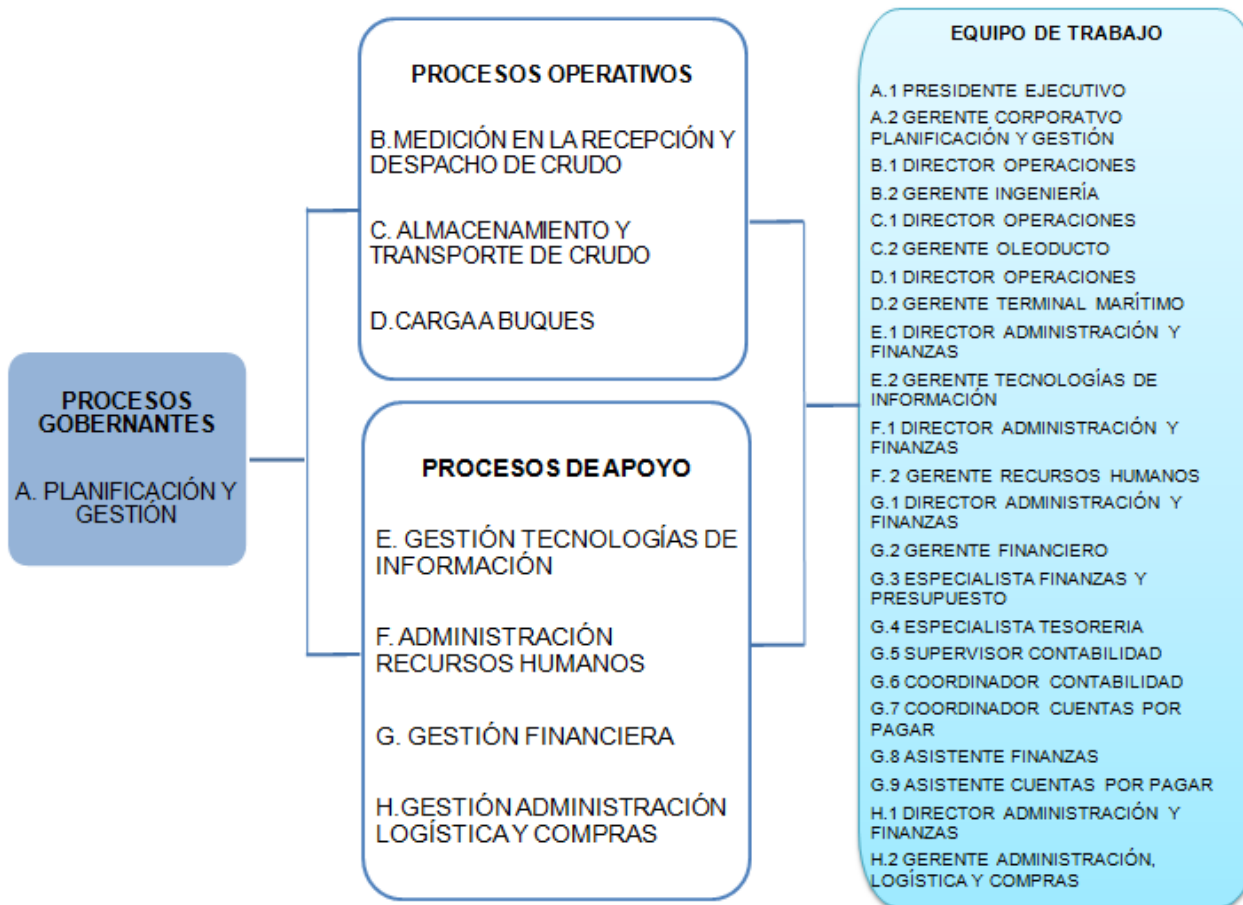
FACTORES DE ÉXITO:

COMPETITIVIDAD
RENTABILIDAD
SUPERVIVENCIA
OPTIMIZACIÓN
EFICIENCIA
EFICACIA

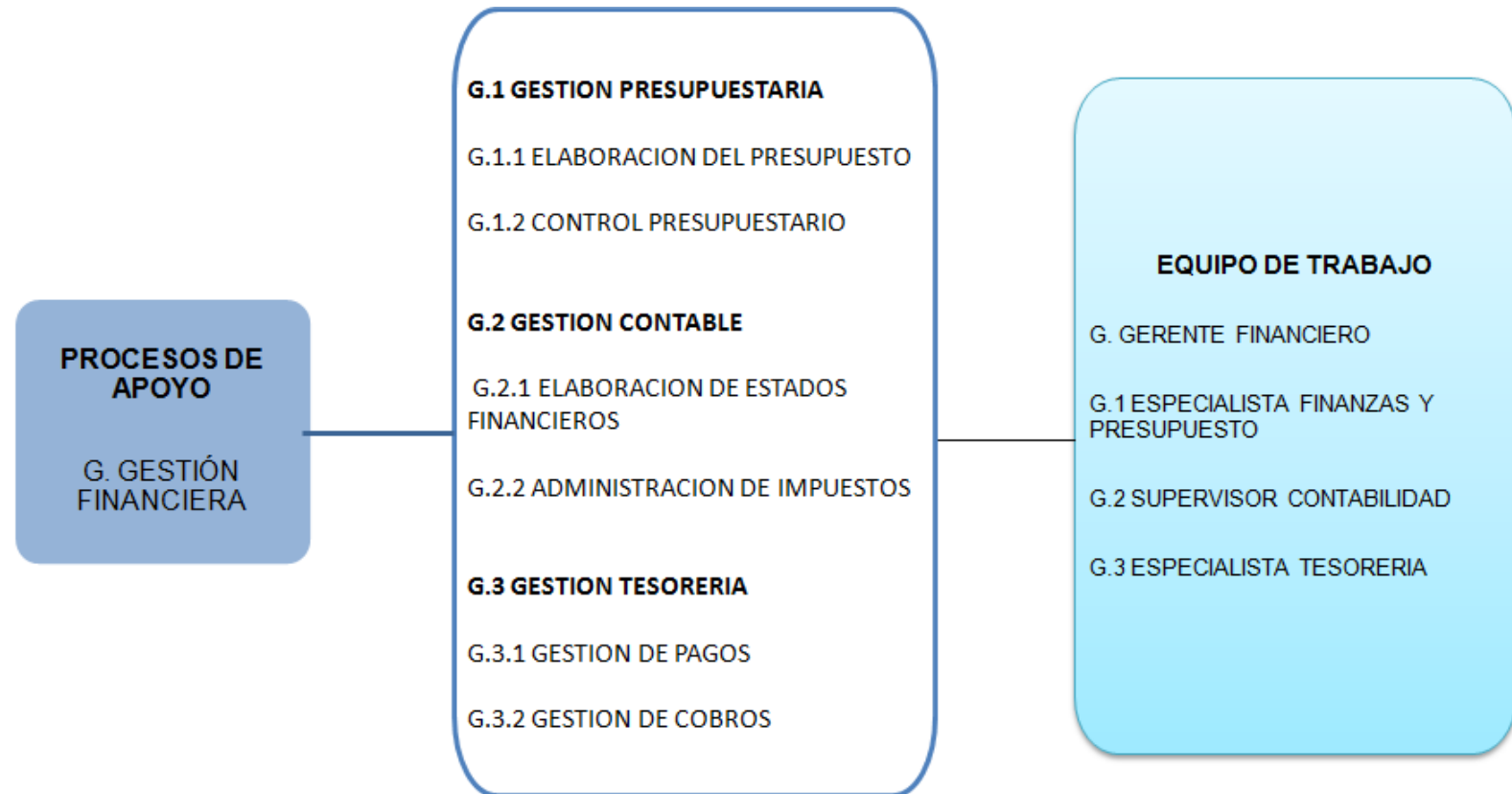
PROPUESTA DE INDICADORES DEL PROCESO GESTION FINANCIERA

Nombre del indicador	Fórmula	Explicación	Referente		Evaluación	
			Inicial	Final	+	-
Eficiencia en cobros	$\text{Cobros realizados} / \text{Total cobros programados} * 100$	Permite medir la eficiencia en cobros a clientes	5	5	100%	
Eficiencia en pagos	$\text{Pagos realizados} / \text{Total pagos programados} * 100$	Permite medir la eficiencia en pagos a proveedores	10	8	80%	20%
Cumplimiento en control de presupuesto	$\text{Presupuestos controlados} / \text{Presupuestos presentados} * 100$	Permite medir el cumplimiento en el control del presupuesto	10	8	95%	5%
Cumplimiento en la elaboración del presupuesto	$\text{Presupuestos elaborados} / \text{Presupuestos programados} * 100$	Permite medir el cumplimiento en la elaboración del presupuesto	10	10	100%	
Cumplimiento en la declaración de impuestos	$\text{Declaraciones realizadas} / \text{Declaraciones programadas} * 100$	Permite medir el cumplimiento en la declaración de impuestos	10	10	100%	

5.6 Organización por Procesos



Elaborado por: María José Amores

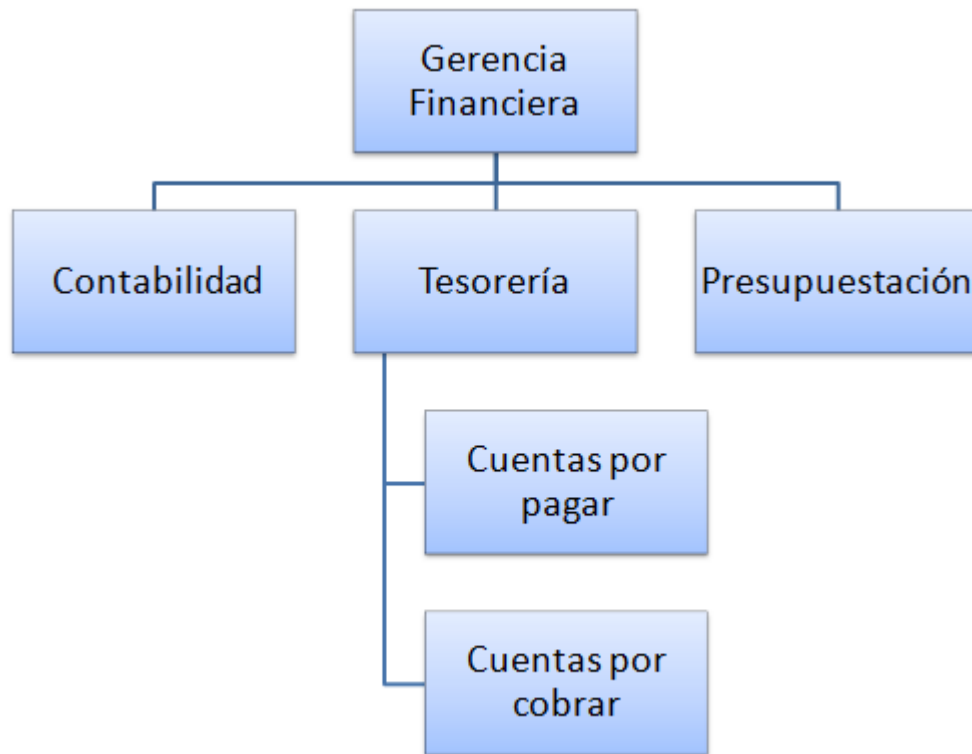


Elaborado por: María José Amores

5.7 Organigrama Estructural



Elaborado por: María José Amores



Elaborado por: María José Amores

5.8 Actividades y Responsabilidades

Proceso Gobernante:

Planificación y Gestión

- Establecer planes estratégicos
- Establecer planes de acción y de mejora
- Fortalecer el direccionamiento estratégico
- Planificar el presupuesto anual
- Mejorar la capacidad de gestión
- Optimizar la ejecución de los procesos
- Gestionar una estructura eficiente de costos
- Mejorar continuamente los procesos
- Promover el pensamiento y comportamiento estratégico
- Identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos
- Mantener el enfoque estratégico organizacional
- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos

Procesos Operativos:

Medición en la recepción y despacho de crudo

- Recibir el crudo de las empresas usuarias
- Medir el crudo con las herramientas correspondientes
- Despachar el crudo medido
- Mantener una operación segura del proceso
- Mantener disponibilidad del sistema operativo
- Realizar mantenimiento planificado

Almacenamiento y transporte de crudo

- Almacenar el crudo en las estaciones respectivas previo al transporte
- Cumplir con el bombeo del crudo previo al transporte
- Transportar el crudo bajo los estándares establecidos
- Monitorear el transporte del crudo
- Cumplir con el mantenimiento planificado

Carga a Buques

- Recibir el crudo transportado por el oleoducto
- Cargar el crudo a los buques
- Mantener disponible el sistema de carga a buques
- Cumplir con el mantenimiento planificado

Procesos de Apoyo:

Gestión tecnologías de información

- Desarrollo de proyectos sistemas de información
- Infraestructura y telecomunicaciones
- Soporte usuarios
- Seguridades tecnológicas
- Capacitación software
- Actualizaciones software

Gestión administración recursos humanos

- Selección y Contratación de Personal
- Capacitación y Desarrollo

- Comunicación corporativa
- Administración Salarial y Beneficios
- Trabajo Social
- Nómina
- Medición clima organizacional

Gestión administración financiera

- Elaborar y controlar el presupuesto anual
- Realizar ajustes mensuales en el presupuesto
- Emitir estados financieros
- Analizar información financiera
- Realizar el pago de impuestos
- Cumplir con la normativa vigente
- Realizar actualizaciones de las normativas
- Ejecutar pagos y cobros

Gestión administración financiera

- Administración de contratos
- Administración de compras
- Asistencia técnica
- Administración general
- Administración flota de vehículos
- Administración logística y combustibles
- Administración inventarios

- Administración bodegas

Departamento financiero:

Gestión presupuestaria

- Consolidar las proyecciones de gasto, costo y sus outputs
- Elaborar el presupuesto de la compañía con todos los departamentos
- Recolectar, analizar e informar la justificación de las variaciones de presupuesto

Gestión de tesorería

- Elaborar el flujo de caja mensual y proyectado de la compañía
- Efectuar la facturación a los clientes por transporte de crudo y reembolso de gastos
- Realizar el cálculo de Tarifas
- Monitorear las variables que inciden en tarifas
- Efectuar las reconciliaciones tarifaria

Gestión contable

- Supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos de control financiero y contable
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones tributarias y contractuales
- Supervisar la ejecución presupuestaria
- Supervisar la elaboración del presupuesto y la dirección de outputs
- Supervisar la fijación de tarifas

5.9 Descripción Puestos y Cargos

En vista que la propuesta de mejoramiento de procesos es del Departamento Financiero de la empresa, se ha procedido a realizar la descripción de los perfiles de los colaboradores de esta área.

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Gerente de Finanzas

Jefe Inmediato: Director Finanzas y Administración

Personal a su cargo: Supervisor Contabilidad, Especialista Tesorería, Especialista de Finanzas y Presupuesto.

Naturaleza de su cargo:

Orientar las actividades financieras para cumplir las expectativas de los accionistas en un marco de principios y valores éticos, retorno de la inversión y minimización de costos y riesgos

Actividades Principales

- Aprobar y firmar los reportes presupuestarios mensuales.
- Enviar a Directores y Socios los reportes presupuestarios mensuales aprobados.
- Revisar y aprobar los estados financieros mensuales.
- Enviar a Directores y Entes de Control los estados financieros mensuales aprobados
- Aprobar y firmar las declaraciones de impuestos mensuales y anuales.
- Aprobar y firmar los pagos que realiza la empresa

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniería, especialidad Finanzas

Otros conocimientos: Habilidades gerenciales /JD Edwards, Cognos

Experiencia: 4 a 6 años en posiciones similares

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Especialista de Finanzas y Presupuesto

Jefe Inmediato: Gerente Finanzas

Personal a su cargo: Asistente Finanzas

Naturaleza de su cargo:

Coordina la elaboración del presupuesto y outputs del mismo, monitoreando y controlando sus variables

Actividades Principales

- Determinar las cuentas contables a utilizarse en la elaboración del presupuesto anual.
- Revisar el presupuesto ingresado por las áreas y consolidar la información en la elaboración anual del presupuesto.
- Difundir el presupuesto aprobado y cargar al sistema.
- Analiza y explicar los reportes presupuestarios mensuales en el control presupuestario

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop

- Teléfono de oficina

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniería Comercial, Administración de empresas.

Otros conocimientos: Finanzas / JD Edwards, Cognos

Experiencia: 4 años en posiciones similares

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Especialista de Tesorería y Tarifas

Jefe Inmediato: Gerente Finanzas

Personal a su cargo: Asistente Cuentas por Pagar

Naturaleza de su cargo:

Administra el pago de los pasivos financieros de largo plazo, así como la liquidez de la Compañía para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones y optimizar la rentabilidad en los excedentes locales y del exterior.

Gestiona el cálculo de las tarifas por transporte, así como su control y seguimiento.

Actividades Principales

- Recibir y analizar la información de barriles de crudo transportados mensualmente.
- Realizar el cálculo de Tarifas
- Generar reporte mensual del cálculo de tarifas y facturación.

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono oficina
- USB

- Scanner

Perfil por competencias

Formación Académica: Administración con especialidad en Finanzas, Contabilidad y Auditoría

Otros conocimientos: Tesorería, tarifación

Experiencia: 3 años en posiciones similares.

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Supervisor de Contabilidad

Jefe Inmediato: Gerente Finanzas

Personal a su cargo: Coordinador Cuentas por Pagar, Coordinador Contabilidad

Naturaleza de su cargo:

Maneja la información contable de manera oportuna y confiable, cumplimiento con las normas éticas, técnicas y legales relacionadas con la gestión contable

Actividades Principales

- Analizar la información y realizar el cierre mensual contable
- Emitir reportes contables
- Emitir estados financieros preliminares y definitivos mensualmente
- Revisar y sumillar las declaraciones tributarias

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina

Perfil por competencias

Formación Académica: Administración con énfasis en Contabilidad, Auditoría y Tributación

Otros conocimientos: NEC, NIIF, actualización tributaria

Experiencia: 4 a 6 años en puestos similares

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Coordinador Cuentas por Pagar

Jefe Inmediato: Supervisor Contabilidad

Personal a su cargo: Asistentes Cuentas por Pagar

Naturaleza de su cargo:

Supervisa que los procesos de pagos se ajusten a las normas y procedimientos, así como cumplir con los compromisos y obligaciones en lo referente a términos de pago

Actividades Principales

- Supervisar la correcta emisión de pagos y comprobantes de retención para el proveedor
- Supervisar la emisión de cheques manuales
- Verificar la aplicación adecuada de cuentas de gastos
- Verificar que todas las facturas estén soportadas para el pago

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina

Perfil por competencias

Formación Académica: Egresado Ingeniería Comercial, Finanzas o afines

Otros conocimientos: Actualización tributaria /JD Edwards

Experiencia: 4 años en posiciones similares

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Coordinador Contabilidad

Jefe Inmediato: Supervisor Contabilidad

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Realiza los registros contables conforme a la Normativa Legal PCGA,NEC,NIC, y entregar reportes tributarios conforme a sus leyes.

Actividades Principales

- Analizar saldos de cuentas y registrar ajustes contables antes de cierre de balances
- Cumplir con las obligaciones legales financieras y tributarias de la compañía, evitando contingencias con autoridades de control, por gestión contable.
- Revisar balances de fideicomisos, Control de Información Financiera, Revisión de Estados Financieros, análisis de cuentas, Mantenimiento de Archivo Físico y electrónico de inf. Financiera y Tributaria

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina
- Sumadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniería o Administración con especialidad Finanzas, CPA

Otros conocimientos: Manejo de JDEdwards, Microsoft Office

Experiencia: 1 a 2 años en puestos similares

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Asistente Finanzas

Jefe Inmediato: Especialista Finanzas y Presupuesto

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Analiza el correcto registro de provisiones y transacciones contables con la finalidad de obtener saldos razonables que permitan el análisis y toma de decisiones a nivel presupuestario en toda la organización.

Actividades Principales

- Capacitar a los especialistas en la determinación de provisiones y adecuado uso del sistema
- Brindar soporte para elaboración del presupuesto anual
- Efectuar el análisis de las variaciones y tendencias mensuales de gasto.
- Analizar y registrar las provisiones contables para obtener saldos razonables de las cuentas del balance de la organización.,

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina

Perfil por competencias

Formación Académica: Finanzas, Contabilidad y/o Administración

Otros conocimientos: Manejo de sistemas informáticos JDE y COGNOS

Experiencia: 2 a 4 años en puestos similares

Datos de Indentificación

Denominación del Cargo: Asistente Cuentas por Pagar

Jefe Inmediato: Coordinador Cuentas por Pagar

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Ejecuta actividades de pago a proveedores locales y del exterior, cumpliendo con las políticas y normas de la empresa

Actividades Principales

- Registrar contablemente los documentos para pagos (facturas, anticipos, reportes de gastos)
- Realizar pagos a proveedores locales de acuerdo con las normas de OCP
- Elaborar cartas de transferencia a proveedores del exterior
- Elaborar cheques manuales

Equipos a utilizar

- Computadora Desktop
- Teléfono de oficina
- Scanner

Perfil por competencias

Formación Académica: Licenciatura Administración con énfasis en Contabilidad y Auditoría.

Otros conocimientos: Ley de Instituciones Financieras

Experiencia: 1 a 2 años en posiciones similares

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- OCP Ecuador S.A. es una empresa privada ecuatoriana que opera desde el 2003 el oleoducto de crudos pesados (OCP) cuyo trayecto se extiende desde la provincia de Sucumbíos hasta la provincia de Esmeraldas; ofrece el servicio de transporte de crudos pesados y transporta actualmente el crudo producido por las compañías petroleras accionistas de la empresa.
- La empresa cuenta con procesos implementados, existiendo aún posibilidades de mejora; la contribución al mejoramiento de los procesos permite alcanzar una gestión eficaz y eficiente, minimizando los recursos empleados, ofreciendo un mejor servicio al cliente externo e interno y alcanzando los objetivos propuestos.
- La industria petrolera y la compañía se encuentran actualmente altamente amenazadas en el escenario político nacional, donde el Gobierno persigue modificaciones contractuales cuyas condiciones económicas beneficie al Estado ecuatoriano.
- OCP enfrenta retos y desafíos tanto internos como externos, para afrontarlos y llegar a la consecución de las metas y los objetivos planteados se define una Estrategia, que es el medio que permite a través de la misión alcanzar la visión, considerando los valores organizacionales, enfoque y pilares estratégicos de la empresa.

- El levantamiento y análisis de los procesos del Departamento de Finanzas de la empresa permite conocer información importante acerca de los mismos, como los tiempos y costos que tiene cada uno así como su porcentaje de eficiencia, pudiendo identificar y evaluar los procesos para realizar una propuesta de mejoramiento.
- La propuesta de mejoramiento de los procesos del Departamento de Finanzas de OCP presenta los procesos a través de las herramientas utilizadas, flujo diagramación, hoja de caracterización y hoja de mejoramiento; así como la situación actual de los procesos, la situación propuesta, la diferencia entre las dos situaciones y como resultado final el beneficio a obtenerse con la contribución realizada.
- El análisis de varios puntos fundamentales de la empresa complementan el planteamiento de mejora departamental, resultando así una propuesta organizacional, la misma que contiene una alternativa diferente a la actual de organización por procesos, estructura organizacional, definición de responsabilidades, descripción de puestos y cargos entre otros.
- Aplicando la propuesta de mejoramiento en la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos, el beneficio anual esperado en tiempo es de 104394 minutos y un beneficio anual en costos de \$ 119370, 90 dólares.

6.2 Recomendaciones

- Considerar la implementación de la propuesta de mejoramiento de procesos para la el Departamento de Finanzas planteado en el presente documento.
- Mantener y fortalecer la imagen de la empresa en el ámbito nacional, estableciendo planes de acción ante ataques externos.
- Mejorar los servicios internos, en especial los de tecnologías de información.
- Fortalecer el direccionamiento estratégico.
- Mantener y mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de todos los procesos de la empresa.
- Evaluar, monitorear y controlar los procesos con el fin de contribuir a la consecución de la estrategia.

6.3 BIBLIOGRAFÍA

- CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?* Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* McGraw - Hill. Colombia. 1997.
- EVANS, James. Administración y control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000
- HAMMER – CHAMPY, *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- HITT Michael. Administración. Pearson Educación. México. 2006
- HODGE. B.J. Teoría de la Organización. Pearson Educación. Madrid. 2003
- Industria del Plástico Richardson y Lokensgard
- KOONTZ – WEHRICH. *Administración, una perspectiva Global.* McGraw- Hill. México. 1998
- MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos, Alfaomega*, Editores. Colombia. 2001.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MONTGOMERY, Douglas. Control estadístico de la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.

- PALL, G. A. *Quality Process Management*. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
- PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.

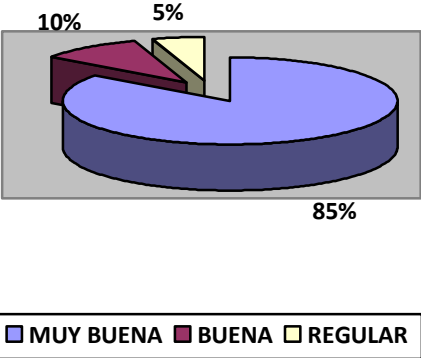
DIRECCIONES INTERNET:

- www.gestiopolis.com
- www.wikipedia.org
- www.bce.fin.ec

ANEXOS

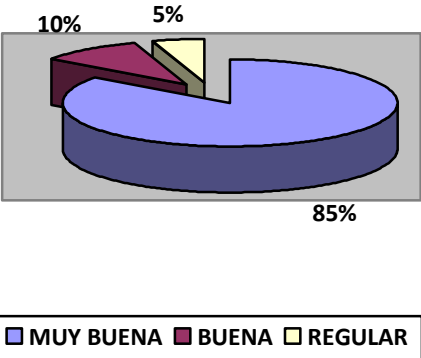
Anexo N° 1: Encuesta Clientes

1. ¿Su relación con la empresa es?



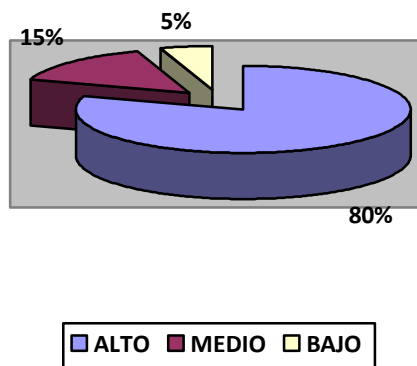
El 85% de los clientes mantienen una relación muy buena con la empresa, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**.

2. ¿La calidad del servicio que ofrece la empresa es?



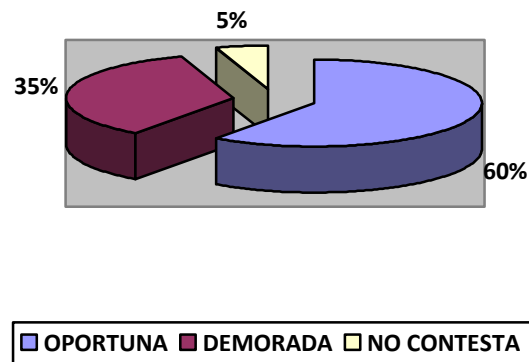
El 85% de los clientes opinan que la calidad del servicio que ofrece la empresa es muy buena, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**

3. ¿Qué nivel de seguridad incluye el servicio?



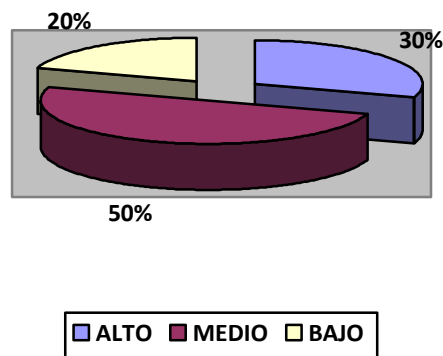
El 80% de los clientes opinan que el nivel de seguridad incluye el servicio es alta, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**

4. ¿Recibe atención y solución a problemas, dificultades y quejas?



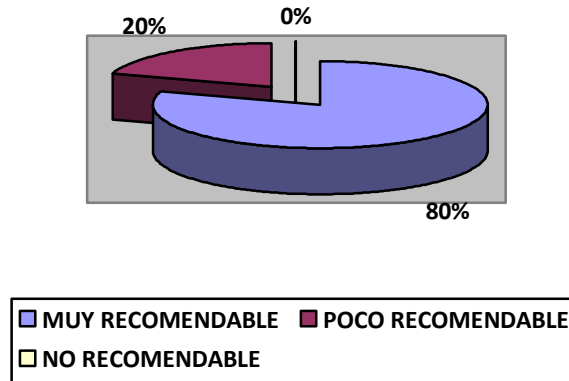
El 60% de los clientes reciben oportuna atención y solución a problemas, dificultades y quejas, por lo que se considera **OPORTUNIDAD MEDIA**.

5. ¿El tiempo de respuesta a la solución de problemas, dificultades y quejas es?



El 50% de los clientes opinan el tiempo de respuesta a la solución de problemas, dificultades y quejas es medio, por lo que se considera **AMENAZA MEDIA**

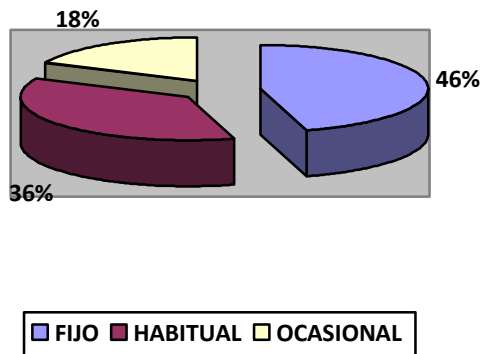
6. ¿En qué grado recomendaría el servicio de transporte a otros clientes?



El 80% de los cliente opina que es muy recomendable el servicio de transporte a otros clientes, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA.**

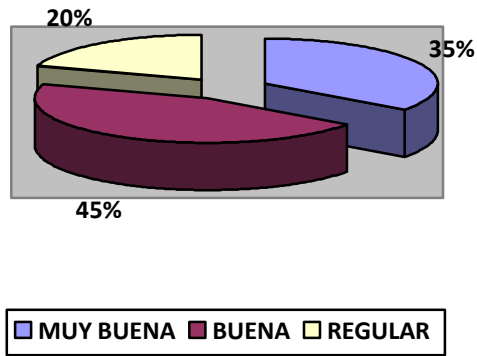
Anexo N° 2: Encuesta Proveedores

1. ¿Es usted un proveedor?



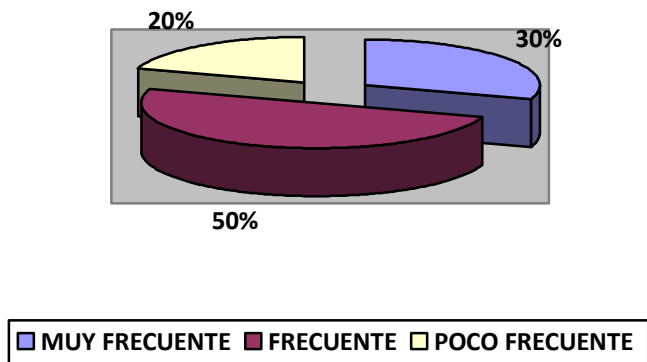
El 46% de los proveedores son fijos, por lo que se considera **AMENAZA MEDIA.**

2. ¿La relación que mantiene con la empresa es?



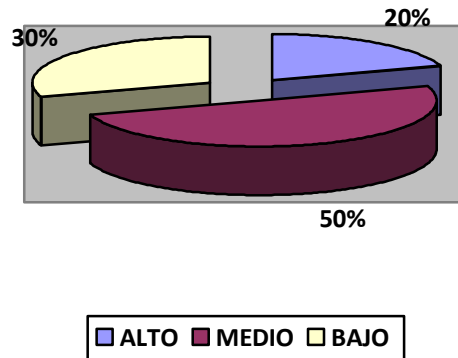
El 35% de los proveedores mantienen una relación muy buena con la empresa, por lo que se considera **AMENAZA MEDIA**.

3. ¿Con qué frecuencia entrega sus productos o servicios a la empresa?



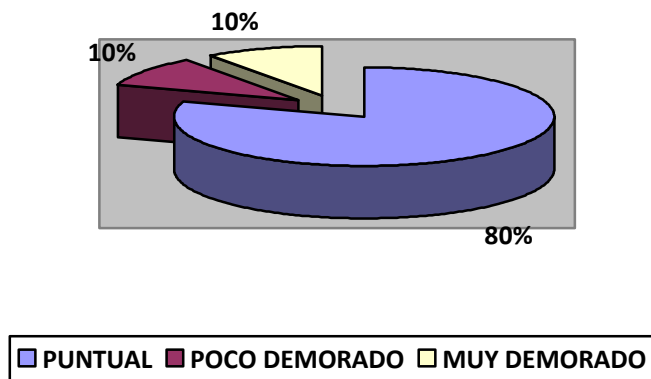
El 50% de los proveedores entrega sus productos o servicios a la empresa de forma frecuente, por lo que se considera **AMENAZA ALTA**.

4. ¿Considera que el tiempo de entrega de su producto o servicio es?



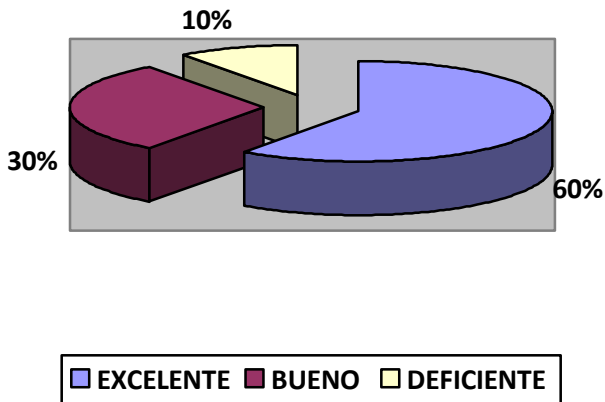
El 50% de los proveedores considera que el tiempo de entrega de su producto o servicio es medio, por lo que se considera **AMENAZA MEDIA**.

5. ¿El pago por el producto o servicio que provee es?



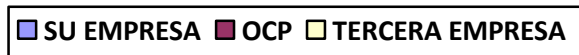
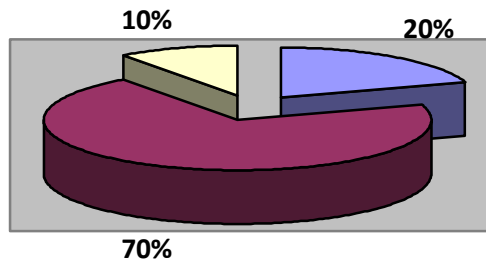
El 80% de los proveedores considera que el pago por el producto o servicio que provee es puntual, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**.

6. ¿Qué opinión tiene del proceso del pago de su producto o servicio?



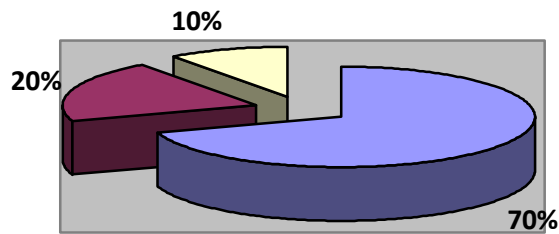
El 60% de los proveedores considera que el proceso del pago de su producto o servicio es excelente por lo que se considera **OPORTUNIDAD MEDIA**.

7. ¿El lugar de entrega de su producto o servicio se realiza en?



El 70% de los proveedores entregan su producto o servicio en OCP por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**.

8. ¿Está en la capacidad de conceder crédito de qué tiempo?

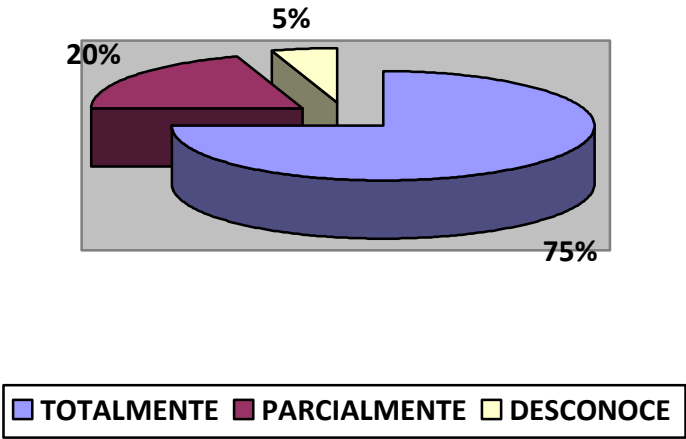


El 70% está en la capacidad de conceder crédito en un tiempo de 30 días OCP por lo que se considera **AMENAZA ALTA**.

Anexo N° 3: Encuesta análisis interno

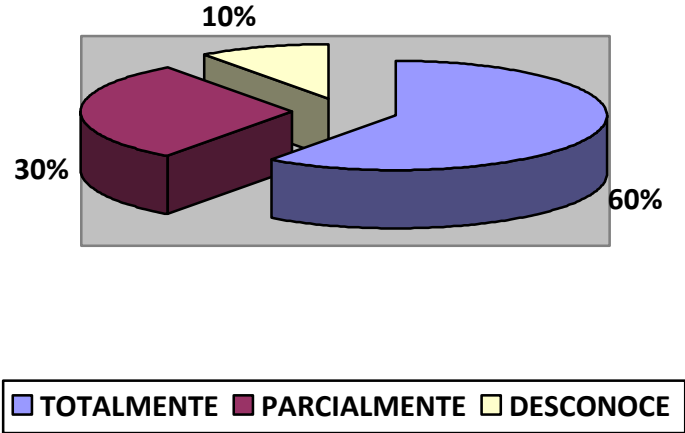
2.2.1. Planificación.

1. ¿Conoce la misión de la empresa?



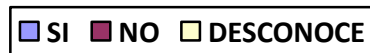
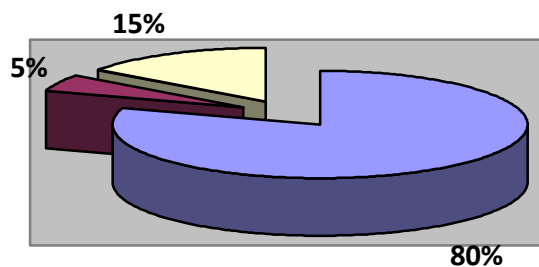
El 75% de la organización conoce la misión establecida por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

2. ¿Conoce la visión de la empresa?



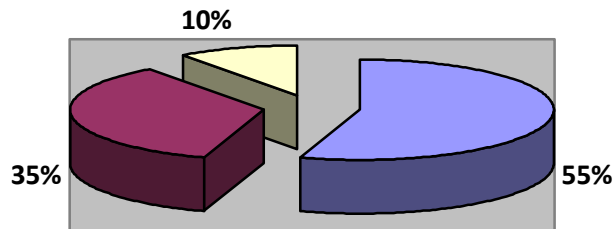
El 60% de la organización conoce la Visión establecida por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

3. ¿Cree que se aplica la misión de la empresa?



El 80% de la organización cree que se aplica la misión de la empresa por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

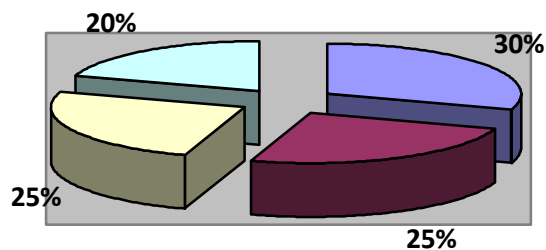
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?



■ TOTALMENTE ■ MEDIANAMENTE □ NO CONOCE

El 55% de la organización conoce las políticas de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

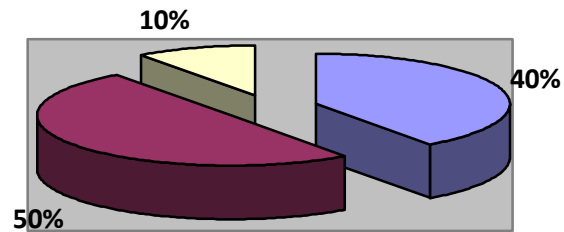
5. Indique en orden de importancia los valores que se practican en su empresa, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante



■ ETICA ■ RESPETO ■ RESPONSABILIDAD ■ HONRADEZ

La organización en general practica valores, por lo que es una **FORTALEZA ALTA.**

6. ¿Conoce el enfoque estratégico de la empresa?

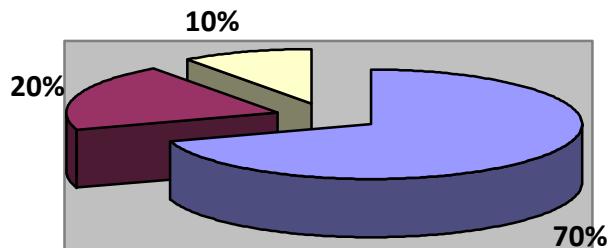


■ TOTALMENTE ■ MEDIANAMENTE ■ NO CONOCE

El 50% de la organización conoce medianamente el enfoque estratégico de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.2. Organización

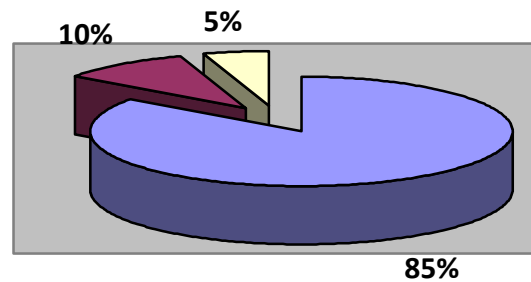
1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?



■ TOTALMENTE ■ PARCIALMENTE ■ DESCONOCE

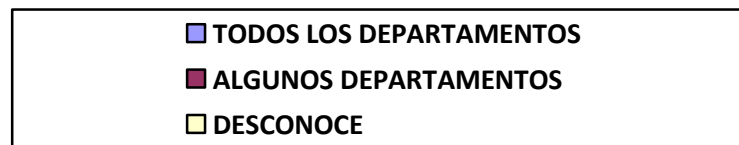
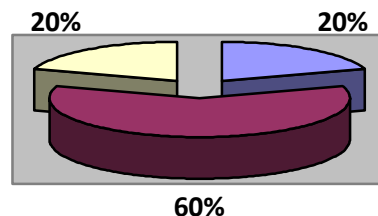
El 70% de la organización conoce el organigrama de la empresa por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**.

2. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto?



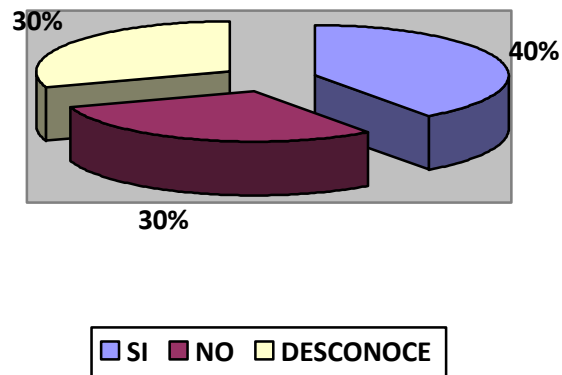
El 85% de la organización conoce las funciones y responsabilidades de su puesto por lo que es una **FORTALEZA ALTA**.

3. ¿Existe manual funciones y responsabilidades de un puesto en?



El 60% de la organización opina que existen manuales funciones y responsabilidades de un puesto en algunos departamentos por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**.

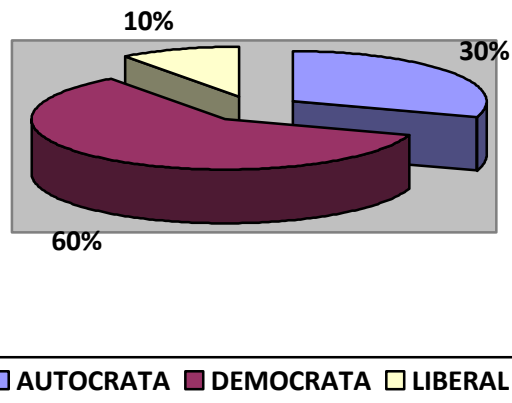
4. ¿Existen definidos procesos en su área de trabajo?



El 40% de la organización expresa que existen definidos procesos en su área de trabajo por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**.

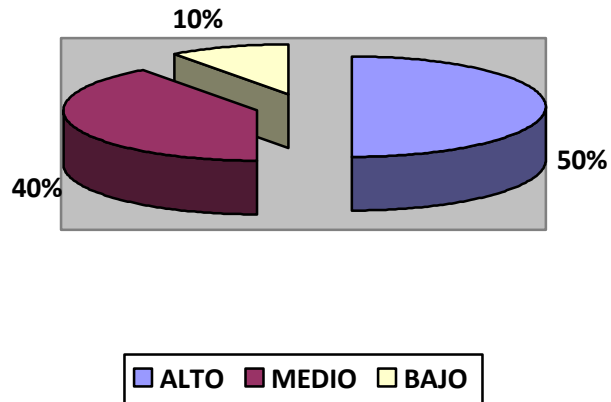
2.2.3 Dirección

1. ¿Qué tipo de liderazgo tiene su línea de supervisión?



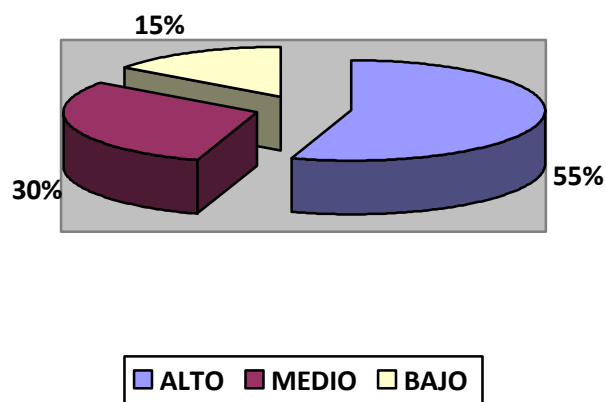
El 60% de la organización expresa que el liderazgo tiene su línea de supervisión es democrático por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

2. ¿Qué nivel de motivación poseen los trabajadores?



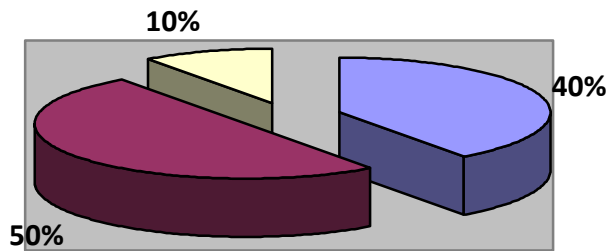
El 50% de la organización expresa que el nivel de motivación poseen los trabajadores es alto por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

3. ¿Qué nivel de compromiso poseen los trabajadores?



El 55% de la organización manifiesta que el nivel de compromiso poseen los trabajadores es alto por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

4. ¿La comunicación implementada en la empresa es?



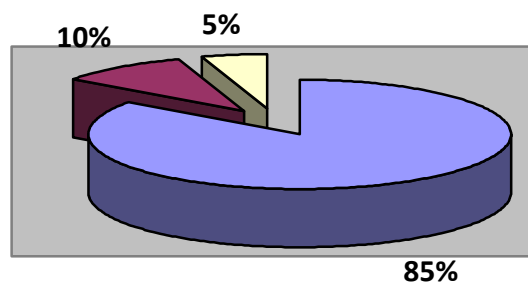
■ MUY BUENA ■ BUENA ■ DEFICIENTE

El 50% de la organización manifiesta que la comunicación implementada en la empresa buena es por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

2.2.4. Control

- Financiero

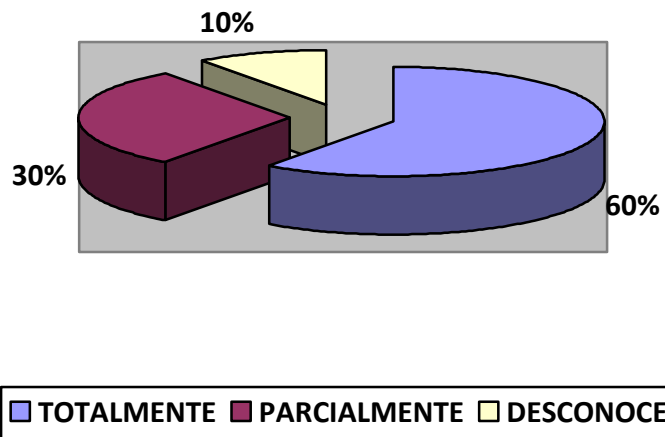
1. ¿El control de todo movimiento monetario se realiza mediante?



■ FIRMAS AUTORIZADAS ■ ORDENES VERBALES
■ DESCONOCE

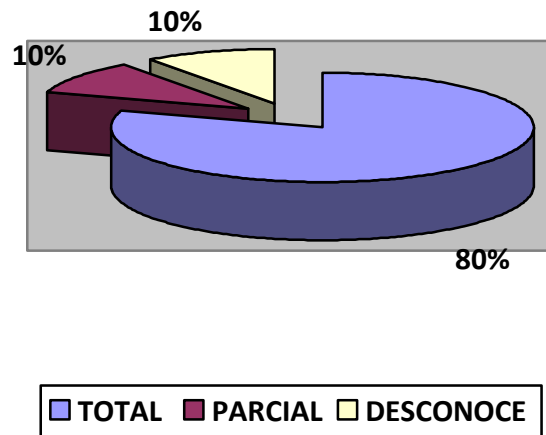
El 85% de la organización manifiesta que el control de todo movimiento monetario se realiza mediante firmas autorizadas por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

2. ¿Existe seguimiento del cumplimiento del presupuesto presentado?



El 60% de la organización manifiesta que existe seguimiento total del cumplimiento del presupuesto presentado por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

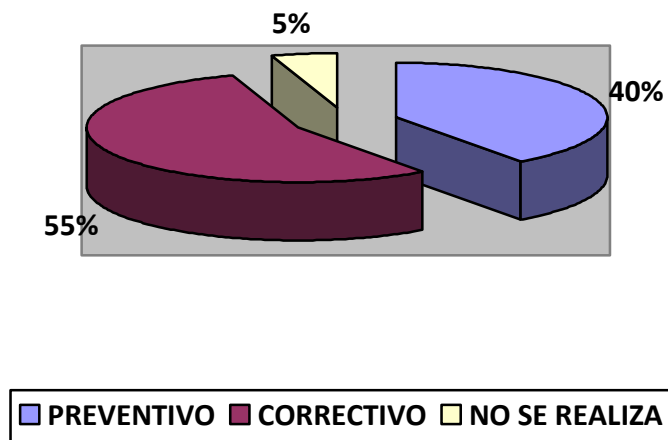
3. ¿La revisión de los documentos de los soportes de gastos se la realiza de forma?



El 80% de la organización manifiesta que la revisión de los documentos de los soportes de gastos se la realiza de forma total por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

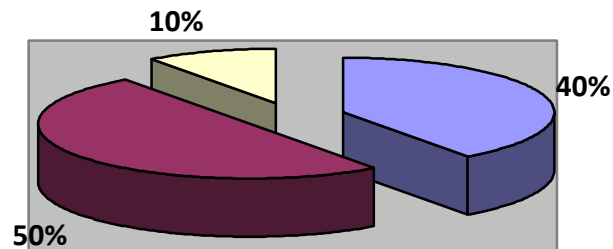
- **Tecnológico**

1. ¿El mantenimiento de los equipos es?



El 55% de la organización manifiesta que el mantenimiento de los equipos es correctivo por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

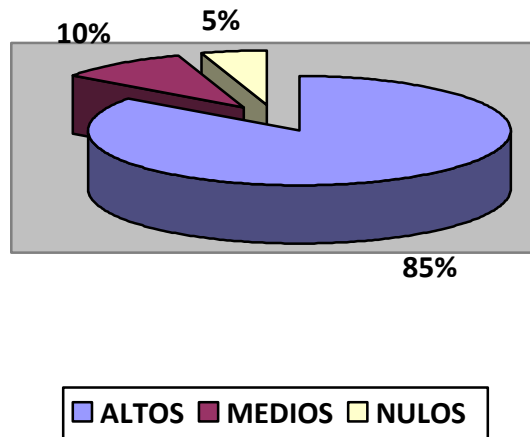
2. ¿El seguimiento del cumplimiento de los requerimientos se lo realiza?



■ TOTALMENTE ■ PARCIALMENTE ■ NO SE REALIZA

El 50% de la organización manifiesta que el seguimiento del cumplimiento de los requerimientos se lo realiza parcialmente por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

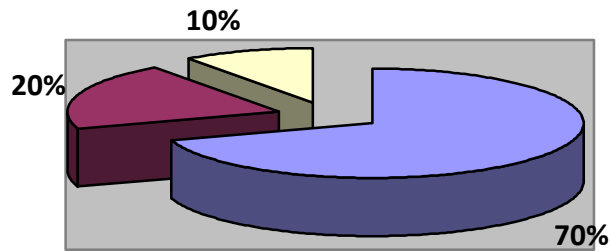
3. ¿Los permisos que existen para acceso a la información para cada usuario en la intranet son?



El 85% de la organización manifiesta que los permisos que existen para acceso a la información para cada usuario son altos en la intranet son por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

- **Talento Humano**

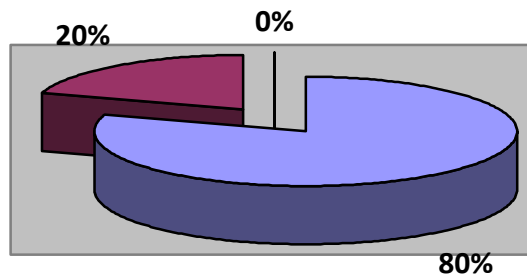
1. ¿Se cumplen con las capacitaciones planificadas?



■ TOTALMENTE ■ PARCIALMENTE ■ DESCONOCE

El 75% de la organización manifiesta que se cumplen totalmente con las capacitaciones planificadas por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

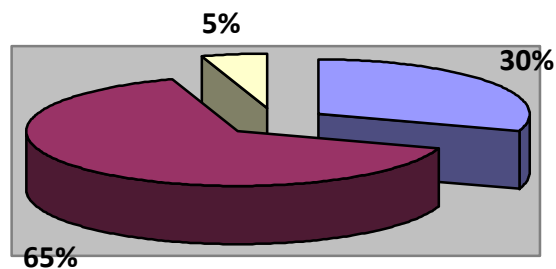
2. ¿Se cumple con la política de selección de personal cuando se realiza este proceso?



■ TOTALMENTE ■ PARCIALMENTE ■ NO SE CUMPLE

El 80% de la organización manifiesta que se cumplen totalmente con la política de selección de personal cuando se realiza este proceso, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

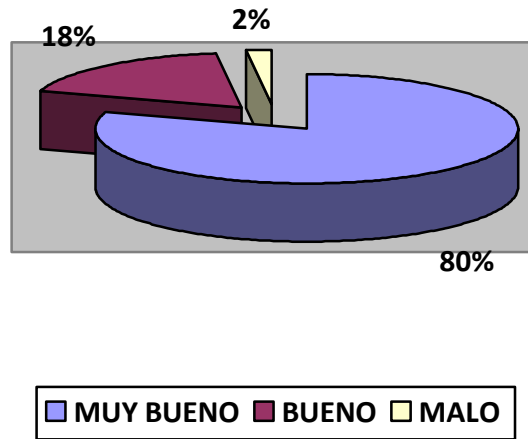
3. ¿Se controla los horarios de trabajo del personal?



■ TOTALMENTE ■ PARCIALMENTE ■ NO SE CONTROLA

El 65% de la organización manifiesta que se controla parcialmente los horarios de trabajo del personal, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

4. ¿La medición del clima laboral indica que este es?



El 65% de la organización manifiesta que el clima laboral es muy bueno, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**