

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS  
PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COMERCIALIZADORA DE  
DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.**

**AUTORA:**

**Avalos Bustos, Daysi Janeth**

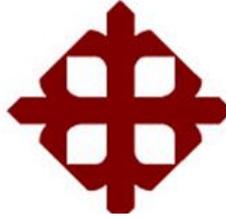
**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera Comercial**

**TUTORA:**

**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Daysi Janeth Avalos Bustos, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTORA**

---

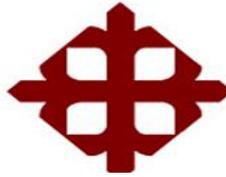
**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.**

**Guayaquil, septiembre de 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Daysi Janeth Avalos Bustos**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.**” previo a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

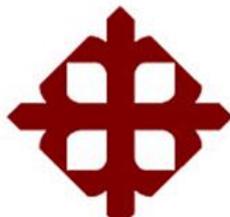
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación de tipo práctico referido.

**Guayaquil, septiembre de 2015**

**LA AUTORA**

---

**Daysi Janeth Avalos Bustos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Daysi Janeth Avalos Bustos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.Î**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, septiembre de 2015**

**LA AUTORA:**

---

**Daysi Janeth Avalos Bustos**

## **AGRADECIMIENTO**

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

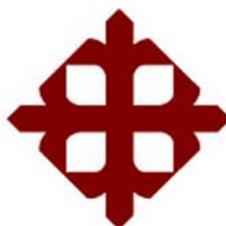
A mis Padres, esposo e hijos por ser mi inspiración en la vida a cumplir mis metas.

Daysi Janeth Avalos Bustos

## **DEDICATORIA**

A mi padre con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis y los demás logros que alcance en mi vida.

Daysi Janeth Avalos Bustos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

**TUTORA**

---

**Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra Mgs.**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	v
INDICE DE TABLAS:.....	ix
INDICE DE FIGURAS:.....	x
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....	8
Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos.....	8
1.1. Proceso Administrativo.....	9
□ Especialización del trabajo.....	14
□ Departamentalización.....	14
□ Cadena de Mando.....	16
□ Tramo de Control.....	18
□ Centralización y Descentralización.....	19
□ Formalización.....	20
1.2. Diseño de Cargos para el Manual de Funciones.....	21

1.2.1. Diseño de cargos .....	21
1.2.2. Modelos de diseño de cargos.....	22
1.2.3. Descripción de cargos.....	23
1.2.4. Análisis de cargos .....	23
1.3. Desarrollo Organizacional.....	24
CAPITULO 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CORPETROLSA.....	26
2.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.....	26
2.1.1 Datos generales de la empresa:.....	26
COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.....	26
2.1.2. Historia de empresa.....	26
2.1.3. Filosofía Corporativa.....	26
2.1.4. Organigrama general de la empresa .....	27
2.2. Características y generalidades del sistema de administración dentro del departamento financiero. ....	31
2.2.1. Descripción del sistema administrativo dentro del departamento financiero .....	31
2.2.2 Funcionamiento del sistema administrativo dentro del departamento financiero. ....	31
2.2.3. Descripción de puestos a nivel institucional.....	32
CAPITULO III. METODOLOGÍA Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	33
3.1. Tipo de metodología a aplicar.....	33
3.2. Objetivo de la investigación .....	33
Al aplicar la metodología propuesta se pretende:.....	33
☐ Analizar, por medio de encuesta a los empleados, la opinión sobre el crecimiento de la empresa y el orden en las actividades de la misma, en global y por departamento. ....	33

□ Analizar la influencia de los procesos financieros en la relación con los clientes, por medio de una encuesta a los principales clientes. ....	33
□ Revisar los procesos actuales de la empresa en esencia y revisar mejoras propuestas por colaboradores, para mejorar la eficiencia de las actividades (con el focus group). ....	34
□ Analizar la viabilidad y opciones de reordenamiento de la compañía desde el punto de vista estratégico/gerencial (con la entrevista a gerencias de la compañía). ....	34
3.3. Instrumentos de recolección de datos .....	34
3.4. Población y muestra .....	36
3.4.1. Tamaño de la muestra de la encuesta a colaboradores:.....	36
3.4.2. Tamaño y elección de la muestra de la encuesta a clientes.....	38
3.4.3. Tamaño y elección de la muestra del focus group realizado .....	39
3.4.4. Tamaño y elección de la muestra para entrevista a directivos .....	40
3.5. Análisis de las metodologías aplicadas .....	40
3.5.1. Análisis de la encuesta a colaboradores .....	40
3.5.2 Análisis de la encuesta a clientes .....	45
3.5.3. Análisis de focus group realizado .....	48
3.5.4. Análisis de la entrevista a directivos .....	50
<b>CAPITULO 4. PROPUESTA: FORMACION DE FUNCIONES Y PROCESOS DEL AREA FINANCIERA DE CORPETROLSA.....</b>	<b>54</b>
4.1. Situación actual de la compañía .....	54
4.1.1. Gerencia Financiera .....	56
4.1.2. Contralor.....	57
4.1.3. Contador.....	58
4.1.4. Asistente Contable .....	58
4.1.5. Jefe de adquisiciones .....	59

4.1.6.	Coordinador de adquisiciones .....	60
4.1.7.	Asistente de adquisiciones .....	60
4.1.8.	Tesorerera .....	61
4.1.9.	Planificación financiera .....	62
4.1.10.	Jefe de sistemas .....	62
4.2.	Procesos financieros de la empresa .....	63
4.2.1.	Proceso de compras.....	64
4.2.2.	Proceso de pagos.....	66
4.2.3.	Proceso de cobranzas .....	68
4.2.4.	Proceso de contratación de seguros (proveedores especiales) .....	70
4.3.	Políticas financieras .....	72
4.3.1.	Políticas de pago a proveedores .....	72
4.3.2.	Políticas de selección de proveedores .....	72
4.3.3.	Políticas de crédito a clientes .....	73
4.4.	Indicadores de gestión por proceso .....	73
4.5.	Impacto de la formalización de los procesos .....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		76
BIBLIOGRAFÍA .....		78
ANEXO I. ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES .....		80
ANEXO II. ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES .....		81
ANEXO III. FOCUS GROUP A COLABORADORES AREA FINANCIERA.....		82
ANEXO IV. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS .....		84
ANEXO V. GLOSARIO DE TERMINOS.....		85

## **INDICE DE TABLAS:**

Tabla 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia de acuerdo a la administración por objetivos.....	11
Tabla 2. Resultados del focus group realizado .....	48
Tabla 3. Resultado entrevista realizada .....	51
Tabla 4. Tabla de indicadores.....	74

## INDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Funciones de administración .....	9
Figura 2. Las cinco formas comunes de departamentalización .....	16
Figura 3. Influencia de la aplicación de metodologías de desarrollo organizacional.....	25
Figura 4. Organigrama funcional de la empresa .....	28
Figura 5. Organigrama del departamento financiero.....	29
Figura 6. Cantidad de empleados por área.....	36
Figura 7. Distribución de la muestra por áreas de la empresa.....	37
Figura 8. Antigüedad en la empresa .....	38
Figura 9. Antigüedad de la relación comercial con la empresa.....	39
Figura 10. Distribución de la muestra del área financiera .....	40
Figura 11. Crecimiento de la empresa .....	41
Figura 12. Conocimiento del objetivo de la empresa .....	41
Figura 13. Conocimiento del aporte a la empresa .....	42
Figura 14. Cree usted que las funciones están claras .....	43
Figura 15, Existe manual de funciones formal en la compañía.....	43
Figura 16. Cree usted necesaria la existencia del manual de funciones .....	44
Figura 17. Conoce usted los procesos de su área de trabajo .....	44
Figura 18. Beneficios de la formalización de los procesos .....	45
Figura 19. Opinión del servicio de CORPETROL S.A.....	46
Figura 20. Ha mejorado el servicio de la compañía en los últimos años .....	46
Figura 21. Ha tenido inconvenientes con la compañía y en que ámbito .....	47
Figura 22. Cómo calificaría las cobranzas de la compañía.....	47
Figura 23. Proceso de adquisiciones .....	65

Figura 24. Proceso de pagos .....	67
Figura 25. Proceso de cobranzas .....	69
Figura 26. Proceso de adquisiciones especiales .....	71

## RESUMEN

En este trabajo de titulación se diseñó el manual de funciones y los procedimientos internos para el departamento financiero de la empresa **COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.** que actualmente carece de estas directrices, para su correcto manejo y toma de decisiones de la alta dirección, así también para mejorar los ingresos y negociaciones con sus proveedores y clientes.

La pertinencia de esta investigación es proporcionar herramientas necesarias para la gerencia para una adecuada administración del departamento financiero y su gestión de los recursos, adicionalmente que todo su personal concientice la necesidad de conocer sus funciones, los procesos, la misión y visión departamental y organizacional. El alcance de este trabajo de titulación se enfoca en las dos primeras funciones del proceso administrativo que corresponde a Planeación y Organización para formalizar el departamento financiero de la empresa Corpetrolsa con el manual de funciones donde se detallan las actividades por cargos y algunos de los procedimientos internos más importantes de dicho departamento.

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron encuestas a los colaboradores y entrevistas a gerentes dentro de la organización para obtener, profundizar y aclarar información necesaria para la posterior estructuración de lo que ha representado una guía general de este trabajo que es: El diseño de un Manual de funciones y Procedimientos Internos del departamento Financiero de la empresa caso de estudio.

**Palabras claves:** Planeación, Organización, Cargos, Procedimientos, Administración

## **ABSTRACT**

In this grade paper, the design for the functions manual and the internal procedures for the finances department of **COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETROLEO CORPETROLSA S.A.** was made. Currently the company lacks these guidelines for proper management and senior decision making. This will also improve the income and negotiations with suppliers and customers.

The importance of this research resides in its offering of the necessary management tools for proper management of the finances department and its resources, also in educating the staff regarding their need to know the functions, processes, departmental and organizational mission and vision. The scope of this grade paper focuses on the first two functions of the administrative process corresponding to Planning and Organization, in order to standardize the financial department of the Corpetrolsa company through the functions manual, where activities sorted by job title and some of the most important internal procedures of the department are detailed.

For the development of this research, surveys were conducted on the collaborators and interviews on the employees and managers within the organization, in order to obtain and clarify necessary information for the further structuring of what has been a general guide for this work: The design of a Functions Manual and Internal Procedures for the Financial Department of the selected company for study.

**Keywords:** Planning, Organization, Job Titles, Procedures, Administration

## INTRODUCCIÓN

El diseño de procedimientos y manuales de funciones es fundamental para el funcionamiento, control y el mejoramiento continuo de toda organización. La carencia de estas herramientas genera duplicidad de funciones, riesgos operativos, pérdidas de dinero, falta de calidad en el servicio al cliente interno y externo.

Las falencias están relacionadas con desconocimiento de responsabilidad, objetivos, reglamentos internos, jerarquías, funciones; asimismo una comunicación unilateral escasa de la gerencia general y correcta delegación de funciones a los ejecutivos que gerencian las áreas; y más específicamente en el departamento financiero.

En este trabajo de titulación se procederá a realizar el diseño del manual de funciones y los procedimientos financieros para la empresa **COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.** que actualmente carece de estas directrices para su correcto manejo y toma de decisiones de la alta dirección, así también para mejorar los ingresos y negociaciones con sus proveedores y clientes.

El objetivo de este trabajo a aplicarse en la empresa en mención es proporcionar herramientas necesarias para la gerencia para una adecuada administración del departamento financiero y su gestión de los recursos financieros, adicionalmente que todo su personal concientice la necesidad de conocer sus funciones, los procesos, la misión y visión departamental y organizacional.

El desarrollo de esta investigación está determinado de la siguiente manera:

**Primer Capítulo.-** Trata sobre la teoría sobre manuales de funciones, elaboración de procedimientos, flujogramas de procesos, controles internos, sus generalidades, importancia, objetivos, todo lo relevante importante para sustentar el trabajo que se elaborará.

**Segundo Capítulo.-** Trata sobre la situación actual de la organización con una visión y misión general de la misma, enfocándonos luego en el departamento financiero, los cargos con los que cuenta actualmente y los procesos actuales.

**Tercer Capítulo.-** Se desarrolla la obtención de datos y la validación de la pregunta se realizó una encuesta inicial a los colaboradores del área administrativa y financiera para investigar sobre: el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre sus funciones, las relaciones de su cargo, identidad institucional, aplicación de procedimientos y socialización, etc.

Además de esto, se realizaron entrevistas con el fin de obtener, profundizar y aclarar información necesaria para la posterior estructuración de lo que ha representado una guía general de este trabajo que es: El diseño de un Manual de funciones y Procedimientos Interno del departamento Financiero de la empresa caso de estudio.

**Cuarto Capítulo.-** Trata sobre la propuesta producto final de este trabajo de titulación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## ANTECEDENTES

A pesar del conocimiento del avance de los diferentes modelos administrativos, hoy en día podemos encontrar empresarios cuyo criterio no se encuentra acorde al dinamismo del mercado, en el tiempo y su enfoque principal, o en posibles ocasiones, su único enfoque está dado hacia el logro de incremento de ventas y utilidades, haciendo a un lado el factor humano del que se espera obtener productividad, no se considera factores importantes como lo son la preparación y el conocimiento de los colaboradores en el puesto a cargo, desenvolvimiento etc.

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacer conciencia de actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. En la empresa objeto de estudio, es lo que ha venido ocurriendo, por lo tanto, este trabajo de titulación pretende proporcionar a la Gerencia General una visión con un enfoque distinto sobre una alternativa que resuelva algunos de los problemas que generan los problemas que se identificarán posteriormente.

De acuerdo a revisión de la literatura, la definición de pequeñas y medianas empresas tiene múltiples acepciones; sin embargo, en este trabajo se maneja el criterio del Servicio de Rentas Internas, que conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las actividades que realizan generalmente son:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En el Ecuador se considera la siguiente tabla para categorizar el tamaño de la empresa:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

Corpetrolsa se ubica en la categoría de mediana empresa desempeñándose en el rubro de Transporte de combustible y cuya facturación ha tenido un crecimiento del 5% aproximadamente en los últimos cinco años.

(Rodríguez-Ponce, 2007) comenta que en las pequeñas y medianas empresas las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona, quien a su vez es el propietario. A medida que se incrementa el tamaño de la empresa suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. De igual forma las decisiones entre directivo y empleados suele ser más informal en las pequeñas empresas, y el nivel de formalidad crece a medida que aumenta el tamaño de la firma. Adicionalmente, esta situación se da con frecuencia en de empresas familiares, en donde las personas a la cabeza son administradores empíricos de lo que se deriva el desconocimiento de la administración de los recursos de una empresa tanto físicos como humanos.

Las empresas medianas de rápido crecimiento como CORPETROLSA S.A. necesitan hacer una reevaluación de sus procesos internos e incorporar un Manual de Funciones y Procedimientos internos del Departamento Financiero.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Corpetrolsa S.A. es una empresa mediana familiar, cuya actividad es ofrecer sus servicios de abastecimiento de combustible a lo largo de todo el territorio ecuatoriano por tierra y por mar. En el sector marítimo CORPETROLSA S.A. ofrece el servicio de bunkereo en los puertos de Esmeraldas, Balao, Manta, La Libertad y Guayaquil e internacionalmente en el puerto de Callao-Perú.

Los procedimientos en general y el manual de funciones que tiene la organización actualmente son de manera improvisada sin ser planificada, verificada, ni controlada lo cual causa cuellos de botella, incorrecta planificación de actividades, pérdidas de dinero, carencias en servicios de calidad tanto al cliente interno como externo, entre otros. En el caso específico del departamento financiero, se dan las siguientes situaciones:

- Frecuentes enfrentamientos entre áreas
- El personal no tiene definido su Jefe Directo, tienen órdenes de varias personas al mismo tiempo.
- Desorden en el flujo de caja causando pérdidas económicas y negociaciones negativas con proveedores.
- Cuando hay algún caso de negligencia, se desconoce de quien es la responsabilidad o se la agrega al de menor puesto.
- Cada persona hace su trabajo de manera improvisada porque no tiene una guía en donde se deban dirigir para hacer su trabajo de la forma correcta

➤ Lo más importante es que si algún funcionario de alto, medio o bajo mando, o que tenga funciones importantes para la empresa, llegase a faltar de manera imprevista, se para la empresa porque no hay nada que pueda Guiar a la nueva persona, entonces esta nueva como siempre pasa, comienza a improvisar y así es una cadena.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado en el planteamiento del problema, se determina la siguiente pregunta de investigación:

Cómo implementar un Manual de Funciones y Procedimientos Internos para el Departamento Financiero de la empresa **COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.**

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos internos para el departamento financiero de la empresa Comercializadora de Derivados del Petróleo Corpetrolsa S.A. promueve el conocimiento de las responsabilidades y las funciones de los empleados, así como las actividades a seguir para procedimientos determinados. El objetivo primordial de estos manuales y procedimientos es describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización para evitar pérdidas de tiempo y proporcionar herramientas detalladas claramente para desarrollar procesos claves en la organización.

En conclusión esta tarea sirve a la empresa para conocer mejor el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución, permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto, es importante también para el análisis o revisión de los procedimientos del

sistema. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente; para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Internos del departamento Financiero en la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

a) Revisar literatura acerca de las teorías y modelos principales en la administración de una organización, elaboración de procedimientos, elaboración de manual de funciones, mapas de procesos, entre otros temas importantes para el desarrollo de este trabajo.

b) Identificar la situación actual de la organización para establecer los cargos perfiles, funciones y requerimientos mínimos que debe contener el manual de funciones para el departamento financiero de la empresa caso de estudio.

c) Aplicar la metodología para determinar aspectos cuantitativos y cualitativos necesarios para validar las preguntas de investigación y posterior elaboración de manuales y procedimientos.

d) Estructurar el diseño del manual de funciones y procedimientos internos del departamento financiero de la empresa caso de estudio.

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos**

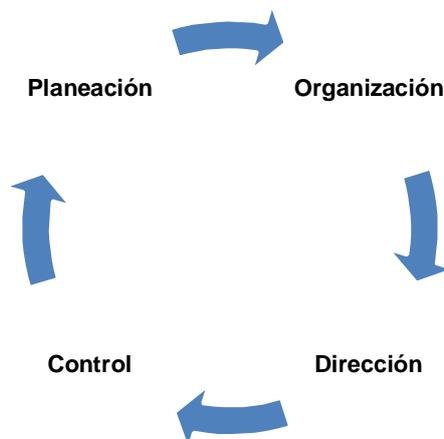
En este capítulo, se revisará la literatura que aporta teórica y conceptualmente a sustentar el desarrollo del diseño del manual de funciones y los procedimientos internos del departamento financiero de la empresa Corpetrolsa.

Como se había mencionado anteriormente, la empresa Corpetrolsa, no cuenta con manuales de funciones y procedimientos internos; por lo tanto, es necesario conceptualizar fundamentos de Administración para el diseño, siendo esta rama una herramienta que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010), así también revisar la Gestión de Talento Humano para identificar conceptos relacionados al diseño de cargos para la elaboración del Manual de Funciones del departamento financiero de la compañía. Esta segunda parte estará condicionada por el diseño organizacional que la contiene ya que los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. (Chiavenato, 2002)

Adicionalmente, el marco teórico se centrará en las dos primeras funciones de la administración - planeación y organización - ya que corresponde al alcance de este trabajo de titulación donde se planificará y organizará el departamento financiero de Corpetrolsa como plan piloto.

Dentro de las funciones de la administración tenemos el proceso:

**Figura 1. Funciones de administración**



Elaborado por: la autora, 2015.

## **1.1. Proceso Administrativo**

### **1.1.1. Planeación**

En este paso, se definen los objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar actividades. Este paso es esencial para el desarrollo del presente trabajo de titulación porque es la fase en la que se planificará correctamente los objetivos departamentales, procedimientos y su estrategia global como departamento financiero de la empresa Corpetrolsa.

En la Administración Contemporánea (Jones & George, 2006) planear es el proceso que siguen los administradores para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una correcta organización. La toma de decisiones es un proceso importante dentro del paso de planeación. Es necesario llevar a cabo todo este proceso de forma organizada ya que las decisiones estratégicas adoptadas aportan significativamente a la eficacia organizativa (Rodríguez-Ponce, 2007). La certidumbre, el riesgo y la incertidumbre se convierten en condiciones a las que debe enfrentarse la gerencia para el proceso de toma de decisiones.

La planeación proporciona dirección a la gerencia y también al resto de empleados. Cuando los colaboradores saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de sus objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia. (Robbins & Coulter, 2010)

### **Tipos de planes**

En la planeación formal se definen los tipos de planes que se aplicarán durante un período de tiempo.

- **Propósitos o misiones:** Identifica la función básica de una empresa. (Chiavenato & Arao, 2010) dicen que la visión y misión organizacional debe ser inspiradora y depende de manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio, delinear la situación futura, motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias, proporcionar un enfoque e inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos.
- **Objetivos y metas:** Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. Las funciones de los objetivos son presentar la orientación que la organización busca seguir y establecer lineamientos para las actividades de los participantes; constituyen una fuente de legitimidad que justifican las actividades de la organización; sirven como estándares para que tanto los colaboradores como el público externo pueda evaluar la eficiencia y el rendimiento de la organización; y por último, pero no menos importante, sirve como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

**Tabla 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia de acuerdo a la administración por objetivos**

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en resultados y fines
Hacer bien las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados y agregar valor
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las máquinas	Máquinas disponibles

Elaborado por: la autora, 2015.

- **Estrategias:** La estructura sigue a la estrategia (Prieto Herrera, 2012). Los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos. La estrategia determina los objetivos básicos a largo plazo en una organización y los recursos necesarios para alcanzar. Una estrategia corporativa es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basan en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la misma. Los tipos más comunes son las Estrategias de Crecimiento, Estrategias de estabilidad y Estrategias de renovación.

- **Políticas:** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009) comenta que las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Es la base para la elaboración de los procedimientos a ejecutarse. Las políticas son pautas para tomar decisiones. Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura

organizacionales y se establecen para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

- **Procedimientos:** Son elaborados a partir de las políticas, los mismos que exigen ser una guía de acción predeterminadas para orientar operaciones y actividades, y que toman en cuanto los objetivos de la organización. Con esto también se orienta a las personas en la realización de sus tareas en la organización para la consecución de los objetivos organizacionales y departamentales. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009). El término eficiencia también promueve que los procedimientos sean planificados adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.
- **Reglas:** Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte. Las reglas son afirmaciones explícitas que le indica a la gerencia lo que puede o no hacer. (Robbins & Coulter, 2010). Estas se utilizan frecuentemente debido a que son sencillas de seguir y garantizan consistencia.
- **Programas:** Promueve el curso de acción para el logro de un objetivo determinado a través de conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios.
- **Presupuestos:** Son herramientas de planeación y control. Cuando se formula un presupuesto es una herramienta de planeación, porque indica cuáles actividades laborales son importantes y qué y cuántos recursos deben asignarse a esas actividades. A su vez se usan en la parte de control porque proporcionan estándares de medición cuantitativos.

### 1.1.2. Organización

(Chiavenato, 2004) comenta que en el proceso de Organización se distribuye y estructura el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. La gerencia se encarga de organizar, determinar las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán decisiones.

El paso de organización es otro de los pasos esenciales para el desarrollo de este trabajo de titulación ya que con esto se determinará los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc) para el desempeño de sus tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Así también, criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos que consideren la posición inicial y un plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro del departamento financiero, como en el caso de la empresa Corpetrolsa.

Promueve criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño. Los propósitos de organizar son:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales
- Coordinar diversas tareas organizacionales
- Agrupar puestos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas formales de autoridad
- Asignar y utilizar recursos de la organización

Para lograr los propósitos de organizar y poder hacer un buen diseño organizacional, se debe considerar los seis elementos claves:

- **Especialización del trabajo**

Dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada colaborador se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar la productividad y los resultados. También se le conoce como División del trabajo y es uno de los 14 principios vigentes de Henry Fayol.

La organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva. (Ibarra, 2000)

- **Departamentalización**

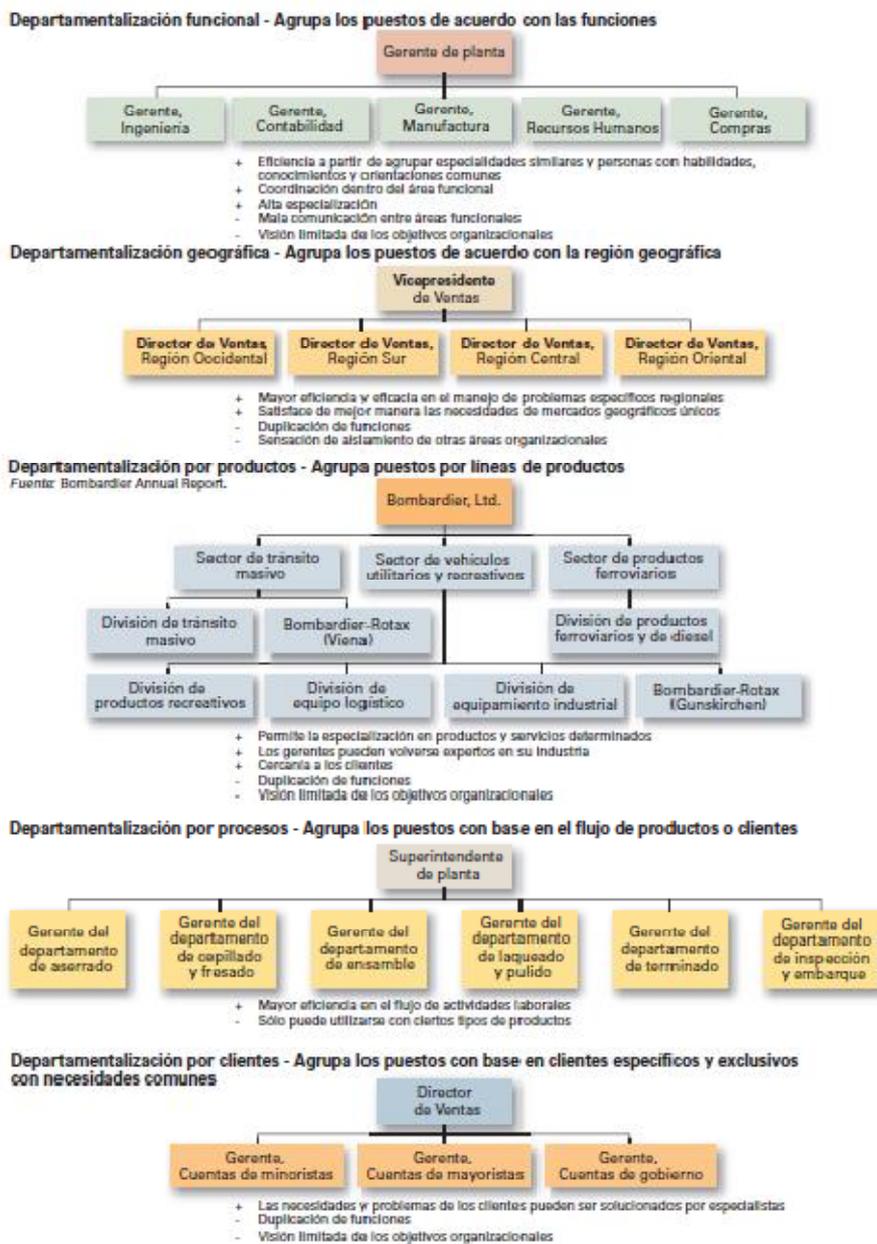
La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Las organizaciones pueden usar sus propias organizaciones y la tendencia actual es que se hagan departamentos por tipos de clientes por ejemplo, pero (Robbins & Coulter, 2010) sugiere cinco formas comunes de departamentalización de acuerdo al gráfico # 2.

- Departamentalización funcional: agrupa los puestos de acuerdo a las funciones.
- Departamentalización geográfica: agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- Departamentalización por productos: Agrupa puestos por líneas de productos.
- Departamentalización por procesos: Agrupa los puestos con base en flujo de productos o clientes.
- Departamentalización por clientes: Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

Idalberto Chavenato (2009) en cambio sugiere los siguientes niveles organizaciones:

- Nivel institucional: corresponde al nivel más alto dentro de la organización, integrado por directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Conocido también como nivel estratégico por que es donde se toman las decisiones.
- Nivel intermedio: Se le conoce como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones. Conformado por la administración media, es decir, áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizaciones.
- Nivel operacional: Se le conoce como nivel técnico y se ubican las áreas internas e inferiores de la organización. En este nivel se realizan tareas y operaciones, en la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa.

**Figura 2. Las cinco formas comunes de departamentalización**



Fuente: Robbins & Coulter, 2010

• **Cadena de Mando**

Es una línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Esto

soluciona problemas de desconocimiento de los niveles de reporte de los empleados.

Según Chiavenato (2004), lo plantea como Jerarquía, cuyo concepto es consecuencia del principio de Departamentalización o División del Trabajo. Debido a la ardua labor impuesta por la especialización, se requiere que la función de mando, dirija las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones; por lo tanto es importante la estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad y responsabilidad del administrador.

En este elemento se deben considerar dos conceptos importantes:

**Autoridad:** El concepto de autoridad significa que los integrantes asumen la condición de subordinados de una manera informada, es decir, con el reconocimiento pleno de que alguien más cuenta con mejores posibilidades de orientación para cumplir con las funciones. (Cruz Soto, 2010).

Para Robbins y Coulter (2010) la autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

Para Chiavenato (2004) la autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas, debe ser aceptada por los subordinados y fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.

**Responsabilidad:** Se refiere a la obligación o expectativa de desempeño por un trabajo asignado por un superior.

El grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la

relación superior - subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. La responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad se delega la autoridad, y no sólo la responsabilidad.

## **Delegación**

(Reyes Ponce, 2005) indica que “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.” Varios autores coinciden con la máxima “la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte”.

Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes: delegar la tarea completa, delegar en la persona adecuada, delegar responsabilidad y autoridad, proporcionar información adecuada, mantener retroalimentación, evaluar y recompensar el desempeño

- **Tramo de Control**

Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. No hay un número mágico para que un gerente puede manejar con eficacia y eficiencia, que sí existen factores que influyen en las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. Otras variables de contingencia que determinan el tramo apropiado incluyen similitud y complejidad de las tareas de los empleados, la proximidad física de los colaboradores, el grado de estandarización de procedimientos, la sofisticación del sistema de información de la organización, la fortaleza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente. (Robbins & Coulter, 2010)

- **Centralización y Descentralización**

Se refiere al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. Centralización sugiere que la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula de la organización y la descentralización que la autoridad para tomar decisiones está desplazada hacia los niveles más bajos de la organización.

Según (Robbins & Coulter, 2010) en la actualidad, conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto está relacionado con el empowerment y liderazgo.

### **Comparación entre centralización y descentralización**

Más centralización	Más descentralización
El entorno es estable.	El entorno es completo, incierto.
Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.	Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.	Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.
Las decisiones tienen relativamente poca importancia.	Las decisiones son importantes.
La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.	La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre

	lo que sucede.
La compañía es grande.	La compañía geográficamente dispersa.
La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.	La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

- **Formalización**

Se refiere a la estandarización de los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Toda organización debe tener descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

### 1.1.3. Dirección

Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal.

### 1.1.4. Control

Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Se compara rendimiento real versus objetivos.

## **1.2. Diseño de Cargos para el Manual de Funciones**

(Chiavenato, 2002) comenta que la estructura de cargos está condicionada al diseño organizacional que la contiene. Los colaboradores trabajan en las organizaciones desempeñando un cargo determinado. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Definir los cargos y funciones claras de cada colaborador, contribuyen al diseño del organigrama, el mismo que revela la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de la comunicación, naturaleza lineal o staff del departamento, jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc, y finalmente, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. (Reyes Ponce, 2005)

### **1.2.1. Diseño de cargos**

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)

3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

### **1.2.2. Modelos de diseño de cargos**

Dentro de los modelos, se encuentran:

1. Modelo clásico o tradicional
2. Modelo Humanístico
3. Modelo situacional o contingente

El presente trabajo, se enfoca en el Modelo situacional o contingente que considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El diseño es adaptable de acuerdo a las necesidades de la organización y a las 3 variables mencionadas.

Tanto el modelo clásico como el humanista prescriben que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente, pero la dinámica de las organizaciones no puede pretender hacer cargos fijos si no que se adapten a las necesidades de la organización y los servicios que prestarán al entorno.

El modelo situación se basa en 5 dimensiones: Variedad, Autonomía, Significado de las tareas, Identidad con la tarea y Retroalimentación. Las cinco dimensiones esenciales crean condiciones para la satisfacción intrínseca derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el colaborador, según indica Chiavenato (2002).

### **1.2.3. Descripción de cargos**

Es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, como lo hace y por qué lo hace. Es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.

### **1.2.4. Análisis de cargos**

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis debe realizarse a partir de la descripción del cargo.

Entro los métodos de recolección de datos sobre los cargos, se encuentran:

- Método de la entrevista
- Método del cuestionario
- Método de observación

Chiaventato (2002) pone a consideración su proceso de seis etapas para el análisis de cargos:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos
5. Preparar las descripciones de cargos
6. Preparar las especificaciones de cargos.

Como última parte de la revisión del marco teórico, se analizará el concepto de Desarrollo Organizacional, pues lo que busca Corpetrolsa es mejorar su funcionamiento interno para que tenga réplica en lo externo.

### **1.3. Desarrollo Organizacional**

Se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizaciones, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de profesionales que realicen un análisis de forma imparcial (Pérez, 1995). El desarrollo Organizacional apareció en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total.

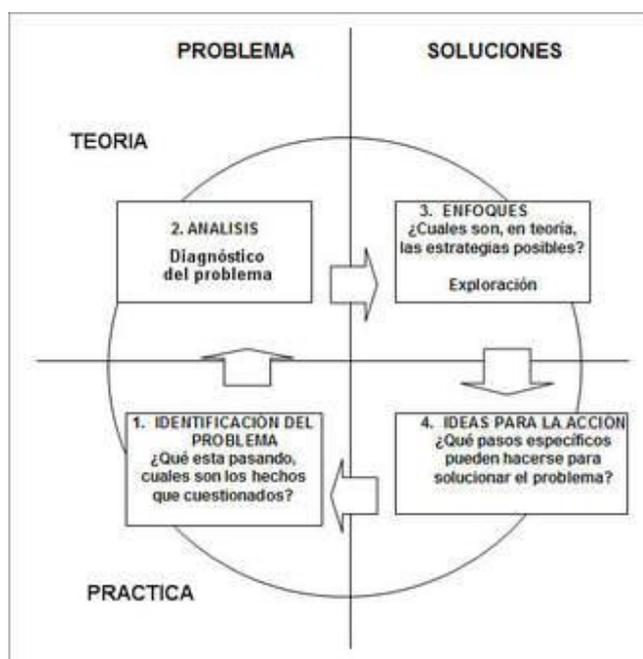
(Mello, 2004) comenta que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planeado en sistemas socio-técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficacia y salud de las organizaciones para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

El desarrollo organizacional requiere que los colaboradores tengan una visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) e institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios. Asimismo, sugiere que los colaboradores deben tener gran capacidad de adaptación, evolución y renovación ante los cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El desarrollo organizacional no sugiere ser un curso o capacitación, la solución a una emergencia para un momento de crisis organizacional, intervención sin continuidad de tiempo, serie de reuniones para diagnóstico, sin generar soluciones.

Para el éxito del desarrollo organizacional, surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones. (Pérez, 1995). Corpetrolsa se vería afectada de la siguiente manera con la aplicación de la metodología del desarrollo organizacional:

**Figura 3. Influencia de la aplicación de metodologías de desarrollo organizacional**



Fuente: Pérez, 1995

## **CAPITULO 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CORPETROLSA**

### **2.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

#### **2.1.1 Datos generales de la empresa:**

COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO CORPETROLSA S.A.

#### **2.1.2. Historia de empresa**

Corpetrolsa S.A. es una comercializadora dedicada a la venta de productos derivados del Petróleo, constituida en Mayo del año 2000.

Sus actividades empezaron por comercializar la línea de productos Industriales tales como Asfalto, Solventes, Diesel, Spray. Su único Proveedor es EP PETROECUADOR.

En Febrero del 2002, Corpetrolsa se sumerge en el Mercado del Producto Naviero Internacional y para esto adquiere el Buque ANDES, del se cambió al nombre de Buque Tanque Libertad 1, con el que empezó esta nueva actividad, la cual llevo a la empresa al crecimiento inmediato, contando con una flota de 05 Buques entre sus activos hasta el día de hoy que son los: Buques Libertad 1, Libertad 2, Libertad 3, Libertad 6, Buque Victoria.

#### **2.1.3. Filosofía Corporativa**

##### **Misión**

Atender en forma oportuna a los clientes a fin de solventar sus necesidades de abastecimiento de combustibles con la cantidad y calidad solicitadas en cumplimiento estricto de los estándares nacionales e internacionales que garantizan la seguridad industrial y la preservación del medio ambiente.

## **Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por la distribución de productos plásticos de calidad y elaboración propia.

## **Objetivos estratégicos**

- Implementar un plan logístico ordenado y eficiente que apoye al resto de actividades de la empresa
- Crear líneas de productos nuevas en el mercado en la línea plástica
- Mejorar la capacitación y formación del personal de la empresa en las áreas administrativas y comerciales

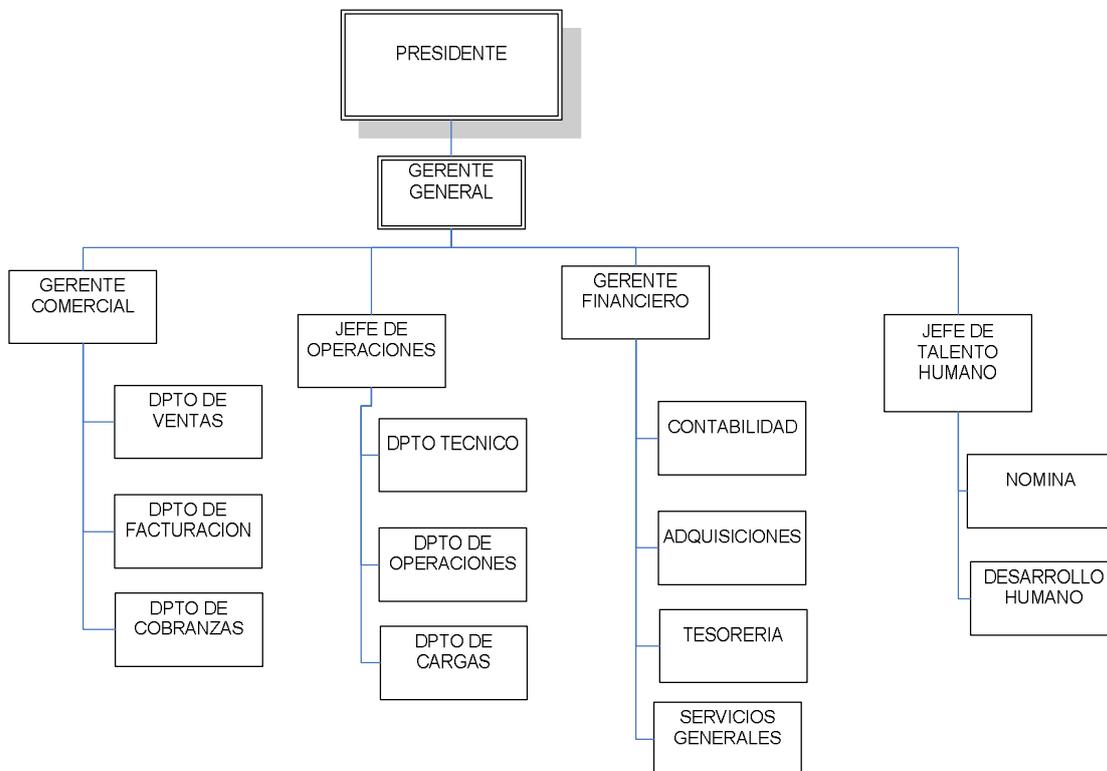
## **Valores corporativos**

Cumplimiento, flexibilidad, trabajo en equipo y servicio al cliente.

### **2.1.4. Organigrama general de la empresa**

La empresa cuenta con 79 colaboradores en la actualidad distribuidos en el organigrama mostrado en la figura # 4.

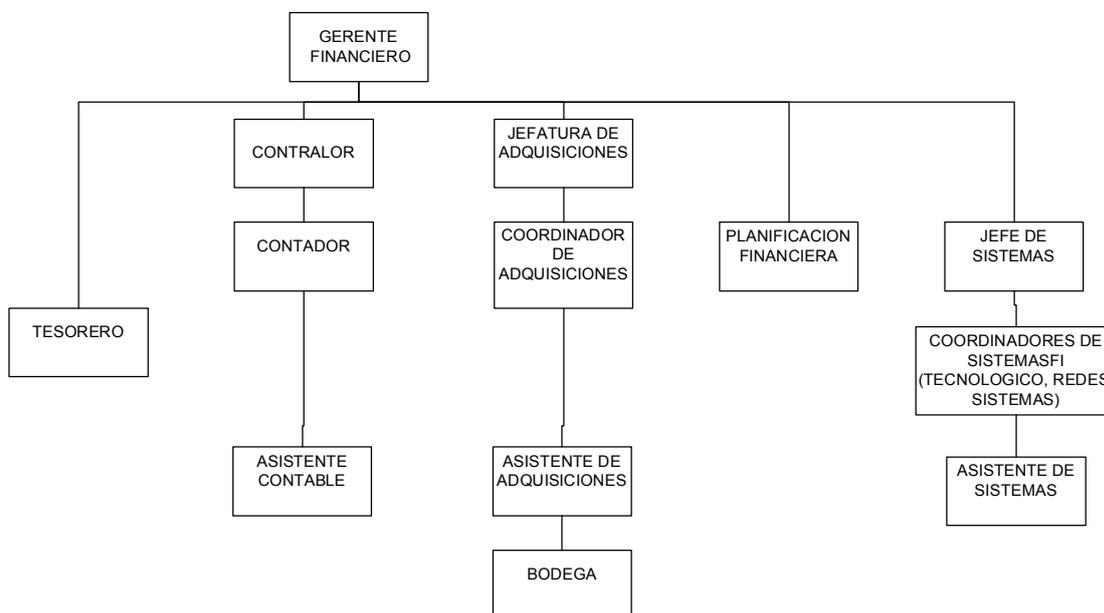
**Figura 4. Organigrama funcional de la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

El presente trabajo de titulación se enfocará en el departamento financiero, por lo que se presente en la siguiente figura # 5, su organigrama:

**Figura 5. Organigrama del departamento financiero**



Elaborado por: La autora, 2015.

#### **2.1.4.1. Actividades generales por departamento**

En esta sección se muestra como está conformado los departamentos con sus características y funciones.

##### **VENTAS:**

1. Realizar proyecciones de ventas mensuales y anuales en montos y unidades
2. Realizar estudios comparativos de precios y productos con la competencia para elaborar estrategias comerciales
3. Manejar y desarrollar clientes actuales y potenciales de la empresa
4. Apoyar en cobranzas de clientes específicos asignados por administrativo.
5. Crear las estrategias comerciales de la compañía.

#### CONTABILIDAD:

1. Realizar la contabilización de los gastos e ingresos de la compañía
2. Realizar el cálculo y pago de impuestos de la compañía
1. Presentar mensualmente los estados financieros de la empresa

#### OPERACIONES:

1. Realizar las compras de materia prima, papelería y utilices e insumos de la compañía
2. Realizar la toma de inventarios de la empresa
3. Evaluar los inventarios de la compañía
4. Realizar actividades de producción de la compañía en condiciones controladas
5. Controlar el mantenimiento de las máquinas productivas de la compañía
6. Elaborar y manejar los presupuestos de la compañía en el área operativa
7. Apoyar en la determinación de costos de producción y elaborar estrategias de efectivización de los mismos

#### FACTURACION:

Realizar la facturación de los pedidos solicitados por comercial de modo ordenado y coordinar la entrega de las facturas a los clientes.

#### COBRANZAS:

Manejar el reporte de cuentas por cobrar de los clientes y realizar cobranzas respectivas a los mismos.

#### FINANCIERO:

Manejar el departamento financiero de la empresa y los estados de la misma.

TECNICO:

Realizar trabajos de mantenimiento de acuerdo a plan de mantenimiento propuesto y proponer mejoras en producción, con el departamento de operaciones.

CARGA:

Realizar el estibaje y almacenamiento de modo correcto y sin accidentes.

TALENTO HUMANO:

Realizar trámites con el recurso humanos y aspectos laborales de la compañía.

## **2.2. Características y generalidades del sistema de administración dentro del departamento financiero.**

### **2.2.1. Descripción del sistema administrativo dentro del departamento financiero**

Actualmente, la empresa Corpetrolsa no cuenta con un sistema administrativo definido, las funciones administrativas están cargadas actualmente al departamento financiero.

### **2.2.2 Funcionamiento del sistema administrativo dentro del departamento financiero.**

En la planificación se realizan reuniones no programadas, únicamente cuando se necesita informar o revisar algún punto específico.

La Organización, Dirección, las órdenes y las autorizaciones de cualquier asunto administrativo vienen dadas en mayor parte por parte de la Gerencia General, lo que revela que existe una desorganización en este proceso y por ello la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, ni manuales de funciones.

Los planes y los objetivos se trasladan desde la gerencia en forma verbal a los subordinados y de una forma informal.

### **2.2.3. Descripción de puestos a nivel institucional.**

Corpetrolsa no cuenta con un manual de descripción de cada puesto de trabajo, únicamente lo tiene en relación con las funciones del departamento en el cual está asignado. El encargado de cada departamento va asignando las funciones y las tareas en relación con el trabajo requerido por el o por la alta gerencia de una manera informal.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA Y ANALISIS DE RESULTADOS**

### **3.1. Tipo de metodología a aplicar**

El tipo de metodología a aplicar se basa en la revisión de fuentes primarias (textos, investigaciones, estudios anteriores si existen sobre el tema en la empresa seleccionada, etc.) y la elaboración de conclusiones a partir de fuentes secundarias de estudio (encuesta al personal, entrevistas, etc.) que permiten el análisis del problema de la empresa desde un punto de vista global, hasta puntualizar en los aspectos individuales.

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que se usan técnicas primarias y de observación para obtener información y adicionalmente fuentes de estudio secundarias (encuestas, entrevistas, etc.). Para iniciar con el proceso se trabaja una perspectiva cuantitativa midiendo las características de la realidad organizacional, que ayudan a aterrizar la propuesta acorde a sugerencias, observaciones y apreciaciones de los sujetos de estudio.

A partir de la realidad observada y analizada, se creara un proceso de diagnóstico con los aportes de los colaboradores, gerentes y clientes.

### **3.2. Objetivo de la investigación**

Al aplicar la metodología propuesta se pretende:

- Analizar, por medio de encuesta a los empleados, la opinión sobre el crecimiento de la empresa y el orden en las actividades de la misma, en global y por departamento.
- Analizar la influencia de los procesos financieros en la relación con los clientes, por medio de una encuesta a los principales clientes.

- Revisar los procesos actuales de la empresa en esencia y revisar mejoras propuestas por colaboradores, para mejorar la eficiencia de las actividades (con el focus group).
- Analizar la viabilidad y opciones de reordenamiento de la compañía desde el punto de vista estratégico/gerencial (con la entrevista a gerencias de la compañía).

El producto resultante de las metodologías aplicadas será una formalización de los procesos actuales, con opciones que generen mayor eficiencia.

### **3.3. Instrumentos de recolección de datos**

#### **CUALITATIVA:**

##### **ENCUESTA A COLABORADORES:**

Desde el punto de vista cuantitativo, la técnica a usar será la encuesta, en la que se elegirá a una muestra de toda la organización para la realización de la misma con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores acerca de su opinión sobre el ordenamiento en las actividades de la empresa.

La encuesta aplicada se encuentra en el anexo I de este estudio.

##### **ENCUESTA A CLIENTES:**

Para poder analizar la afectación a nivel externo de los procesos financieros de la compañía se realiza una breve encuesta a cinco clientes de la empresa, conversando con las personas de contacto de las mismas, para conocer su opinión sobre los procesos de cobranzas y su influencia en las relaciones comerciales con la empresa.

Esta encuesta se realizara vía telefónica con la información brindada por el departamento comercial.

La encuesta aplicada se encuentra en el anexo II de este estudio.

### **CUANTITATIVA:**

#### **FOCUS GROUP**

Se realizarán dos sesiones de focus group a personal del área financiera de la empresa de acuerdo a la siguiente clasificación:

Grupo 1: hombres y mujeres de 25 – 40 años del departamento financiera

Total integrantes: 6 personas.

- Grupo 2: hombres y mujeres de 25 – 40 años del departamento financiera

Total integrantes: 6 personas.

El objetivo es revisar los procesos actuales de la empresa en esencia y revisar mejoras propuestas por colaboradores, para mejorar la eficiencia de las actividades en el departamento financiero y como este afecta al resto de áreas. En

La guía del focus group realizado se encuentra en el ANEXO III de este estudio.

### **ENTREVISTA A DIRECTIVOS:**

Para finalizar, y concluir la fase de investigación, se desarrolló la entrevista a tres viabilidad de la propuesta a desarrollar y entender su opinión acerca del tema.

Tras la realización de las encuestas se extrajo información sobre la aplicación de la propuesta y el éxito de la misma. Las preguntas a realizar se encuentran en el ANEXO IV de este estudio.

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Tamaño de la muestra de la encuesta a colaboradores:

Para analizar el tamaño de la muestra a la que se aplicara la encuesta entre los colaboradores, se aplica la fórmula de poblaciones finitas, de acuerdo a la cantidad de colaboradores que posee la empresa, según cuadro adjunto:

**Figura 6. Cantidad de empleados por área**

AREA DE TRABAJO	NUMERO
FINANCIERO	13
OPERACIONES	14
COMERCIAL	18
ADMINISTRATIVO	4
DIRECTIVOS	3
BUQUES	27
<i>TOTAL DE EMPLEADOS</i>	79

Fuente: Entrevista de campo, Corpetrolsa SA, 2015.

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

Si

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

En donde:

n = Número de elemento de la muestra (79)

$N$  = tamaño de la población: muestra

= Desviación estándar de la población, (cuando no tiene valor es constante 0,5)

Z = Nivel de confianza utilizado 95% (que equivale a 1,96)

e = Límite aceptable de error muestra 5% (equivalente 0,05)

Reemplazando datos y de acuerdo al resultado de la aplicación de la formula, la muestra está conformada por: n = 66 colaboradores

De acuerdo a la encuesta realizada la distribución de la muestra para la misma fue la que se observa en la figura a continuación:

**Figura 7. Distribución de la muestra por áreas de la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

Adicionalmente de la muestra entrevistada, más del 60% de la muestra tienen entre 1 a 5 años en la empresa, e incluso que un porcentaje del 15% posee una

antigüedad superior a 5 años en la misma, según la figura que se observa a continuación.

**Figura 8. Antigüedad en la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

### **3.4.2. Tamaño y elección de la muestra de la encuesta a clientes**

En la empresa existen aproximadamente 40 clientes, por lo que se eligen a los 5 más importantes (10% del total aproximadamente) para elaborar una encuesta telefónica y validar la información sobre el tema a tratar por parte de ellos.

Los clientes a encuestar son:

- BOMIN URUGUAY
- HIDALGO & HIDALGO
- CONSTRUCTORA CONSERMIN
- TECNICA GRAL DE CONSTRUCCION
- CARVAGU S.A.

Y representan el 80% de las ventas de la compañía.

De los clientes seleccionados, más del 75% tienen más de 5 años manejando relaciones comerciales con la empresa, como se observa a continuación:

**Figura 9. Antigüedad de la relación comercial con la empresa**

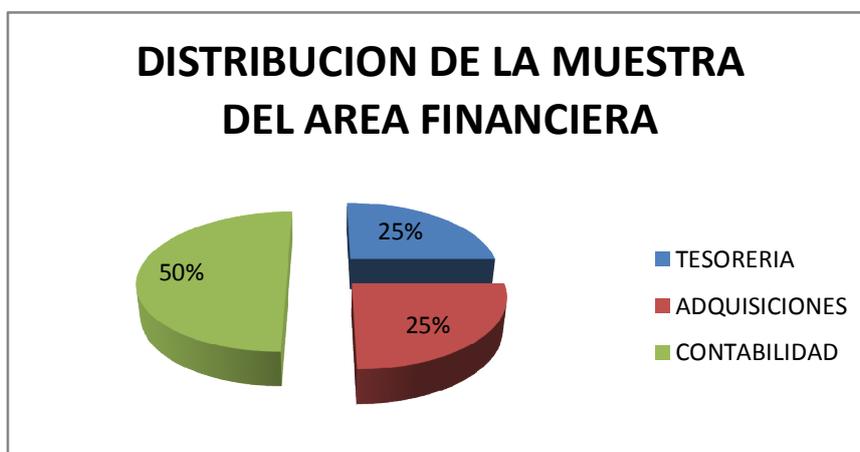


Elaborado por: La autora, 2015.

### **3.4.3. Tamaño y elección de la muestra del focus group realizado**

El focus group se aplica a 12 de los 13 colaboradores del área financiera de la empresa, en dos grupos homogéneos que distribuyen personal de tesorería, adquisiciones y contabilidad. La distribución de la muestra seleccionada se observa a continuación:

**Figura 10. Distribución de la muestra del área financiera**



Elaborado por: La autora, 2015.

#### **3.4.4. Tamaño y elección de la muestra para entrevista a directivos**

Para la entrevista a los directivos de la empresa, se conversa con las 3 cabezas de áreas de la empresa: Gerencia general, comercial y financiera. Se conversa con los tres directivos, para que individual y globalmente se pueda revisar la viabilidad de la propuesta.

### **3.5. Análisis de las metodologías aplicadas**

#### **3.5.1. Análisis de la encuesta a colaboradores**

Se realizó la encuesta a la muestra detallada a anteriormente y se obtienen los resultados que se muestran a continuación.

De los encuestados más del 75% opinan que el crecimiento ha sido bueno o muy bueno, en los últimos años. Ningún encuestado opina que el crecimiento de la empresa ha sido muy malo. Los resultados se pueden observar en la figura a continuación:

**Figura 11. Crecimiento de la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los encuestados más de 90% conocen el objetivo de la empresa en el mercado, siendo muy bajo el porcentaje de desconocimiento. Los resultados se pueden observar en la figura a continuación:

**Figura 12. Conocimiento del objetivo de la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los encuestados más de 75% conocen el aporte de su trabajo a los resultados y objetivos de la empresa. Los resultados se pueden observar en la figura a continuación:

**Figura 13. Conocimiento del aporte a la empresa**



Elaborado por: La autora, 2015.

Aproximadamente el 55% de los encuestados conocen las funciones e indican que están claras, pero se las indican informalmente. Las causas de la informalidad, va desde la a informalidad de la inducción a la entrada de personal nuevo hasta la falta de procesos formales en la empresa, que se dificultan por la falta de formalización de funciones en todos los niveles.

**Figura 14. Cree usted que las funciones están claras**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los encuestados, más del 90% indican que no existe en la empresa manual de funciones en la compañía de manera formal, pese a que se conocen las funciones.

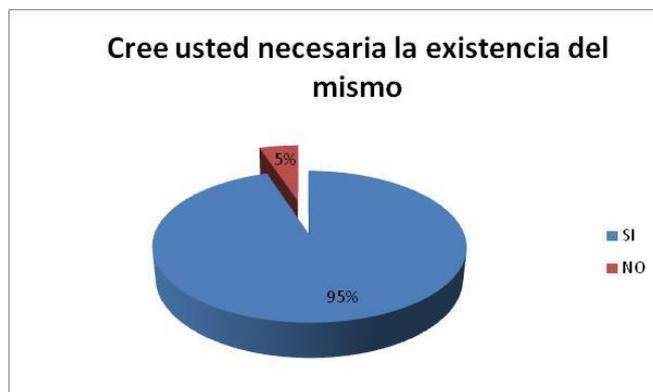
**Figura 15, Existe manual de funciones formal en la compañía**



Elaborado por: La autora, 2015.

Y de la muestra seleccionada más de 95 por ciento, cree necesario el mismo para la compañía, como base de un reordenamiento y efectividad en los procesos de la misma.

**Figura 16. Cree usted necesaria la existencia del manual de funciones**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los encuestados el 85% conoce los procesos de su área, pero no los ha recibido formalmente, puesto que no existen en la compañía.

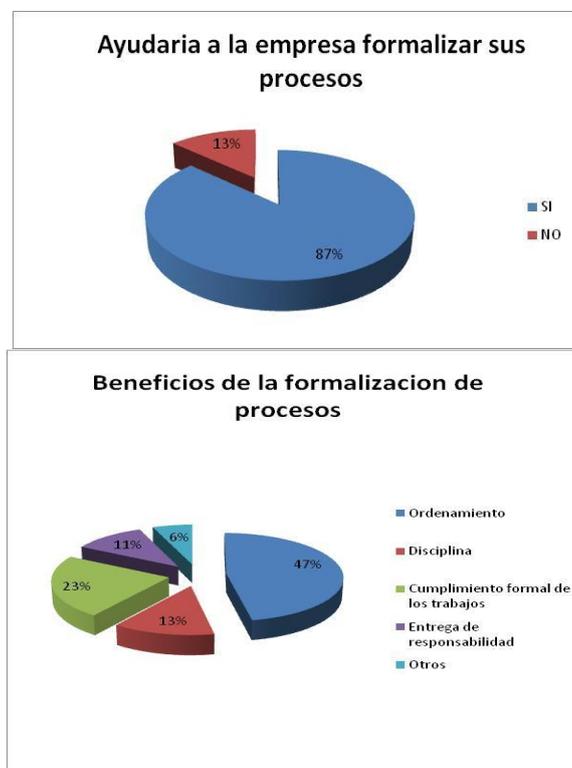
**Figura 17. Conoce usted los procesos de su área de trabajo**



Elaborado por: La autora, 2015.

Y el 87% cree que ayudaría a la empresa, sobre todo en ordenamiento de la misma y sus actividades, como se observa a continuación,

**Figura 18. Beneficios de la formalización de los procesos**



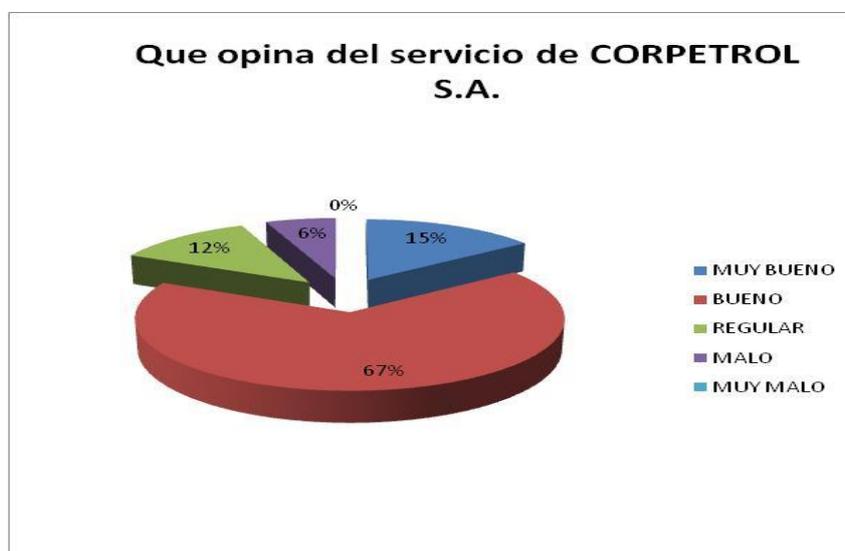
Elaborado por: La autora, 2015.

### **3.5.2 Análisis de la encuesta a clientes**

Para conocer la opinión de los clientes, con respecto al servicio de la compañía y como la formalización de procesos financieros les afectaría a la relación comercial que se mantiene actualmente.

De los clientes encuestados, más del 75% (más de 4) opinan que el servicio es muy bueno o bueno, hasta la actualidad, como se observa a continuación;

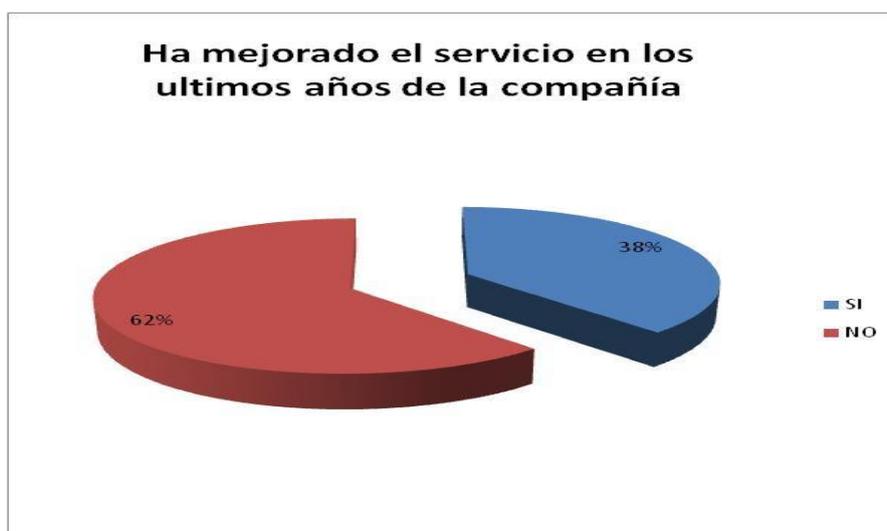
**Figura 19. Opinión del servicio de CORPETROL S.A.**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los encuestados el 62% opinan que el servicio no ha mejorado, sino que se ha mantenido exactamente igual en los últimos tiempos. Apenas un 38% indica que la empresa si ha mejorado en los últimos años, como se observa a continuación:

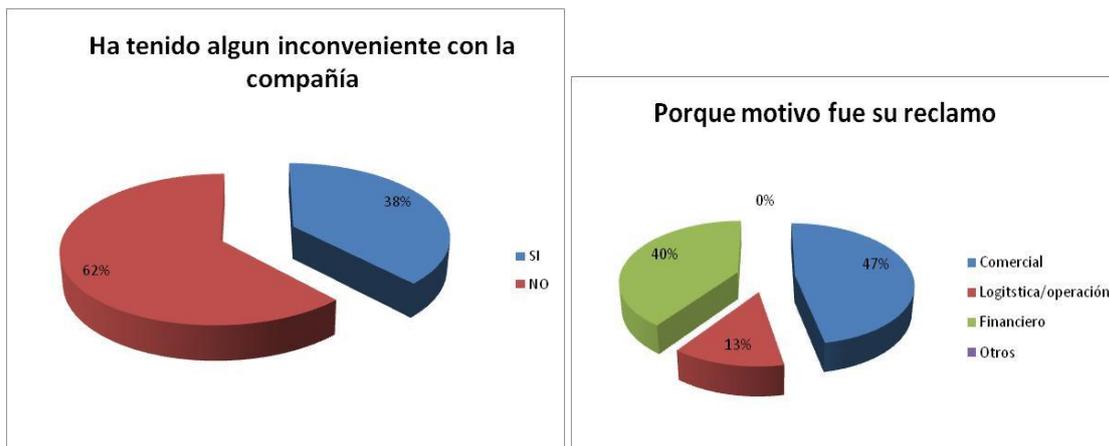
**Figura 20. Ha mejorado el servicio de la compañía en los últimos años**



Elaborado por: La autora, 2015.

De los entrevistados apenas el 38% han tenido reclamos e inconvenientes con la compañía, sobre todo en ámbito comercial (servicio al cliente) y financiero (cobranzas y pagos).

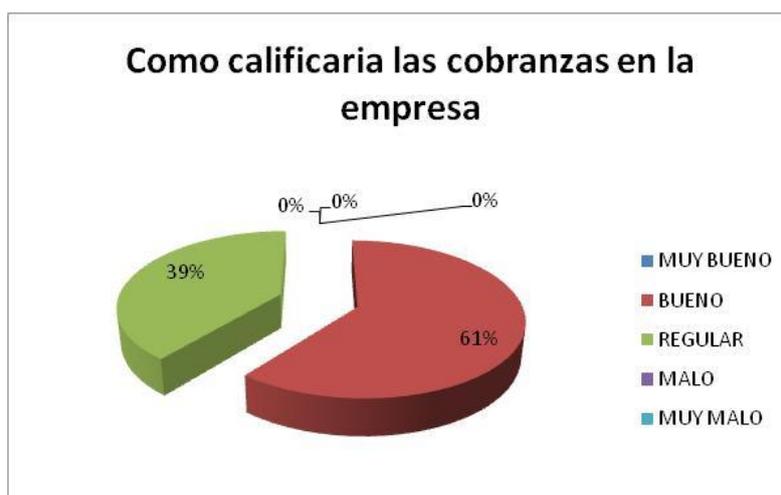
**Figura 21. Ha tenido inconvenientes con la compañía y en que ámbito**



Elaborado por: La autora, 2015.

Más del 60% de los encuestados califica la gestión de cobranzas como buena, siendo el resto calificado como regular, como se observa a continuación.

**Figura 22. Cómo calificaría las cobranzas de la compañía**



Elaborado por: La autora, 2015.

En general, las propuestas de mejora en este ámbito se basan en la efectividad de los procesos de cobranzas, para que se vuelvan más rápidos, usen menos recursos y permitan agilidad en los resultados.

### 3.5.3. Análisis de focus group realizado

Se realizan dos sesiones de focus group con los colaboradores del departamento financiero de la empresa, y se cumple el objetivo planteado de la metodología planteada.

Los resultados del focus group, por grupo, se muestran a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Resultados del focus group realizado**

	<i>¿Cree que los procesos están formalizados?</i>	<i>¿Qué procesos conforman el área financiera donde trabaja?</i>	<i>¿Cuál es el objetivo del área financiera?</i>
<b>Grupo 1 Tesorería- adquisiciones</b>	En general, en la compañía, los procesos no se encuentran formalizados, pese a que si se encuentran claros para los colaboradores.	El área financiera está formada por los procesos de pagos, cuentas por cobrar y contratación de seguros especiales.	El objetivo del área financiera es soportar al resto de áreas, brindando y garantizando flujos de caja estables.
<b>Grupo 2 Contabilidad</b>	Los procesos no se encuentran formalizados y se	El área financiera está formada por los procesos de	El objetivo del área es realizar una correcta

	presentan fallas en áreas concretas por desconocimiento y falta de controles.	pagos y cuentas por cobrar, principalmente.	gestión de los pagos y cobranzas con clientes y proveedores.
	<i>¿Qué opina de los procesos del área financiera?</i>	<i>¿Qué fallas ve en los procesos financieros de la empresa?</i>	<i>¿Qué mejoraría de los procesos financieros de la empresa?</i>
<b>Grupo 1 Tesorería- adquisiciones</b>	Falta formalización y controles	No hay control formal de los procesos	Formalización y control
<b>Grupo 2 Contabilidad</b>	Falta control y revisión de la eficiencia del uso de los procesos.	Falta revisión del cumplimiento de los mismos.	Formalización de los procesos

Elaborado por: La autora, 2015.

Al comenzar el focus group, los participantes se presentan y se realiza el estudio preparado. Al consultar sobre la formalización de los procesos, todos los participantes coinciden en que no existe formalización de los mismos, pese a que si existe conocimiento de los mismos por parte de los colaboradores.

El área financiera está formada por los procesos de pagos, cobranzas y adquisiciones especiales (seguros, etc.) como indican todos los participantes del estudio. Por este motivo, el objetivo del área es dar soporte al resto de áreas, garantizando un buen flujo financiero y recursos, para el desempeño de la actividad de la empresa.

Con respecto a los procesos financieros se consulta sobre la opinión de los mismos y se evidencia que es fuerte la falta de formalización y control, siendo esta una falla grande encontrada a los mismos, para efecto de operación del departamento y control del mismo.

Las mejoras del departamento se orientan a la estandarización y formalización de procesos para mejora de la eficiencia en la actividad del departamento y la empresa.

#### **3.5.4. Análisis de la entrevista a directivos**

Se realiza una encuesta a los 3 directivos (gerentes) principales de la empresa: general, comercial y financiero, para establecer la viabilidad de la propuesta presentada en este estudio en la empresa.

Los resultados de la entrevista realizada se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Resultado entrevista realizada**

	<i>Qué opina del crecimiento de la empresa en los últimos años.</i>	<i>¿Cree que los procesos están formalizados?</i>	<i>¿Qué procesos conforman el área financiera?</i>	<i>¿Cuál es el objetivo del área financiera?</i>	<i>¿Qué opina de los procesos del área financiera?</i>
<b><i>Gerencia General</i></b>	La empresa en los últimos años se ha mantenido en ingresos y actividad	Falta formalización	Pagos y cobros, adicional ciertas adquisiciones especiales	Mantener un buen estado financiero de la compañía, para garantizar el buen funcionamiento de la empresa	Correctos, pero informales
<b><i>Gerencia Comercial</i></b>	La empresa ha mejorado ligeramente en los últimos años.	Hay conocimiento de los mismos, pero falta formalización	Pagos y cobros	Mantener los niveles de cobranzas actualizados, para garantizar gestión comercial al respecto	Correctos, pero no controlados, ni con buenos sistemas de reporteria y medición.
<b><i>Gerencia financiera</i></b>	La empresa se ha mantenido	Falta formalización	Pagos y cobros	Mantener en correcto estado los pagos y cobranzas, para tener un buen flujo financiero, que soporte la actividad de la empresa	Informales

	<i>¿Qué fallas ve en los procesos financieros de la empresa?</i>	<i>Cree que estos afectan a los clientes. De qué forma afectan a los clientes.</i>	<i>¿Qué mejoraría de los procesos financieros de la empresa?</i>	<i>Opina que es viable la formalización y orden de los procesos de la empresa</i>
<b>Gerencia General</b>	Falla de formalización y comunicación eficiente	Procesos más lentos y poco controlados	Formalización e indicadores	Si, totalmente viable
<b>Gerencia Comercial</b>	Formalización y control	Procesos más lentos	Formalización de procesos	Si, totalmente viable
<b>Gerencia financiera</b>	Formalización y control	Falta de control	Medición de procesos	Si, totalmente viable

Elaborado por: La autora, 2015.

En la entrevista realizada, los directivos afirman que la empresa se ha mantenido en los últimos años, sin embargo, para el gerente comercial, la actividad se ha incrementado, aunque esto no se ha traducido en grandes cifras económicas.

En la entrevista realizada, los directivos afirman que los procesos están claros, pero son informales. El gerente general añade, que por el nivel de actividad que posee la empresa no era necesaria la formalización de los mismos, sin embargo, por el crecimiento actual, se ha vuelto necesaria la formalización de los mismos.

Los gerentes afirman que los procesos del área financiera son pagos y cobranzas, con el objetivo de apoyar al resto de actividades de la empresa, y dar soporte de flujo económico y recursos. Todos los directivos coinciden en que falta formalización y control de las actividades.

Los gerentes indican que la principal falla de los procesos, es la falta de formalización de los mismos y falta de control formal a los mismos. El gerente comercial, indica que es importante el manejo controlado de estos procesos por su afectación al cliente.

Finalmente, los entrevistados afirman que se debe de formalizar los procesos y esta iniciativa es totalmente viable para la compañía, brindando un ordenamiento global a la empresa y departamento.

## **CAPITULO 4. PROPUESTA: FORMACION DE FUNCIONES Y PROCESOS DEL AREA FINANCIERA DE CORPETROLSA**

### **4.1. Situación actual de la compañía**

La compañía CORPETROL S.A. posee en la actualidad 79 empleados en todas las áreas de la compañía, de acuerdo al organigrama que se muestra en el capítulo 2 de este estudio.

Desde este punto de vista y de acuerdo al organigrama en la actualidad existen 13 personas en el departamento financiero, que tienen funciones claras, pero no existe formalización.

El problema en si radica en el poco conocimiento de los empleados acerca de las funciones existentes para cada puesto de trabajo, existiendo para esto un manual que más se acercaría a requisitos para opciones de puesto y que garantiza el ordenamiento de la compañía. Además de la verticalidad de línea existente dentro de la institución por parte de Gerencia General, verticalidad que no permite a los jefes intermedios conocer cuáles son sus funciones, ni la jerarquización de puesto existente dentro de área financiera.

Al no tener una idea clara de las funciones a realizarse dentro de la institución, acarrea un problema dentro del orden logístico, administrativo y financiero; puesto que las labores realizadas en el día repercute después con la mala información y posteriores soluciones sobre la marcha realizadas por los propios empleados. Esto aumenta el gasto administrativo en las diferentes comunicaciones (tanto teléfono como correo electrónico y fax), papelería y tiempo de cada colaborador.

La afectación a las funciones y responsabilidades, se une con un mal uso de la comunicación interna. Por desconocimiento de funciones y jerarquías, la comunicación no se realiza de manera vertical a jefe inmediato superior, sino directamente a Gerencia u otros altos mandos, quien es el que toma las decisiones y posteriores fallos a tomar por los percances o mejoramiento de la institución no dejando a los jefes intermedios ninguna oportunidad de poder demostrar la capacidad que los elevo a dicho cargo.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación sin embargo, es más que simplemente un significado compartido. También debe ser entendido. En un grupo en donde un miembro solo habla alemán y los demás no saben alemán, dicho individuo no será entendido. Por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado, y el entendimiento de lo entregado por parte de los colaboradores.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. La organización tienen jerarquías de autoridad y guías formarles a las cuales deben atenderse los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el

redimiendo, si es que está por debajo del promedio o si sus funciones y procesos están claros y cumplidos a la perfección.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitado de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos que necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas a su trabajo, a partir de un punto inicial de conocimiento.

#### **4.1. Manual de funciones del área financiera**

Se realiza un manual de funciones para los puestos del área financiera de la compañía:

##### **4.1.1. Gerencia Financiera**

###### OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener la situación financiera de la empresa en correcto estado y garantizar la supervivencia de la empresa en el ámbito financiero.

###### FUNCIONES

Elaborar los estados financieros y presentar a la Junta Directiva los 20 días de cada mes.

Supervisar a los departamentos en su cargo tales como Adquisiciones, Tesorera, Planificación Financiera, Contralor y Departamento de Sistemas.

Verificar que se cumpla con los requerimientos de las distintas entidades de control, tales como SRI, Súper de compañías, Ep Petroecuador.

Revisar y analizar flujo de efectivo para la toma de decisiones financieras

Aprobar los pagos a realizar en la empresa, garantizando el flujo de efectivo

## PERFIL DE CARGO

Edad: 42 años

Sexo: Hombre

Estudios: Ingeniero Comercial o administración de empresas o afines.

Experiencia en el cargo: 2 años

Conocimientos adicionales: Liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo.

Office intermedio (Word, Excel, etc.)

### **4.1.2. Contralor**

#### OBJETIVO DEL CARGO:

Apoyar al departamento financiero en la supervisión y control de todas las actividades financieras: pagos, cobros, etc. de la compañía

#### FUNCIONES:

Supervisar y controlar el departamento contable (contador y asistentes contables)

Realizar cálculo de pago de Impuestos a las entidades de control de la compañía

Elaborar en conjunto con Gerente Financiero los balances mensuales de la compañía, para asegurar el funcionamiento financiero de la empresa

Conciliar las cuentas contables y revisar la contabilidad general de la empresa

## PERFIL DE CARGO

Edad: 29 años

Sexo: Indistinto

Estudios: Auditoria financiera o contable o afines

Experiencia en el cargo: 3 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Liderazgo, Comunicación. Manejo de portales de entidades de control. Office intermedio (Word, Excel, etc.)

#### **4.1.3. Contador**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Garantizar un buen estado tributario de la compañía

##### FUNCIONES

Realizar cálculo de pago de Impuestos al SRI

Manejar la contabilidad de la compañía

- Supervisar el trabajo de asistentes contables y realizar pagos de la compañía

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 30 años

Sexo: Indistinto

Estudios: CPA

Experiencia en el cargo: 3 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Liderazgo, Comunicación. Manejo de portales de SRI y superintendencia de compañías. Facturación electrónica. Office intermedio (Word, Excel, etc.)

#### **4.1.4. Asistente Contable**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Apoyo contable a contador de la compañía en labores operativas contables.

##### FUNCIONES

Manejar registro de operaciones contables de la compañía

Apoyo en actividades contables y administrativas de la compañía

Manejar procesos asignados por jefe directo

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 25 años

Sexo: Indistinto

Estudios: Universitaria o egresada auditoria, CPA o estudios contables

Experiencia en el cargo: 2 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Comunicación. Manejo de portales de SRI.

Actualización contable-tributaria. Office intermedio (Word, Excel, etc.)

#### **4.1.5. Jefe de adquisiciones**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Garantizar un buen funcionamiento de las adquisiciones de la compañía, con productos correctos y cumplimiento de tiempos, a partir de una correcta selección de proveedores.

##### FUNCIONES:

Cotizar los pedidos debidamente autorizados por el departamento de Operaciones en cuanto a los requerimientos de compra.

Verificar y escoger entre la cotización más beneficiosa para la empresa y proceder a la compra.

Reportar Gerencia Financiera la proyección de compra semanalmente.

Coordinar pagos a proveedores pertinentes

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 35 años

Sexo: Hombre

Estudios: Ingeniero administración de empresas o afines.

Experiencia en el cargo: 5 años

Conocimientos adicionales: Liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo.

Office intermedio (Word, Excel, etc.). Servicio al cliente. Negociación.

#### **4.1.6. Coordinador de adquisiciones**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Realizar y coordinar adquisiciones en las áreas asignadas por jefe directo.

##### FUNCIONES

Realizar cotización para la empresa y entregar documentación para realizar adquisiciones de la empresa

Supervisar el trabajo de asistentes de adquisiciones

Manejar relaciones correctas con proveedores

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 27 años

Sexo: Indistinto

Estudios: Universitaria o egresada auditoria, CPA o estudios contables

Experiencia en el cargo: 2 años en cargos similares o de adquisiciones

Conocimientos adicionales: Comunicación. Office intermedio (Word, Excel, etc.).  
Servicio al cliente. Negociación.

#### **4.1.7. Asistente de adquisiciones**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener un correcto archivo de las adquisiciones de la compañía y apoyar a coordinador en actividades de cotización.

##### FUNCIONES

Realizar cotización para la empresa y entregar documentación para realizar adquisiciones de la empresa

Manejar relaciones correctas con proveedores

Manejar el archivo de adquisiciones

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 30 años

Sexo: Indistinto

Estudios: Universitaria o egresada auditoria, CPA o estudios contables

Experiencia en el cargo: 2 años en cargos similares o administrativos

Conocimientos adicionales: Comunicación. Office intermedio (Word, Excel, etc.).

Servicio al cliente. Negociación.

#### **4.1.8. Tesorera**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Garantizar un correcto flujo de efectivo y correcta gestión de ingresos de la compañía.

##### FUNCIONES

Controlar, Planificar los ingresos de la empresa

Controlar y planificar los pagos a Proveedores

Realizar todas las gestiones Bancarias

Elaborar el Flujo de efectivo semanalmente, en donde lo presenta cada lunes a la junta directiva.

Supervisar las cuentas por cobrar.

Firmar los cheques que se emiten de gastos en firma conjunta con Gerente General.

Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad y los avales de los créditos

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 33 años

Sexo: Mujer

Estudios: Ingeniero administración de empresas o afines.

Experiencia en el cargo: 3 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo.  
Office intermedio (Word, Excel, etc.).

#### **4.1.9. Planificación financiera**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Crear reportería financiera adecuada para la correcta toma de decisiones.

##### FUNCIONES

Analizar cada cuenta o reporte que el Gerente General o la Junta Directiva solicite.

Realizar proyecciones futuras de nuevos negocios.

Cotizar y emitir pólizas de seguros de los diferentes rubros que soliciten los departamentos.

##### PERFIL DE CARGO

Edad: 30 años

Sexo: Hombre

Estudios: Ingeniero administración de empresas o afines.

Experiencia en el cargo: 3 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo.  
Office intermedio (Word, Excel, etc.).

#### **4.1.10. Jefe de sistemas**

##### OBJETIVO DEL CARGO:

Brindar un correcto soporte de sistemas para el desarrollo de la actividad de la compañía

## FUNCIONES

Dar soporte a todos los colaboradores con el sistema contable corporativo SAP de la compañía

- Realizar los diferentes reportes que los colaboradores les soliciten en las diferentes áreas.
- Programar diferentes actividades de mantenimiento a los equipos y sistemas de la compañía.
- PERFIL DE CARGO

Edad: 29 años

Sexo: Indistinto

Estudios: Ingeniero en sistemas

Experiencia en el cargo: 3 años en cargos similares

Conocimientos adicionales: Trabajo en equipo. Office intermedio (Word, Excel, etc.). Servicio al cliente. Experto en programación y mantenimiento sistemas.

### **4.2. Procesos financieros de la empresa**

Como se conversó en la entrevista a los directivos y focus group a los participantes del departamento financiero, y se observa que los procesos financieros son los siguientes:

- Proceso de compras o adquisiciones
- Proceso de pagos a proveedores
- Proceso de cobranzas
- Proceso de contratación de seguros (proveedores especiales)

A continuación se detallan los procesos del departamento con el siguiente formato:

- NOMBRE DEL PROCESO
- OBJETIVO DEL PROCESO
- FLUJOGRAMA DEL PROCESO
- DESCRIPCION DEL PROCESO
- FIRMA DE RESPONSABLE DEL PROCESO

#### 4.2.1. Proceso de compras

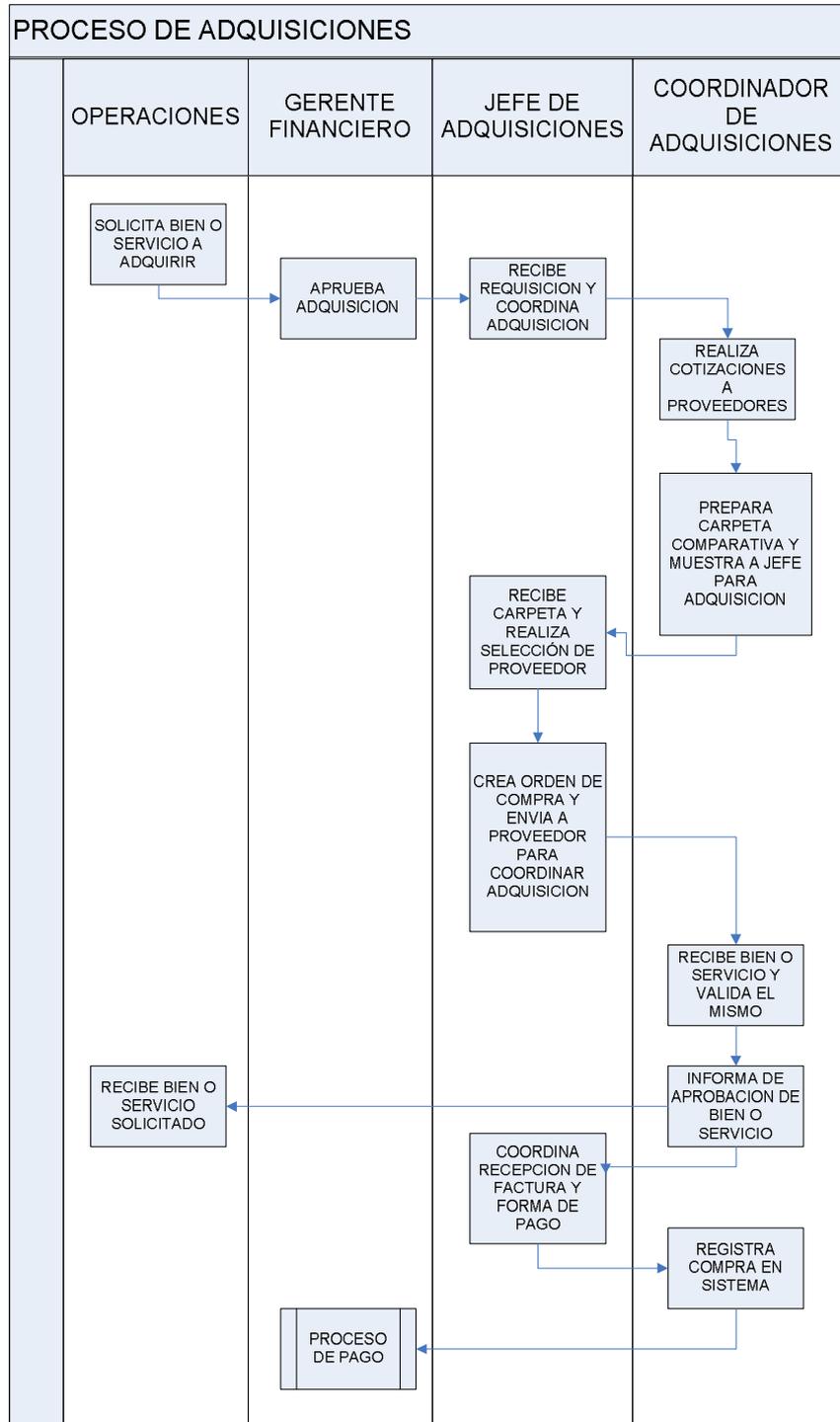
<b>PROCESO DE COMPRAS</b>	 <small>COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETROLEO</small>
---------------------------	---

#### 1. OBJETIVO

Ordenar las adquisiciones de bienes y servicios en la compañía.

#### 2. FLUJOGRAMA

**Figura 23. Proceso de adquisiciones**



Elaborado por: La autora, 2015.

### 3. DESCRIPCION

Departamento solicitante emite requisición de bien o servicio a adquirir a gerencia financiera para aprobación de la requisición.

Tras la aprobación de la requisición, jefe de adquisiciones coordina la adquisición con los coordinadores del área, para que se realicen cotizaciones y se preparen carpetas de selección. Con la carpeta de selección, jefe de adquisiciones evalúa a los proveedores y selecciona al más adecuado.

Informa a coordinador de adquisiciones los detalles y este informa al proveedor de que se realizará la compra, con la orden pertinente para coordinar la entrega y fin de la adquisición.

<b>REVISADO POR:</b> JEFE DE ADQUISICIONES	<b>APROBADO POR:</b> GERENTE FINANCIERO
---	--

#### 4.2.2. Proceso de pagos

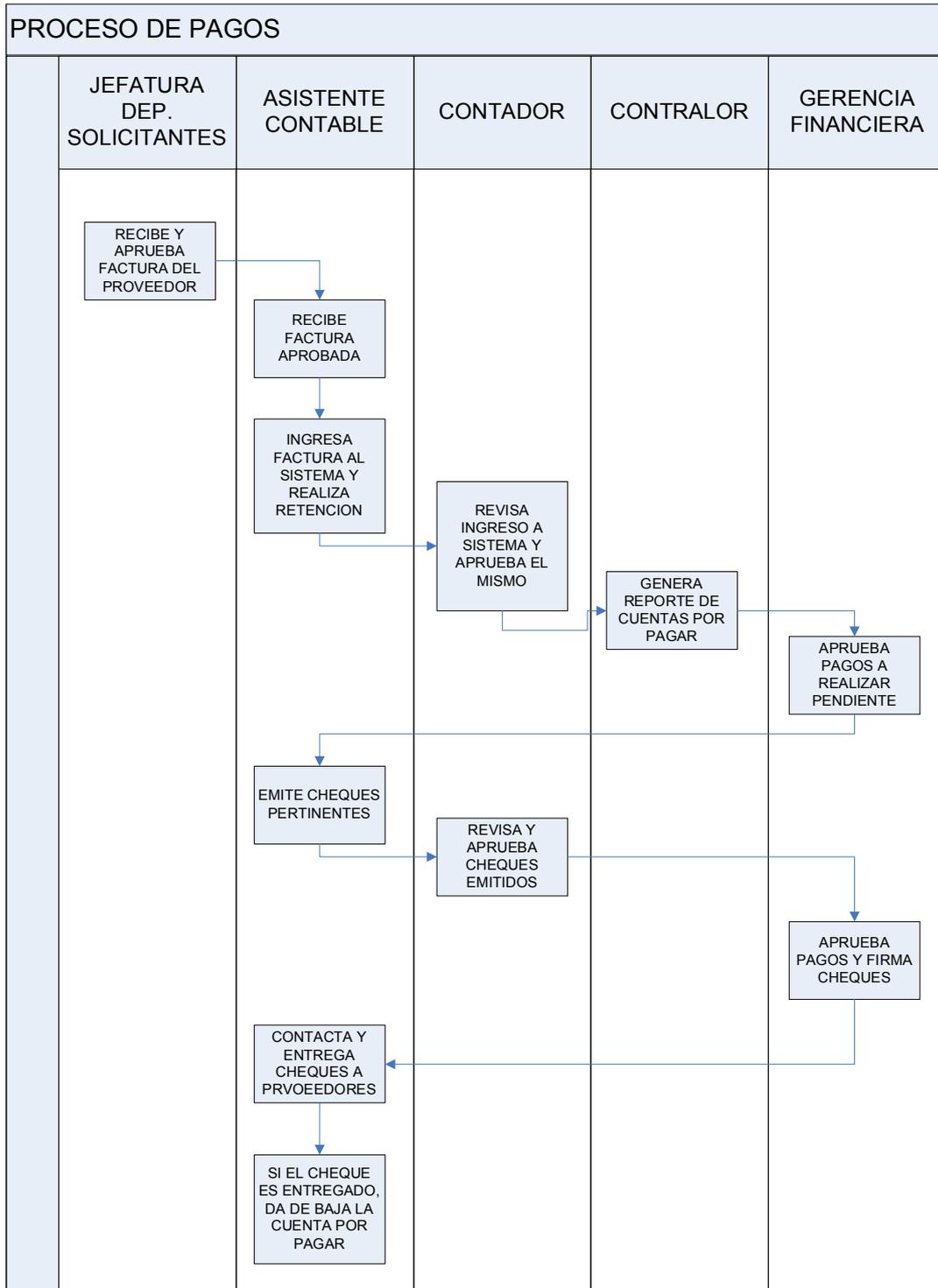
<b>PROCESO DE PAGOS</b>	 <b>CORPETROLSA</b> <small>COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETROLEO</small>
-------------------------	---

#### 1. OBJETIVO

Realizar los pagos a proveedores de forma puntual y adecuada.

#### 2. FLUJOGRAMA

**Figura 24. Proceso de pagos**



Elaborado por: La autora, 2015.

### 3. DESCRIPCION

Departamento solicitante recibe factura del proveedor y envía a contabilidad con la aprobación pertinente. Asistente contable ingresa factura al sistema y emite retención, con la aprobación de cuenta por pagar por parte de contralor y gerente financiero.

Aprobada la cuenta por pagar, emite cheque para aprobación y firma de gerencia y entrega a proveedor.

<b>REVISADO POR:</b> CONTRALOR	<b>APROBADO POR:</b> GERENTE FINANCIERO
-----------------------------------	--

#### 4.2.3. Proceso de cobranzas

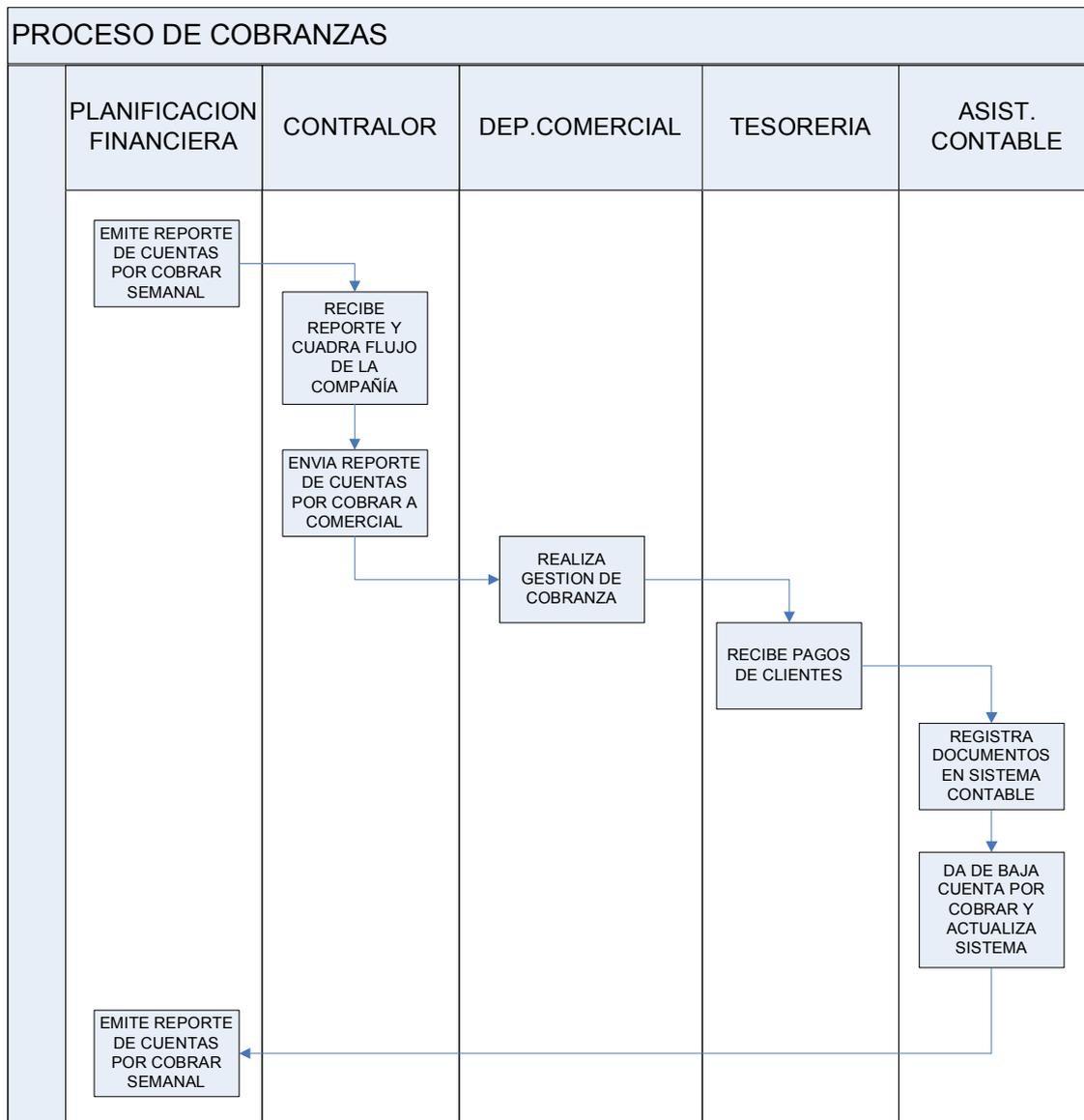
<b>PROCESO DE COBRANZAS</b>	 <b>CORPETRO LSA</b> <small>COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETROLEO</small>
-----------------------------	--

#### 1. OBJETIVO

Minimizar y cerrar las cuentas por cobrar de la compañía a los clientes.

#### 2. FLUJOGRAMA

**Figura 25. Proceso de cobranzas**



Elaborado por: La autora, 2015.

### 3. DESCRIPCION

Planificación financiera emite reporte de cuentas por cobrar, y entrega a contralor que emite flujo de la compañía. Contralor envía reporte de cuentas por cobrar a comercial, quien realiza gestión de cobranzas.

Tesorería recibe pago del cliente y entrega a contabilidad que anula cuenta por cobrar y actualiza sistema, para nuevo reporte.

<b>REVISADO POR:</b> TESORERIA	<b>APROBADO POR:</b> CONTRALOR
-----------------------------------	-----------------------------------

#### 4.2.4. Proceso de contratación de seguros (proveedores especiales)

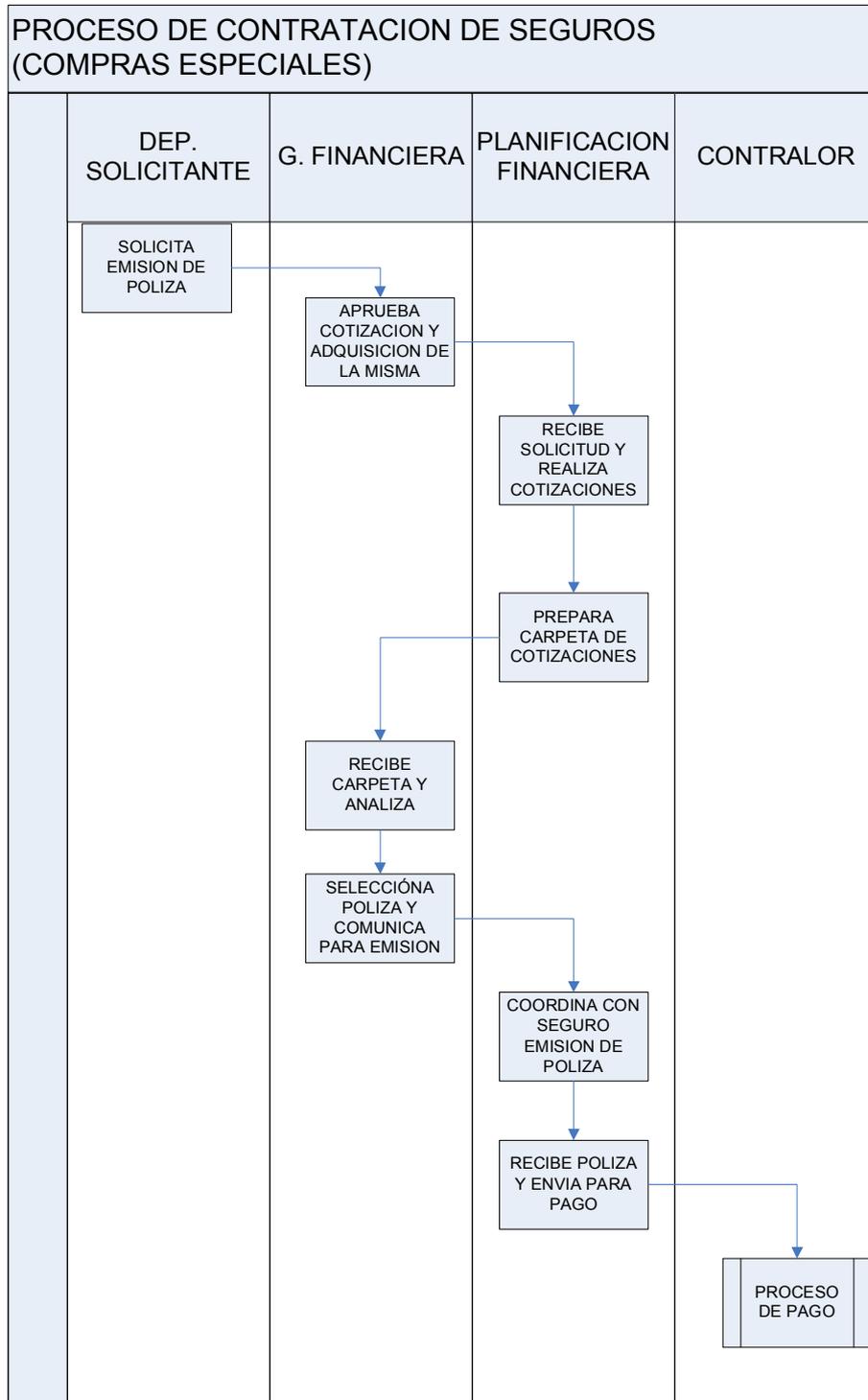
<b>PROCESO DE CONTRATACION DE SEGUROS</b>	
---	--

#### 1. OBJETIVO

Asegurar la correcta contratación de proveedores especiales de servicios de la compañía.

#### 2. FLUJOGRAMA

**Figura 26. Proceso de adquisiciones especiales**



Elaborado por: La autora, 2015.

### 3. DESCRIPCION

Departamento solicitante solicita emisión de póliza y gerencia financiera aprueba la misma. Con la aprobación, planificación financiera solicita cotizaciones a aseguradoras y arma comparativa para selección de gerencia.

Gerencia aprueba al proveedor y se coordina la emisión de la póliza y pago de la misma.

<b>REVISADO POR:</b> PLANIFICACION FINANCIERA	<b>APROBADO POR:</b> GERENTE FINANCIERO
--	--

#### 4.3. Políticas financieras

##### 4.3.1. Políticas de pago a proveedores

- Los pagos a proveedores se ejecutaran 15 días tras la recepción de la factura a la compañía
- Se aceptaran factura hasta el día 25 de cada mes
- Todas las facturas se reciben sin tachones, ni enmendaduras.
- Los pagos se realizan todos los días jueves en horario de 14 a 17 horas
- Para el retiro de pagos es necesario el sello de la compañía o firma del representante de la compañía o persona jurídica.
- La persona que autoriza pagos es el gerente financiero y contralor en su ausencia.

##### 4.3.2. Políticas de selección de proveedores

- Para seleccionar a un proveedor este debe existir legalmente, por lo que se necesita que este entregue:
  - o Copia del RUC actualizado
  - o Copia del nombramiento del representante legal
  - o Copia de cedula del representante
  - o Certificado de lista blanca actualizado

- Cuando a un proveedor se le han adquirido bienes o servicios más de tres veces, automáticamente se considera proveedor directo y no se necesita realizar cotizaciones
- Los papeles de los proveedores serán archivados y actualizados anualmente por parte del departamento de adquisiciones.

#### **4.3.3. Políticas de crédito a clientes**

- Los clientes tienen crédito de 30 días a partir de su tercera compra
- Si el cliente posee cuentas por pagar retrasadas, no se podrá realizar nuevas ventas, a no ser que gerencia comercial o financiera autorice la misma.
- A cada cliente, gerencia financiera le asignara un crédito pre-aprobado de un monto máximo doble de su primera compra.
- Los créditos a clientes se evaluarán anualmente por parte de gerencia financiera, con apoyo de comercial.

#### **4.4. Indicadores de gestión por proceso**

Para realizar el seguimiento y mejora de los procesos se establece una tabla de indicadores mensuales, que permitirán conocer el desempeño de los mismos y las acciones a tomar.

Los indicadores financieros se miden por cada proceso del siguiente modo:

##### **1. Compras:**

- a. Tiempo de respuesta a las compras
- b. Reclamos a proveedores por fallas en la entrega: producto o tiempos

##### **2. Pagos:**

- a. Periodo promedio de pago a proveedores
- b. Cantidad de facturas recibidas con fallas de proveedores
- c. Reclamos por falta de pago de proveedores.

### 3. Cobranzas:

- a. Periodo promedio de cobranzas de clientes
- b. Disminución de cuentas por cobrar

Estos indicadores se medirán mensualmente por cada responsable indicado y se toman decisiones de desempeño de cada proceso de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 4. Tabla de indicadores**

COMPRAS						
NUM	INDICADOR	Formula indicador	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO REAL	DIFERENCIA	ACCION A TOMAR
1	Dias de respuesta	Fecha de requisicion-fecha de adquisicion	No superior a 10 días	Medir realmente por requisicion la fecha de requisicion y adquisicion		
2	Cantidad de reclamos a proveedores	Conteo de reclamos a proveedores	Menos de 2 reclamos	Medicion de conteo real de reclamos		
<b>RESPONSABLE</b>					<b>JEFE ADQUISICIONES</b>	
PAGOS						
NUM	INDICADOR		RESULTADO ESPERADO	RESULTADO REAL	DIFERENCIA	ACCION A TOMAR
1	Periodo promedio de pago a proveedores	Suma de dias de pago de proveedores / cantidad de proveedores	15			
2	Cantidad de facturas con fallas de proveedores	Conteo de facturas recibidas con fallas	0 facturas con fallas	Conteo de facturas		
3	Reclamos por falta de pago de proveedores	Conteo de reclamos de proveedores	Menos de 1 reclamo	Medicion de conteo real de reclamos		
<b>RESPONSABLE</b>					<b>CONTROLLER</b>	
COBRANZAS						
NUM	INDICADOR		RESULTADO ESPERADO	RESULTADO REAL	DIFERENCIA	ACCION A TOMAR
1	Periodo promedio de cobranzas de clientes	Suma de dias de cobro de clientes / cantidad de clientes	Menos de 15			
2	Disminución de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar de este mes (\$) - Cuentas por cobrar del mes anterior (\$) /Cuentas por cobrar del mes anterior (\$	Menor a 0%			
<b>RESPONSABLE</b>					<b>TESORERIA</b>	

Elaborado por: La autora, 2015

### 4.5. Impacto de la formalización de los procesos

La formalización en un área genera presiones para disminuir la formalización en otra área, o para que el resto de áreas de la compañía se ordenen del mismo modo. En resumen, los procedimientos formalizados de personal probablemente estarán asociados con un sistema de toma de decisión más centralizada, y el nivel de formalización posiblemente será más consciente en todas las fases de la operación.

La formalización logró durante mucho tiempo hacer de la organización un sistema coordinado y controlado, que presentaba una alta eficiencia y una simplificada forma de trabajo y de desarrollo de las actividades. Sin embargo, los mercados globalizados actuales, y el mundo cambiante e inestable, exigen a las organizaciones mayor flexibilidad y adaptación, lo que hace que la formalización, deba ser urgentemente reemplazada (o por lo menos en forma gradual), por procesos como la innovación, que permitan a las organizaciones ser competitivas en un mundo de turbulencias y situaciones insospechadas.

Los principales beneficios de la formalización son los siguientes:

- Mayor productividad
- Mejora de la eficiencia de los recursos asignados
- Estandarización de las actividades
- Continuidad en el largo plazo de la empresa

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

#### **a) Sobre el cumplimiento de objetivos:**

Se evidencia que sobre el objetivo principal de diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Internos del departamento Financiero en la compañía seleccionada, este se ha cumplido en el capítulo 4 de este estudio.

Adicionalmente se han cumplido los objetivos complementarios de:

1. Revisar literatura acerca de las teorías y modelos principales en la administración de una organización, elaboración de procedimientos, elaboración de manual de funciones, mapas de procesos, en el capítulo 1 de este estudio y como primera aproximación para la propuesta planteada.
2. Establecer los cargos perfiles, funciones y requerimientos mínimos que debe contener el manual de funciones para el departamento financiero de la empresa caso de estudio, que se observa en el capítulo 4.
3. Aplicar la metodología para determinar aspectos cuantitativos y cualitativos necesarios para validar las preguntas de investigación y posterior elaboración de manuales y procedimientos, en el capítulo 3 de este estudio.
4. Estructurar el diseño del manual de funciones y procedimientos internos del departamento financiero de la empresa caso de estudio, en el capítulo 4.

#### **b) Sobre los procesos de la compañía:**

Es normal que en un proceso de implementación se encuentren inconvenientes en la formalización de procesos y trabajo con el personal, sin embargo existen una cantidad importante de beneficios, que se traducen en mejores resultados de la compañía y satisfacción del cliente:

- Mejorar la utilización de recursos
- Aumentar la competitividad

- Reducir las tareas repetitivas y eliminar tareas redundadas
- Mejorar los plazos de entrega y el tiempo en el desarrollo de un proyecto – Mejorar la disponibilidad, confianza y seguridad de los servicios prestados
- Proporcionar servicios que se adecuen a las necesidades del negocio del cliente y del usuario
- Documentar y comunicar roles y responsabilidades en el suministro del servicio
- Proporcionar indicadores de rendimiento demostrable

Solo a través de la formalización se consigue la medición de los procesos, y con eso la mejora de los mismos.

## **RECOMENDACIONES**

Para poder realizar con éxito una formalización de procesos y manual de funciones es necesario lo siguiente:

1. Compromiso de la dirección y los colaboradores, en cumplimiento de procesos
2. Determinar cómo son los procesos actuales y en que debo de mejorarlos
3. Formalizar los cambios y capacitar al personal en los nuevos pasos a seguir
4. Establecer registros que se deben llenar para garantizar los cumplimientos
5. Realizar medición de desempeño de procesos de la compañía y revisar acciones a tomar para alcanzar mínimos a cumplir
6. Realizar cambios pertinentes a los procesos e implementar los mismos.
7. Se recomienda realizar de forma inmediata el diseño formal en toda la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I., & Arao, S. (2010). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Cruz Soto, L. A. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración On Line* , 53-78.

Ibarra, A. (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. *Boletín Cinterfor - OIT* , 95-107.

Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y práctica*. México: Limusa.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de Liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América* , 522-528.

Sampieri, D. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Educación.

## ANEXO I. ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES

Por favor, ayúdenos dos minutos de su tiempo con una sencilla encuesta.

1. En qué departamento trabaja:

FINANCIERO COMERCIAL OPERACIONES ADMINISTRATIVO BUQUES

2. Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa: \_\_\_\_\_ años

3. Qué opina del crecimiento de la empresa en los últimos años:

MUY BUENO BUENO REGULAR MALO MUY MALO

4. Conoce usted el objetivo que tiene la empresa en el mercado: SI NO

5. Conoce usted el aporte de su trabajo hacia ese objetivo: SI NO

6. Cree usted que las funciones en la empresa se encuentran claras: SI NO

7. Existe manual de funciones formal en la compañía: SI NO

8. Cree usted necesaria la existencia del mismo: SI NO

9. Conoce los procesos de su área totalmente: SI NO

10. Qué opina de la formalización de los procesos de la empresa. ¿Cree que ayudaría a la empresa? SI NO

11. Que beneficios opina que brindaría la formalización de los mismos:

a. Ordenamiento

b. Disciplina

c. Cumplimiento formal del trabajo

d. Entrega de responsabilidades

e. Otros: \_\_\_\_\_

Gracias por sus respuestas.

## ANEXO II. ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES

**NOMBRE CLIENTE:**

**ANTIGÜEDAD COMO CLIENTE:**

Cómo calificaría el servicio de la empresa CORPETROLSA:

MUY BUENO      BUENO      REGULAR      MALO      MUY MALO

1. Cree que ha mejorado en los últimos años el servicio brindado por la compañía:

SI                  NO

2. Ha tenido algún inconveniente en los años que tiene como cliente:

SI                  NO

3. Porque aspecto fue su reclamo:

a. Comercial

b. Logística/operaciones

c. Financiero

d. Otros: \_\_\_\_\_

4. Que aspectos mejoraría de la empresa:

---

---

---

5. Cómo calificaría nuestros procesos de cobranzas:

MUY BUENO      BUENO      REGULAR      MALO      MUY MALO

6. Que aspectos mejoraría de estos procesos:

---

---

---

## **ANEXO III. FOCUS GROUP A COLABORADORES AREA FINANCIERA**

### PERFIL PÚBLICO ASISTENTE:

Hombre y mujeres, de edades entre 30 y 45 años, que trabajan en el departamento financiero de la empresa

CANTIDAD DE GRUPOS: 2 grupos de 6 personas

LUGAR: instalaciones de la empresa

DURACION: 1 hora y media aprox.

### OBJETIVO:

Conocer el estado de formalización de los procesos financieros de la empresa, y la forma propuesta de optimización de los mismos por parte de los empleados del área...

### DESARROLLO FOCUS GROUP:

Hola buenas tardes a todos, el presente estudio es para revisar el estado de los procesos de su área y la forma de optimización de los mismos que proponen ustedes.

Para comenzar comencemos presentándonos y diciendo nuestra área de trabajo.

Del tiempo que lleva trabajando en la empresa, diría que los procesos en la misma están formalizados.

Que procesos conforman el área financiera, en la que usted trabaja.

Cuál es el objetivo de esta área en la empresa, según su percepción.

Qué opina de los procesos del área financiera de la empresa.

Que está fallando en los procesos financieros de la empresa, internamente y con los clientes.

Que mejoraría de los procesos actuales en el área financiera: formalización de procesos, asignación de responsabilidades, pasos concretos de algún proceso, etc.

Gracias por sus aportes y su participación. Si desean aportar algo adicional ahora es el momento.

## **ANEXO IV. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS**

Estimado, estamos en levantamiento de información acerca de los procesos financieros de la empresa y como mejorarlos. Necesitamos nos ayude con 10 minutos de su tiempo para hacerle una entrevista.

1. Indíquenos qué área dirige en la empresa
2. Qué opina del crecimiento de la empresa en los últimos años.
3. Del tiempo que lleva trabajando en la empresa, diría que los procesos en la misma están formalizados.
4. Que procesos conforman el área financiera de la empresa
- 5.Cuál es el objetivo de esta área
6. Qué opina de los procesos del área financiera de la empresa
7. Que está fallando en los procesos financieros de la empresa
8. Cree que estos afectan a los clientes. De qué forma afectan a los clientes.
9. Que mejoraría de los procesos financieros
10. Que tan viable ve la idea de formalización de los mismos en la empresa, que ventajas opina que obtendría de ellos.

## ANEXO V. GLOSARIO DE TERMINOS

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, facultad de obrar.

**CARGO:** Persona que desempeña un oficio específico e identificado con la obligación de hacer cumplir sus funciones asignadas que van de acuerdo a lo que desarrolla.

**DESCRIPCION:** Es la explicación minuciosa de los procesos o procedimientos para el desarrollo de alguna actividad, esta tiende a ser concisa, clara y objetiva completada en ocasiones con gráficos o imágenes, para realizar la descripción es necesario seguir los siguientes pasos: observar, seleccionar lo más significativo, clasificar y ordenar los datos.

**DISEÑO:** es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización.

**ETICA:** Conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobre todo un ámbito específico, persona que es conforme a la moral o a las costumbres establecidas.

**FUNCIONES:** Conjunto de actitudes propias en las tareas correspondientes a realizar en una institución o entidad.

**MANUAL:** Instrumento administrativo que contiene información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos, de los órganos de una institución. Este debe ser de forma ordenada algo práctico y fácil de manejar y entender, la cual exige habilidad e inteligencia. Está enfocado a un libro que contiene apuntes e información básica y precisa que indican cómo hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere, en este caso sería, la información necesaria

para desarrollar las actividades específicas y generales de los procesos que llevan a cabo los empleados de la empresa.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Documento complementario al manual de calidad, que describe las actividades (especificando quién y cómo), que realizan en la organización, especialmente aquellas que afectan al sistema de calidad.

**ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener un idea uniforme acerca de la organización.

**PERFIL:** son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.

**PROCESO:** Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite.

**PROCEDIMIENTOS:** Le indican al administrador la secuencia de operaciones y procesos que deben ser ejecutados por los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas, cumplen la función de facilitar la ejecución de las tareas a través de la utilización de los sistemas de simplificación del trabajo.

**TAREA:** Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular.