

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
FINANCIERA**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE APOYO:
CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO, APLICADO A LA
DIVISIÓN DE GERENCIA DE CONTRATOS EN UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DE SERVICIOS ENERGÉTICOS, REGIÓN
SUDAMÉRICA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA**

JUAN DIEGO CÁCERES LÓPEZ

juandiegocaceres@yahoo.com.ar

DIRECTOR: EC. GUILLERMO BRAVOMALO, M.Ce.

guillermobravomalo@hotmail.com

SEPTIEMBRE 2009

DECLARACIÓN

Yo, Juan Diego Cáceres López, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

JUAN DIEGO CÁCERES LÓPEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Diego Cáceres López, bajo mi supervisión.

Ec. Guillermo Bravomalo, M.Ce.

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTO

Al Economista Guillermo Bravomalo por su acertada y sincera dirección en la realización de la presente investigación.

DEDICATORIA

A Alberto, piedra angular en mi vida.

Juan Diego

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE ANEXOS	ii
RESUMEN.....	iii
PRESENTACIÓN.....	v
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
2 MARCO TEÓRICO	3
2.1 Modelo europeo de excelencia empresarial.....	3
2.2 Control.....	5
2.2.1 Tipos de control.....	6
2.2.1.1 Control previo.....	6
2.2.1.2 Control coincidente.....	6
2.2.1.3 Control posterior.....	6
2.2.2 Fases del proceso de control.....	7
2.2.3 Ventajas Del Proceso de control.....	8
3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y PERSPECTIVAS	9
3.1 Objetivos de la Investigación.....	9
3.1.1 Objetivo General	9
3.1.2 Objetivos Específicos	10
3.2 Justificación del Proyecto	10
3.3 Estrategia Corporativa.....	10
3.3.1 Visión	10
3.3.2 Misión.....	10
3.3.3 Lineamientos estratégicos.....	10
3.3.4 Configuración anterior de la empresa.....	11
3.3.4.1 Operación y Mantenimiento Descentralizado.....	12
3.3.5 Esquema corporativo en la actualidad	13
3.3.5.1 Operación y Mantenimiento centralizado.....	14
3.3.6 Proceso de Obtención de un Contrato O&M / M	15
3.3.7 Organigrama de la División de Gerencia de Contratos	16
3.4 Análisis del Área del Control Administrativo Financiero de la División de Gerencia de Contratos.....	18
3.4.1 Análisis FODA	18
4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE APOYO: CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA DIVISIÓN DE GERENCIA DE CONTRATOS.....	19

4.1	Análisis Preliminar	19
4.2	Procesos generales de la organización	19
4.2.1	Proceso de planificación	20
4.2.2	Proceso de revisión	21
4.2.3	Gerencia de proyectos	21
4.2.4	Gerencia de contratos	21
4.2.4.1	Planificación de Gerencia de Contratos	22
4.2.4.2	Proceso de Revisión de Gerencia de Contratos	22
4.2.4.3	Proceso de Actividades de Gerencia de Contratos	23
4.2.4.3.1	Actividades de inicio de contrato	24
4.2.4.3.2	Sistemas de información	24
4.2.4.3.3	Gerencia técnica	25
4.2.4.3.4	Gerencia de mantenimiento	25
4.2.4.3.5	Seguridad Industrial, salud ocupacional y medio ambiente	26
4.2.4.3.6	Recursos Humanos	26
4.2.4.3.7	Actividades de finalización de contrato	27
4.3	Actividades de control Administrativo Financiero	28
4.3.1	Reposición del fondo de maniobra	29
4.3.2	Comprobación y verificación del documento de contabilidad	30
4.3.3	Aprobación de la factura	31
4.3.4	Registro en libros	32
4.3.5	Aprobación del pago	33
4.3.6	Pago	34
4.3.7	Registro mensual del estado del contrato	35
4.3.8	Seguimiento a cuentas por cobrar	36
4.3.9	Preparación y envío de la factura de venta	37
4.3.10	Preparación del Anexo a la factura de venta	38
4.3.11	Procedimiento de ajuste	40
4.3.12	Procedimiento de bonificación	42
4.4	Actividades de Análisis de Riesgos	43
4.4.1	Revisión y reporte de Riesgos Contractuales y Financieros	44
4.4.2	Identificación y Evaluación de Riesgos contractuales y financieros	46
4.4.3	Plan de Preparación para los Riesgos Contractuales y Financieros	48
4.4.4	Plan de respuesta al riesgo contractual y financiero	50
4.4.5	Programa de mitigación y control del riesgo contractual y financiero	52
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1	CONCLUSIONES	53
5.2	RECOMENDACIONES	53
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
7	GLOSARIO	57
8	ANEXOS	61

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1 <i>Esquema del modelo de excelencia EFQM</i>	4
Figura 2.2 <i>Esquema de procesos</i>	5
Figura 3.1 <i>Esquema organizacional anterior</i>	12
Figura 3.2 <i>Configuración anterior de los sistemas de administración de operación y mantenimiento</i>	13
Figura 3.3 <i>Esquema actual de servicios de la Organización</i>	13
Figura 3.4 <i>Esquema actual de la administración y mantenimiento</i>	15
Figura 3.5 <i>Proceso de obtención de un Contrato de Operación y Mantenimiento; o Mantenimiento</i>	15
Figura 3.6 <i>Esquema organizacional en la División de Gerencia de Contratos</i>	16
Figura 3.7 <i>Esquema de mejora continua, de la Organización</i>	17
Figura 4.1 <i>Diagrama de los procesos de Gerencia de Proyectos y Contratos</i>	20
Figura 4.2 <i>Diagrama del Proceso de Gerencia de Contratos</i>	22
Figura 4.3 <i>Diagrama de los procesos de Gerencia de Contratos</i>	23
Figura 4.4 <i>Actividades del área de control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos</i>	28
Figura 4.5 <i>Actividades relacionadas al Análisis de Riesgos</i>	43

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1: IMÁGENES DE PLANTAS DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	62
ANEXO N° 2: IMÁGENES DEL PARCIAL DE SERVICIOS PRESTADOS POR LA EMPRESA EN ANÁLISIS.....	66

RESUMEN

El entorno empresarial actual hace que el abanico de servicios que las empresas deben manejar, se incremente continuamente, adaptándose día a día con los nuevos requerimientos del mercado; esto hace que las organizaciones deban modificar y optimizar sus procesos en función de los nuevos retos que los clientes exigen; manteniendo concordancia con lo financieramente rentable.

En este plano, es necesario definir todas las actividades que la empresas realizan bajo un marco integral de procesos, para así garantizar un adecuado control, monitoreo, seguimiento y mejoramiento continuo; mucho más en las áreas neurálgicas, como el control administrativo y financiero, que son las encargadas de la permanencia de la organización a través del tiempo.

Varias propuestas referente a la gerencia basada en procesos, se han presentado durante años. En esta investigación, se refiere la liderada por la Fundación Europea para la Gerencia de la Calidad, (EFQM, por sus siglas en inglés), cuyo Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, recopila una serie de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas de la organización; definiéndose un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. De esta herramienta se concluye que los procesos son los eslabones entre el cliente y la organización.

La empresa en análisis provee una amplia gama de productos y servicios energéticos, otorgando una ventaja significativa en términos de operaciones económicas y seguras para sus clientes. En Ecuador, la organización en estudio, a la fecha cuenta con equipos instalados, de generación de energía eléctrica y para el transporte de petróleo; ubicados en su mayoría, en campos petroleros del oriente ecuatoriano. Está presente en Ecuador desde el año 1996, empleando actualmente a 70 personas.

Dentro de la región sudamericana, durante los últimos años, la empresa ha incrementado vertiginosamente su presencia regional con acuerdos de larga

duración, (mayores a un año); principalmente contratos de Operación y Mantenimiento, (O&M) y contratos de Mantenimiento, (M).

En este marco referencial, se desarrolla el levantamiento de procesos para el área de apoyo, del control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos, que surge de la necesidad generada en base a los cambios instaurados en la dinámica empresarial de dicha organización, basada en los lineamientos que el mercado energético global ha instado en los últimos años.

Es así que, del levantamiento de procesos realizado, se genera gran utilidad en el ciclo de mejoramiento continuo de la entidad referida, ya que permite la continua retroalimentación en base a futuras auditorias que permitirán optimizar el desempeño del área investigada.

PRESENTACIÓN

La presente investigación busca mejorar el desempeño del área de apoyo: Control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos. Para este fin, inicia con un análisis introductorio del entorno empresarial de la actualidad, sus cambios vertiginosos que instan a las organizaciones a optimizar sus tiempos de respuesta al mercado; posteriormente enfoca los diversos estándares que deben cumplir las organizaciones en la actualidad para mantenerse competitivas en entornos globales.

En su segunda etapa, la investigación profundiza en los fundamentos teóricos aplicados, refiere sus principales características, desarrollo y desempeño dentro de la administración contemporánea.

Dentro de la tercera fase, se realiza un análisis de la organización, describiendo crecimiento en los últimos años, así como sus mejoramiento en la gestión inherente a su giro de negocio; a la vez que se indican los puntos de mejora en los que se debe trabajar.

El levantamiento de procesos realiza en el cuarto capítulo del presente trabajo investigativo, aquí se desglosan las tareas referentes al área investigada, presentándose el valor agregado del trabajo investigativo.

La investigación concluye en su quinto punto, con las conclusiones obtenidas, así como con las recomendaciones que buscan mejorar el desempeño del área estudiada.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En el entorno empresarial de la actualidad, el portafolio de servicios que las empresas deben manejar, se incrementa continuamente, adaptándose día a día con los nuevos requerimientos del mercado; esto hace que las organizaciones deban modificar y optimizar sus procesos en función de los nuevos retos que los clientes exigen; manteniendo concordancia con lo financieramente rentable.

En esta vorágine, la administración requiere ser eficiente, eficaz y congruente en el desarrollo de sus actividades para afrontar las circunstancias que se presenten o se dieran en el futuro¹. Es así que se hace cada vez más necesario, el definir todas las actividades que la empresas realizan bajo un marco integral de procesos, para así garantizar un adecuado control, monitoreo, seguimiento y mejora continua; mucho más en las áreas neurálgicas, de control administrativo y financiero, las que son las encargadas de la permanencia de la organización a través del tiempo.

De manera similar, aspectos ambientales, de seguridad, salud e integridad física se hacen cada vez más importantes en todas las actividades empresariales, ya que las normativas inherentes, se hacen cada vez más rigurosas, exigiendo a las organizaciones el cumplimiento de ellas para continuar brindando bienes y servicios. No obstante la disposición de la alta gerencia para afrontar los retos que se presentan, y el apoyo que brinde la fuerza de trabajo, es prioritario evaluar aspectos o situaciones de carácter administrativo que se estime conveniente reforzar, aclarar o adecuar en su caso.

El compendio de lo expuesto, induce a plantear mejoras en las actividades empresariales, en las diversas actividades que la organización desarrolla en su

¹ SOTOMAYOR, Alfonso; Auditoria Administrativa, Proceso y Aplicación; McGraw Hill, México; Primera Edición, 2008

ciclo económico. El adecuado enfoque en procesos, dará un nivel más alto de rendimiento organizacional, es así que el control toma un rol de gran importancia en este enfoque, ya que insta a definir mecanismos que garanticen el adecuado seguimiento y mejora continua.

Es así que uno de los pilares en la prevención de escenarios no deseados es el poseer un adecuado marco de controles que permitan mejorar el desempeño de la organización.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

El enfoque basado en procesos es un punto muy válido dentro de la gestión empresarial, ya que permite detectar puntos de mejoramiento continuo, en base a la esquematización de las tareas que se realizan al interior de las empresas.

El equilibrar los procesos que aportan creatividad y la captura de valor es vital, ya que las ideas por sí solas no se convierten en realidades: son necesarios gestión y procesos, para esto se necesita una adecuada combinación de estrategia, procesos, indicadores, incentivos y liderazgo que determinen el tipo de innovación que la organización busca.²

2.1 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

En este contexto, se han presentado a lo largo de los años propuestas que sustentan la importancia de los procesos en una organización. Entre ellas se tiene la planteada por la Fundación Europea para la Gerencia de la Calidad, (EFQM, por sus siglas en inglés), cuyo Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, recopila una serie de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas de la organización; definiéndose un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Así, se tiene un esquema general de la organización, que no es normativo ni prescriptivo, ya que respeta las características de cada entidad y la experiencia de sus miembros.

² DÁVILA Antonio; Resolviendo el enigma de la innovación; Revista Económica del IDE; Mayo 2009.
www.ideinvestiga.com

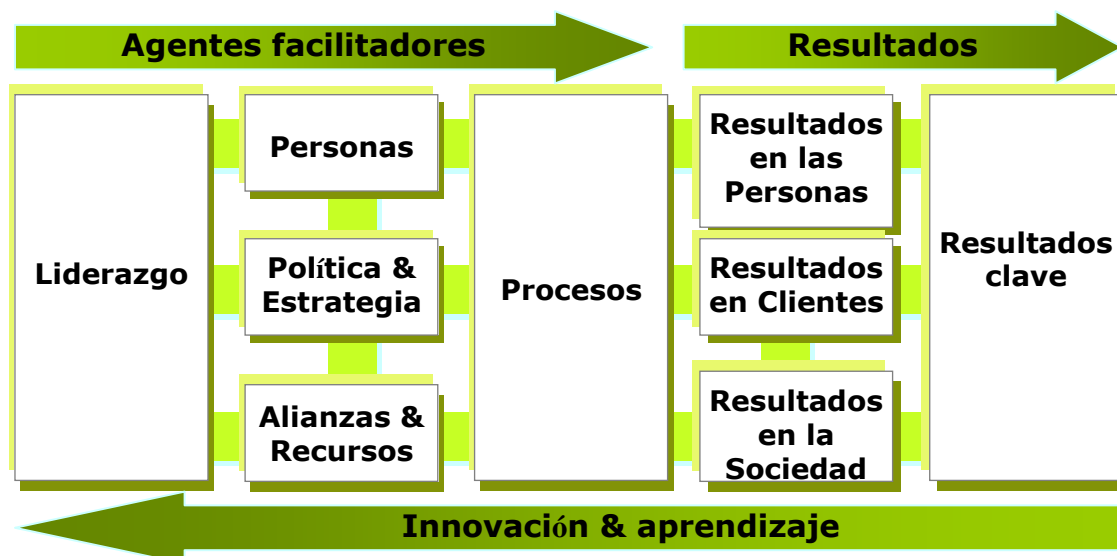


Figura 2.1 Esquema del modelo de excelencia EFQM.
 Fuente: European Foundation for Quality Management³
 Elaborado por: Juan Diego Cáceres

De la figura expuesta, se puede apreciar que los procesos son el vínculo entre los resultados clave, que la empresa obtiene; y los agentes facilitadores que conducen a ellos. Así entonces, dentro los procesos, se tienen cinco referentes que son:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes⁴.

³ EFQM, European Foundation for Quality Management. Bélgica. www.efqm.org.

⁴ GARCÍA, Carmen, Adaptación del Modelo EFQM a los Servicios Universitarios, Universidad Politécnica de Madrid. Artículo de Internet.

Para adoptar la gestión basada en procesos, se requiere seguir una secuencia de pasos, que son:

- Identificación y secuencia de los procesos en un mapa de procesos.
- Descripción de cada uno de los procesos (diagrama de proceso y descripción de cada actividad).
- Seguimiento y medición.
- Mejora de los procesos en base al seguimiento y medición.

El mapa de procesos esta compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia detallada a continuación:

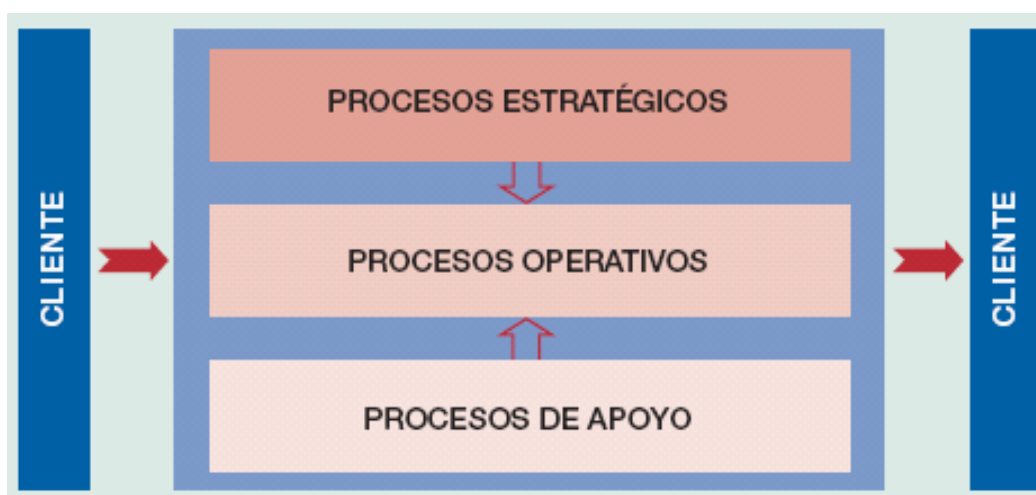


Figura 2.2 Esquema de procesos.
Fuente: La gestión basada en procesos.
Elaborado por Víctor Chamby⁵

2.2 CONTROL

Este enfoque requiere el adecuado monitoreo y seguimiento, esto se logra bajo el concepto del control, definido como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Implica medir el

⁵ CHAMBY, Víctor, La gestión basada en procesos, SMS Bolivia, Febrero 2008. Artículo de Internet

desempeño contra las metas y los planes; muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- El análisis de las variaciones

Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.⁶

2.2.1 TIPOS DE CONTROL

Se identifican los tipos de control como sigue:

2.2.1.1 Control previo

Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.

2.2.1.2 Control coincidente

Generalmente a través de informes de desempeño, vigilando mediante la observación personal e informes, las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.

2.2.1.3 Control posterior

Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.⁷

⁶ ROBBINS, Stephen. DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México 1996.

⁷ BLANCO, Yanel. Normas y Procedimientos de auditoría integral. ECOE Ediciones, Colombia, Primera Edición, 2006.

2.2.2 FASES DEL PROCESO DE CONTROL

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance.⁸

En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la

⁸ KOURDI, Jeremy. Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios. Cuatro Media, Buenos Aires, 2008.

operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

2.2.3 VENTAJAS DEL PROCESO DE CONTROL

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.⁹

⁹ TERRY, George, FRANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL Y PERSPECTIVAS

La empresa, de origen europeo, provee una amplia gama de productos y servicios que van desde proyectos llave en mano, operación y mantenimiento de plantas de generación de energía eléctrica; venta de: motores, grupos electrógenos, hélices, timones, hasta provisión de repuestos; mediante el uso de talleres y personal altamente calificado; otorgando una ventaja significativa en términos de operaciones económicas y seguras para sus clientes. A nivel mundial, la empresa se enfoca en los mercados energético y marítimo.

En Ecuador, la organización en estudio, a la fecha cuenta con equipos instalados, de generación de energía eléctrica y para el transporte de petróleo; ubicados en su mayoría, en campos petroleros del oriente ecuatoriano. Está presente en Ecuador desde el año 1996, empleando actualmente a 70 personas.

Dentro de la región sudamericana, durante los últimos años, la empresa ha incrementado vertiginosamente su presencia regional con acuerdos de larga duración, (mayores a un año); principalmente contratos de Operación y Mantenimiento, (O&M) y contratos de Mantenimiento, (M) de plantas de generación de energía eléctrica. Ver Anexo 1, imágenes de plantas de generación de energía eléctrica y Anexo 2, imágenes de servicios prestados por la empresa en análisis.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Levantamiento de procesos para el área de apoyo del control administrativo-financiero de la División de Gerencia de Contratos, a nivel sudamericano

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar el esquema actual del control administrativo y financiero de la División de Gerencia de Contratos a nivel sudamericano

3.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La inestabilidad y dinamismo del mercado energético actual, hace que se busque reducir los costos inherentes a los servicios prestados en diferentes países, bajo un esquema similar. La gerencia de contratos de largo plazo, (mayores a un año) se la debe optimizar, enmarcándola bajo un esquema integral de procesos. En esta investigación se enfocarán básicamente las actividades de control administrativo – financiero del negocio.

3.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

A nivel corporativo, dentro de los lineamientos organizacionales de largo alcance, se tienen la visión y misión.

3.3.1 VISIÓN

Convertirse en el mejor aliado empresarial en la prestación de servicios de administración y operación integrales, sobre la tierra y el mar.

3.3.2 MISIÓN

Apoyar al negocio de sus clientes proveyendo los mejores servicios administrativos y operacionales en la industria.

3.3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En el marco de la planificación estratégica de la empresa, se consideran los siguientes objetivos de estrategia corporativa:

- Preparar la Organización para cumplir con el incremento del volumen de negocios esperado

- Fortalecer las competencias para cubrir todas las categorías de productos, servicios y otras tecnologías
- Aplicar la centralización de tareas claves y estratégicas, mediante el Centro de Soporte de Contratos, para dar apoyo y gestionar adecuadamente todos los contratos.
- Mantenerse competitivos mediante el fortalecimiento de la implementación de procesos gerenciales, sistemas y soluciones.
- Establecer alianzas estratégicas y/o realizar adquisiciones para incrementar la presencia en el negocio marítimo.

3.3.4 CONFIGURACIÓN ANTERIOR DE LA EMPRESA

El esquema bajo el que la organización se manejaba hace algunos meses, consistía en que cada subsidiaria manejaba los diversos procesos de manera local, (Venta de servicios, partes, finanzas, administración, recursos humanos y Gerencia de contratos). Esto en un principio se gestionaba adecuadamente por parte de cada gerencia local, con apoyo de las gerencias regionales.

No obstante con el crecimiento del mercado y de la oferta de servicios, se evidenció que se perdía la estandarización de procesos y tareas al no manejarse un esquema global e integral.

A continuación se indica el esquema organizacional anterior.



Figura 3.1 *Esquema organizacional anterior.*
Fuente: La Empresa en estudio.
Elaborado por: Juan Diego Cáceres

Los procesos que se manejaban bajo este esquema, dependían directamente de cada empresa local, (subsidiaria), con el consecuente desfase en ciertas tareas y actividades entre los diversos países de la región, lo que encarecía los costos, generando retrasos y quejas en algunos de los clientes.

3.3.4.1 Operación y Mantenimiento Descentralizado

Dentro de los servicios de operación y mantenimiento, se manejaba el concepto de descentralización de las tareas; es decir que en cada planta se asignaba a una persona la planificación de los mantenimientos a realizarse en la facilidad. Este esquema es el, a continuación, detallado:

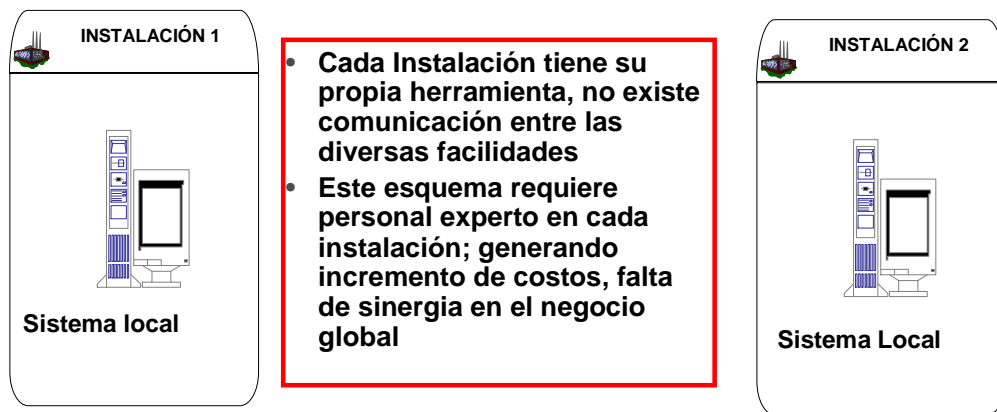


Figura 3.2 Configuración anterior de los sistemas de administración de operación y mantenimiento.

Fuente: La empresa en estudio.

Elaborado: Juan Diego Cáceres

3.3.5 ESQUEMA CORPORATIVO EN LA ACTUALIDAD

La alta dirección corporativa en la casa matriz, decidió establecer ramas de negocio sólidas y bien establecidas, que si bien, al depender de cada subsidiaria, se conduzcan bajo sus normas locales; no obstante manteniendo sus procesos inherentes ya establecidos, para así optimizar la gestión de la entidad. Así, actualmente, se tiene el siguiente esquema de servicios de la organización

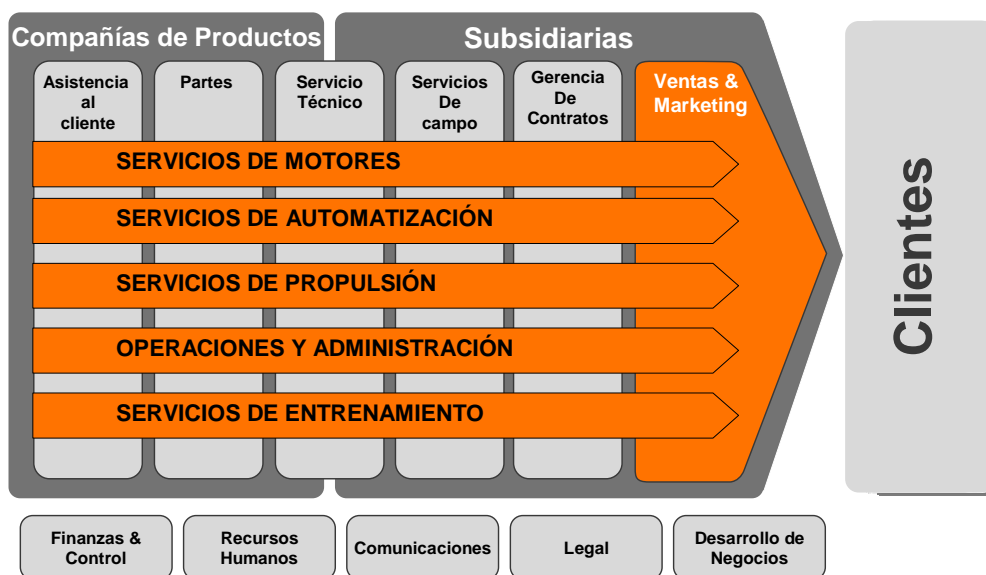


Figura 3.3 Esquema actual de servicios de la Organización.

Fuente: La empresa en estudio.

Elaborado por: Juan Diego Cáceres

Los que están enmarcados en áreas de acción, como son las compañías de producto, (entidades encargadas de producir motores, partes y repuestos); en tanto que las subsidiarias son las representantes de la Corporación en cada país donde ella tiene presencia. Se tienen como procesos corporativos de apoyo:

- Asistencia al cliente
- Partes
- Servicio Técnico
- Servicios de campo
- Gerencia de Contratos
- Ventas y mercadeo
- Finanzas y control
- Recursos humanos
- Comunicaciones
- Legal
- Desarrollo de negocios

3.3.5.1 Operación y Mantenimiento centralizado

A la luz de los cambios en la entidad, se generó un gran salto a nivel de la Gerencia de Contratos de largo plazo, enfocando el mantener desde un centro toda la información relevante de todos y cada uno de los contratos administrados. Dicha manera de trabajo se muestra:

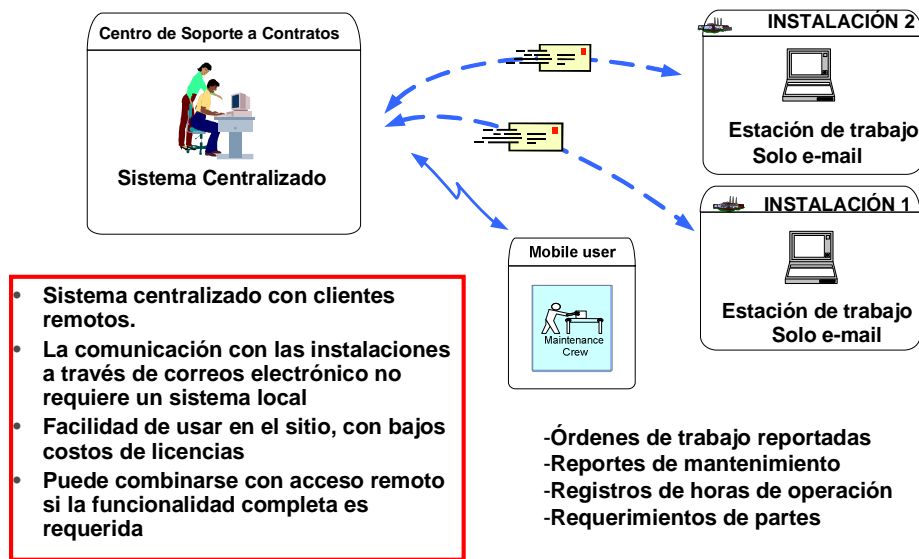


Figura 3.4 Esquema actual de la administración y mantenimiento

*Fuente: La empresa en estudio.
Elaborado por: Juan Diego Cáceres*

Esta forma de trabajo, busca mantener la información centralizada, para así incrementar la solvencia, confiabilidad y rapidez en la toma de decisiones, evitando que el know how y la experiencia de la organización se quede en cada planta, al finalizar el contrato. De lo expuesto, la Gerencia de Contratos está definiendo procesos que representen su nuevo estándar de actividades. En esta investigación se persigue definir un modelo de procesos para el área de control administrativo y financiero a nivel sudamericano; que le permita optimizar su manejo y control.

3.3.6 PROCESO DE OBTENCIÓN DE UN CONTRATO O&M / M

El proceso general de la negociación de un contrato O&M o M es el referido en el siguiente diagrama de flujo:



Figura 3.5 Proceso de obtención de un Contrato de Operación y Mantenimiento; o Mantenimiento

*Fuente: La empresa en estudio.
Elaborado por: Juan Diego Cáceres*

Dicho proceso es liderado por la División de Ventas, la que en la reunión de inicio de contrato, hace la entrega formal a la División de Gerencia de Contratos, con la intención de transferir toda la información necesaria acerca del contrato.

Luego de la reunión, la División de Gerencia de Contratos asume el control y la ejecución del contrato durante la vigencia del mismo.

Los contratos están normalmente localizados en el mismo país donde el cliente tiene su compañía establecida. El Gerente de Contratos reporta por el lado del negocio al Director de Contratos de la región, en tanto que en la parte legal reporta a la Gerencia de la Subsidiaria donde se encuentra administrado el contrato.

3.3.7 ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE GERENCIA DE CONTRATOS

Dentro de la serie de cambios en la organización, se definieron nuevos actores dentro del esquema de trabajo de la División de Administración de Contratos, los cuales son:

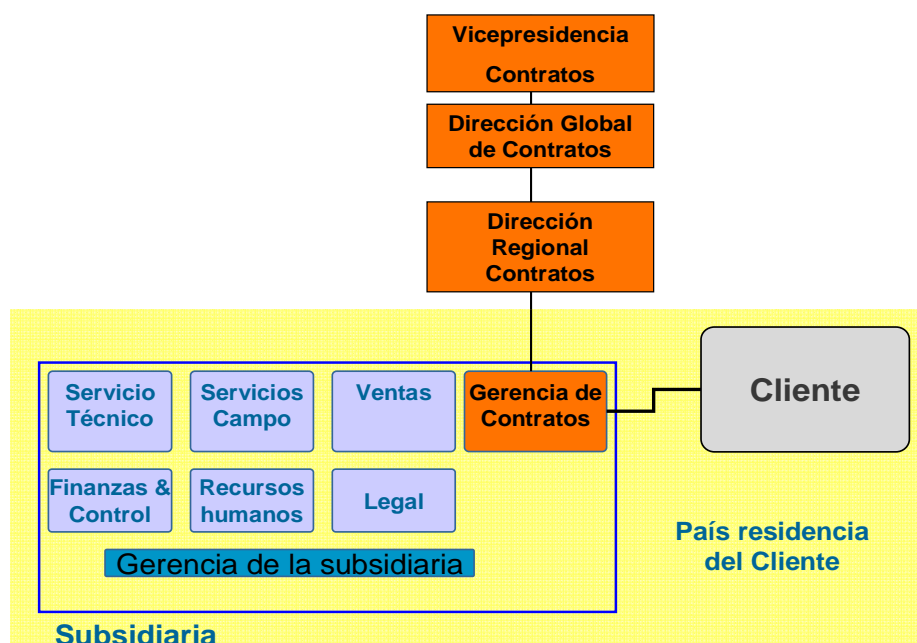


Figura 3.6 Esquema organizacional en la División de Gerencia de Contratos

Fuente: La empresa en estudio.
Elaborado por: Juan Diego Cáceres

La organización enfoca sus esfuerzos en la mejora continua; por ende su curso de actividades a lo largo del año, mantiene un ciclo constante de definir nuevas formas y maneras de gestionar las diversas tareas que en su interior yacen. Así se tiene:



Figura 3.7 Esquema de mejora continua, de la Organización¹⁰
 Fuente: La empresa en estudio.
 Elaborado por: Juan Diego Cáceres

¹⁰ Esquema basado en el ciclo de mejoramiento continuo PHVA, planificar, hacer, verificar y actuar

3.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA DIVISIÓN DE GERENCIA DE CONTRATOS

3.4.1 ANÁLISIS FODA

El área en análisis, presenta el siguiente esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS

- Tecnología de información, de última generación disponible.
- Estructura organizacional y económica bien definida
- Apoyo de la Alta Dirección Corporativa
- Estricto cumplimiento y apego al cumplimiento de normas y controles
- Personal especializado

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del portafolio de servicios brindado a nivel mundial
- Generación continua de información interna y externa
- Apertura de mercados

DEBILIDADES

- Lentitud en la toma de ciertas acciones
- Choque de culturas, al ser una empresa global
- Ausencia de un adecuado control administrativo y financiero.

AMENAZAS

- Crisis global que afecta el poder de consumo de los clientes a nivel mundial
- Reducción de márgenes de rentabilidad.
- Incremento de riesgos contractuales y financieros

CAPÍTULO 4

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE APOYO: CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA DIVISIÓN DE GERENCIA DE CONTRATOS

4.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

La organización persigue asegurar a sus clientes en todo el mundo, la disponibilidad y operación costo-efectiva de sus instalaciones, buscando convertirse en su proveedor de servicios preferido. Esto se logra garantizando el beneficio de tener todo su sistema de energía y un completo rango de servicios proporcionado por un solo proveedor global. La entidad ofrece todos los servicios durante el ciclo de vida de las inversiones de sus clientes.

Dichos servicios cubren todo, desde provisión de repuestos, comisionamiento, soluciones ambientales y soporte en línea, hasta acuerdos de Operación y Mantenimiento de largo plazo; entregando disponibilidad, desempeño y alta productividad.

4.2 PROCESOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

La organización en estudio, ha definido su marco de procesos a nivel mundial, en este contexto, se ha establecido dentro del área de servicios, el siguiente esquema:

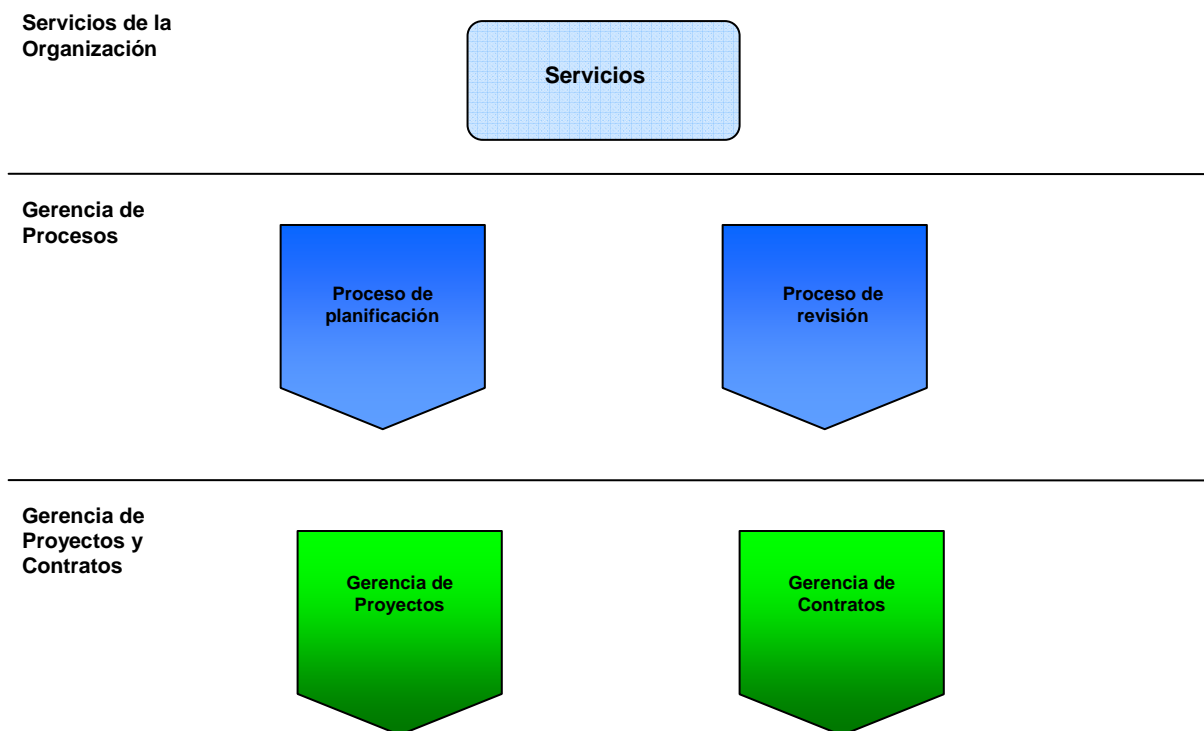


Figura 4.1 *Diagrama de los procesos de Gerencia de Proyectos y Contratos*
Fuente: La organización en estudio
Elaborado por: Juan Diego Cáceres

En la figura referida, a nivel corporativo, se segregan los servicios en dos niveles: Gerencia de procesos y Gerencia de proyectos y contratos.

4.2.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Esta instancia es la que desarrolla desde el nivel corporativo, en casa matriz:

- Planificación estratégica,
- Planes de acción,
- Definición del presupuesto global de gerencia de proyectos y contratos.

4.2.2 PROCESO DE REVISIÓN

Es el encargado del control y la revisión de las tareas corporativas de Gerencia de proyectos y contratos. Sus actividades principales son:

- Revisión de contratos
- Reporte mensual
- Reunión mensual de revisión
- Cierre anual

El siguiente nivel es el de Gerencia de proyectos y Gerencia de contratos.

4.2.3 GERENCIA DE PROYECTOS

Es la instancia que desarrolla todos los proyectos que la Corporación desarrolla, emplea varias herramientas e instrumentos para este fin. Sus mayores actividades se centran en:

- Reporte mensual de desarrollo de proyectos
- Análisis de indicadores de logro y de gestión
- Monitoreo y evaluación

4.2.4 GERENCIA DE CONTRATOS

Esta es la instancia que se encarga de la administración integral de los contratos de largo plazo, que la organización mantiene con sus clientes en la región. Se compone de los siguientes procesos:



Figura 4.2 Diagrama del Proceso de Gerencia de Contratos.
Fuente: La organización en estudio
Elaborado por: Juan Diego Cáceres

4.2.4.1 Planificación de Gerencia de Contratos

Dentro de la Planificación de Gerencia de Contratos, a nivel general se detallan las siguientes actividades:

- Información de partida, entregada por el cliente: horas máquina, carga de trabajo etcétera.
- Presupuestos de contratos, a nivel de contrato, región y global
- Reunión de apertura e inicio del contrato; a nivel de contrato, región y global
- A nivel corporativo, el presupuesto aprobado para cada subsidiaria en lo concerniente a gerencia de contratos
- A nivel corporativo, la planificación estratégica, y de largo plazo

4.2.4.2 Proceso de Revisión de Gerencia de Contratos

Este proceso busca medir el avance y desempeño de la Gerencia de Contratos; para lo cual, se basa en toda la información que se genera en el negocio. Las principales actividades de este proceso son:

- Reporte del Centro de Soporte de Contratos, el que brinda información técnica y operativa de las plantas bajo contrato

- Reporte de desempeño de generación
- Reporte emitido por el cliente
- Reporte mensual de gerencia de contratos

A nivel de región, se tienen

- Revisión de área
- Comunicación con las diversas subsidiarias de la región
- Reporte de gerencia de contratos de la región

En tanto que a nivel global se manejan las siguientes actividades:

- Cierre anual
- Reunión trimestral de Gerencia de Contratos
- Reporte mensual global de Gerencia de Contratos

4.2.4.3 Proceso de Actividades de Gerencia de Contratos

En este inciso se tienen segregadas los siguientes procesos:

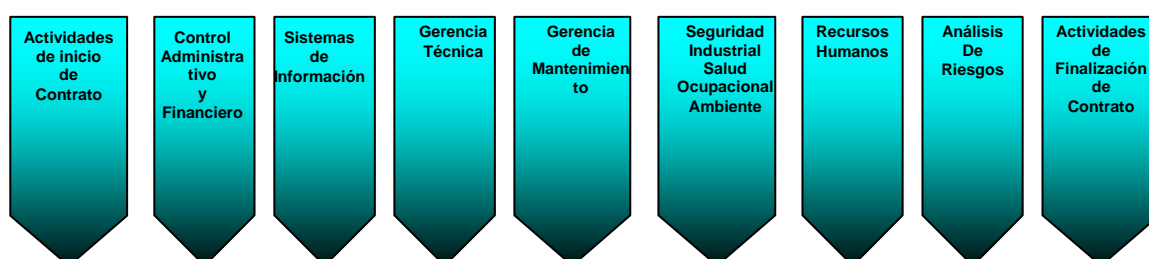


Figura 4.3 Diagrama de los procesos de Gerencia de Contratos
Fuente: La organización en estudio.
Elaborado: Juan Diego Cáceres

Los que explicados a manera general son:

4.2.4.3.1 Actividades de inicio de contrato

En este inciso, se definen las tareas que se ejecutan al inicio de la relación contractual, estas son:

- Establecer el status de inicio de contrato en la base de datos global, de la corporación
- Reunión de apertura de contrato entre el gerente de contratos, el gerente de la subsidiaria, el contralor financiero de la subsidiaria, en la que se definen los lineamientos generales que el departamento de ventas refiera, respecto del contrato obtenido
- Si fuera un contrato de renovación, deberá existir una reunión con el cliente
- Si fuera un contrato con un cliente nuevo, deberá realizarse una auditoria inicial en sitio
- Establecer el plan de movilización

4.2.4.3.2 Sistemas de información

Es una parte importante dentro de la gerencia de contratos, ya que la manejar el criterio de centralización de la información, se requiere una plataforma tecnológica que permita solventar estos requerimientos.

Así, dentro de la etapa de apertura de un contrato, se tienen las siguientes actividades:

- Planificación del software y hardware básicos a emplear
- Planificación de las herramientas de conectividad a emplear
- Reunión de revisión
- Instalación y configuración

Durante la ejecución del contrato, se tienen:

- Soporte en línea
- Tareas administrativas
- Actualizaciones de software y hardware

Al concluir el contrato, surge la siguiente actividad:

- Retiro de equipos de la instalación del cliente

4.2.4.3.3 Gerencia técnica

Es la parte operativa en sí de la ejecución del contrato, se la realiza en campo y en las oficinas locales de la empresa. Aquí se realizan las siguientes actividades:

- Plan de operación anual
- Requerimientos de despacho de energía
- Plan anual de mantenimiento
- Plan de operación
- Operación
- Revisión y reporte de operación
- Requerimiento de mantenimientos mayores

4.2.4.3.4 Gerencia de mantenimiento

Es la instancia que administra los mantenimientos a realizar durante los diversos contratos. Sus principales actividades son:

- Plan anual de mantenimiento
- Documentación de equipos

- Reportes de operación
- Reportes de análisis de lubricante y combustible
- Garantías
- Requerimientos del cliente
- Planificación y Evaluación del mantenimiento
- Creación de la orden de trabajo
- Reporte de servicio
- Revisión y reporte de mantenimiento

4.2.4.3.5 Seguridad Industrial, salud ocupacional y medio ambiente

Aquí se enmarca toda la normativa requerida para cumplir con los estándares internacionales requeridos por los clientes. Así se refieren las siguientes actividades:

- Programa de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
- Reporte mensual de seguridad, salud y ambiente
- Reunión trimestral

4.2.4.3.6 Recursos Humanos

Aquí se enfocan los lineamientos necesarios para el adecuado desarrollo del capital humano de la organización:

- Reporte de desempeño organizacional
- Evaluación anual de desempeño

- Plan anual de reclutamiento y selección
- Plan de carrera
- Reunión anual de evaluación salarial

4.2.4.3.7 Actividades de finalización de contrato

Aquí se realizan las tareas para asegurar una adecuada finalización de los contratos:

- Finalización del contrato
- Reunión de finalización de contrato
- Reunión con el cliente para la finalización del contrato
- Auditoria de las obligaciones contractuales
- Establecimiento del plan de acción de término de contrato
- Auditoria de pre entrega al cliente / propietario
- Entrega al cliente / propietario
- Revisión y cierre del contrato

Los procesos remanentes:

- Control Administrativo y financiero
- Análisis de Riesgos

Son el objeto de esta investigación y serán analizados a continuación.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Es así que dentro del área contractual y financiera se detallan las actividades que conforman el proceso:

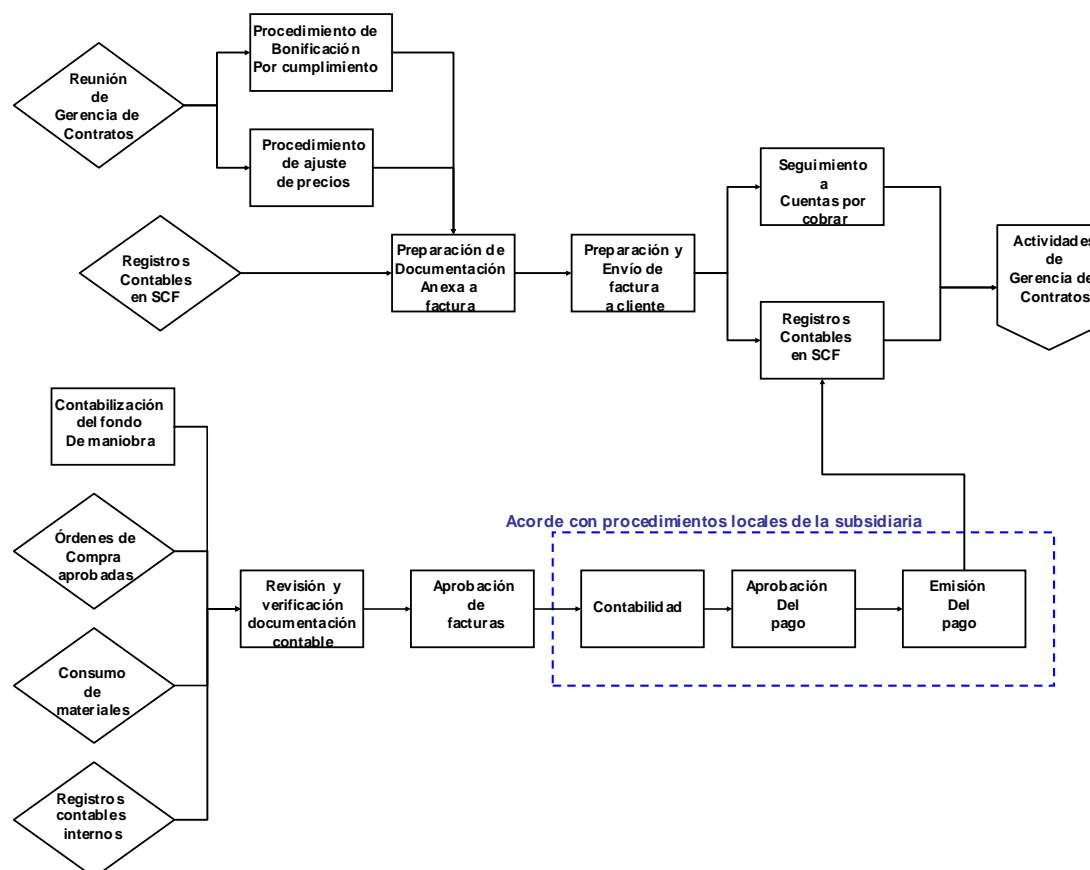


Figura 4.4 Actividades del área de control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos.

Fuente: Juan Diego Cáceres.

Elaborado: Juan Diego Cáceres

Las actividades en detalle, se indican a continuación:

4.3.1 REPOSICIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA

Tarea: Reposición del fondo de maniobra

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Mensual o cuando el nivel del fondo requiera ser reembolsado

Descripción: Las compras locales, luego de ser aprobadas, se realizan por medio del uso del fondo de maniobra en sitio. El valor del mismo será aprobado por el Gerente de Contratos y el Gerente de la Compañía local.

La contabilidad local trabaja como herramienta para llenar el formato de uso de este fondo.

Entrada: Recibo de compra, incluyendo la descripción de la mercadería adquirida

Participantes Contador local

Registros: Libro de contabilidad

Archivo de recibos

Distribución: Control financiero

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.2 COMPROBACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN CONTABLE

Tarea: Comprobación y verificación de la documentación contable

Responsable Gerente de compras

Frecuencia: Continua

Descripción: Los términos y las condiciones, tales como fecha, monto y fecha de pago de la factura de la compra serán comprobados antes de iniciar con el procedimiento de la aprobación de la factura. La verificación de la factura se hace contra el pedido, la orden de compra, el reconocimiento de la orden, documentos de envío y verificación de la mercancía recibida.

Entrada: Recibos de la factura de la compra y de uso del fondo de maniobra.

Participantes Contador,
Asistente de contraloría

Registros: Factura verificada

Distribución: Gerente de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.3 APROBACIÓN DE LA FACTURA

Tarea: Aprobación de la factura

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Continuamente

Descripción: Después de la revisión técnica y financiera, la factura de la compra es aprobada o rechazada por el Gerente de Contratos.

Entrada: Factura de la compra verificada

Participantes Gerente de contratos o la persona designada

Registros: Factura aprobada

Distribución: Departamento financiero.

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.4 REGISTRO EN LIBROS

Tarea: Registro en libros

Responsable Contador / Asistente de Contraloría.

Frecuencia: Continua

Descripción: El Contador o el asistente de Contraloría debe tener al día los libros de contabilidad, siguiendo las regulaciones financieras locales, manteniendo toda la evidencia sustentable, con todos los detalles y soportes, como: facturas, estados de cuenta, documentos de las compras, y pagos de pasivos; que aseguren el correcto y claro manejo de la contabilidad del contrato.

Entrada: Las facturas de proveedores, (bienes y servicios), nómina, facturas de Operación y Mantenimiento u mantenimiento, (según el contrato), notas de débito y crédito, estados de cuenta, Compra de monedas extranjeras, inversiones, recibos de pago de impuestos y contribuciones, lista de salarios, etcétera.

Participantes Contralor,
Asistente de Contraloría

Registros: Factura para revisión y aprobación,
Propuesta de pago

Distribución: n/a

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.5 APROBACIÓN DEL PAGO

Tarea: Aprobación del pago

Responsable Contralor de la subsidiaria

Frecuencia: Continua

Descripción: Todos los pagos deben ser verificados y aprobados antes de su ejecución, en concordancia con las directivas de autorización de pago, de la subsidiaria respectiva.

Entrada: Propuesta de pago

Participantes Dos personas autorizadas en la subsidiaria

Registros: Propuesta de pago aprobada

Distribución: Departamento Financiero

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.6 PAGO

Tarea: Pago

Responsable Contador

Frecuencia: Cuando aplique

Descripción: Todas las facturas aprobadas serán pagadas en su fecha de vencimiento de acuerdo a la fecha signada en ellas.

Entrada: Propuesta de pago aprobada

Participantes Contador

Registros: Estado de cuenta

Distribución: Contabilidad

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.7 REGISTRO MENSUAL DEL ESTADO DEL CONTRATO

Tarea: Registro mensual del estado del contrato

Responsable Contralor de Contratos

Frecuencia: Tercer día laborable del mes

Descripción: El Contralor de Contratos reporta mensualmente la información contable al Gerente de Contratos, para que éste pueda realizar el reporte mensual empleando la herramienta informática SCF.

El informe de seguimiento de cuentas debe incluir todas las transacciones realizadas durante el mes anterior. El informe debe corresponder con las cifras del SCF.

El reporte se basa en los registros contables, cubriendo el estado de pérdidas y ganancias, el registro de las transacciones del balance relacionadas con el contrato.

Entrada: Sistema informático de contabilidad

Participantes Contralor de Contratos

Registros: Reporte mensual del estado del contrato

Distribución: Gerente de Contrato

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.8 SEGUIMIENTO A CUENTAS POR COBRAR

Tarea: Seguimiento a cuentas por cobrar

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Mensual

Descripción: El Contralor de Contratos debe reportar el estatus de todas las facturas de ventas, al Gerente de Contrato el quinto día de cada mes.

Basado en el informe de cuentas por cobrar, el Gerente de Contratos contactará al cliente para analizar y gestionar el cobro de las facturas impagas.

Entrada: Cuentas por cobrar,
Reporte de status de cuentas impagas

Participantes Contralor de contratos
Asistente de Contraloría

Registros: Recordatorio,
Informe de cuentas por cobrar

Distribución: Contralor de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.9 PREPARACIÓN Y ENVÍO DE LA FACTURA DE VENTA

Tarea: Preparación y envío de la factura de venta

Responsable Contralor de Contratos

Frecuencia: Acorde a los términos del contrato en particular.

Descripción: La factura es preparada e impresa en papel, de acuerdo al estándar definido por la subsidiaria; basada en la información de facturación contractual, y el anexo a la factura de venta.

Entrada: Contrato,
Anexo a la factura de venta

Participantes Asistente de Contraría

Registros: Factura

Distribución: Cliente,
Gerente de Contratos, (copia, para aprobación si aplica)

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.10 PREPARACIÓN DEL ANEXO A LA FACTURA DE VENTA

Tarea: Preparación del Anexo a la factura de venta.

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Acorde a los términos del contrato en particular.

Descripción: El Gerente de Contratos revisa toda la información requerida para la facturación. La información de ventas es recogida y calculada en el anexo a la factura de venta. El anexo es remitido al Contralor de Contratos, (Subsidiaria) para el ingreso contable y facturación.

Se debe recordar ajustar los precios de acuerdo a lo definido en cada contrato en particular, incluyendo el justificativo respectivo.

Entrada: Reporte de despacho de energía,
Reporte de horas de funcionamiento de los motores de la planta,
Reporte de disponibilidad,
Consumo de lubricante
Ventas extraordinarias acordadas,
Reporte de estatus de cuentas impagas

Participantes Gerente de Contratos

Registros: Anexo a la factura de venta

Distribución: Contraloría de la subsidiaria

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.11 PROCEDIMIENTO DE AJUSTE

Tarea: Procedimiento de Ajuste

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: La definida en el contrato

Descripción: El precio de venta del servicio será, mínimo una vez al año, ajustado para asegurar los flujos de liquidez presupuestados contra los cambios en la inflación y en las tasas de cambio. El ajuste será a los valores mensuales de las tarifas fijas y variables.

El ajuste viene especificado en el contrato. Normalmente se basa en indicadores de precios al consumidor, tales como el Índice Europeo de Precios Europeo, (EPPI), o el Índice de Precios al Consumidor de Estados Unidos, (USCPI), etcétera.

El ajuste puede también tomar en cuenta cambios mayores en las tasas de cambio basados en la cláusula de Manejo de Moneda del Contrato en particular, enfocado en lo presupuestado en el contrato, contra las tasas de cambio reales del momento.

Entrada: Contrato

Participantes Gerente de Contratos,
Cliente

Registros: Seguimiento a ajuste de tarifa,
Anexo a la factura de venta

Distribución: Director Regional de Contratos,

Gerente de Contratos,

Contralor de Contratos,

Cliente,

Contabilidad

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.3.12 PROCEDIMIENTO DE BONIFICACIÓN

Tarea: Procedimiento de Bonificación

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Lo definido en el contrato

Descripción: Cálculo de la bonificación por rendimiento, de acuerdo al contrato y presentación al cliente previo la emisión de la factura.

Entrada: Contrato,
Registros de despacho,
Registros de Disponibilidad,
U otros registros para la obtención de la bonificación.

Participantes Gerente de Contratos,
Contralor de Contratos

Registros: Respaldo de bonificación

Distribución: Participantes,
Director Regional de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.4 ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE RIESGOS

De la experiencia organizacional, se ha observado que los países de la región sudamericana presentan riesgos inherentes, en base a aspectos políticos, sociales y económicos. Este hecho implica que la empresa defina planes de acción para mitigar o prevenir hechos que afecten negativamente el desempeño económico de la entidad.

Es por esto que, dentro de la Gerencia de Contratos es imprescindible tener claro el panorama de los riesgos que atañen a cada uno de los contratos del área. En este sentido, a continuación, se define un esquema de actividades relacionadas al análisis de riesgos contractuales y financieros.

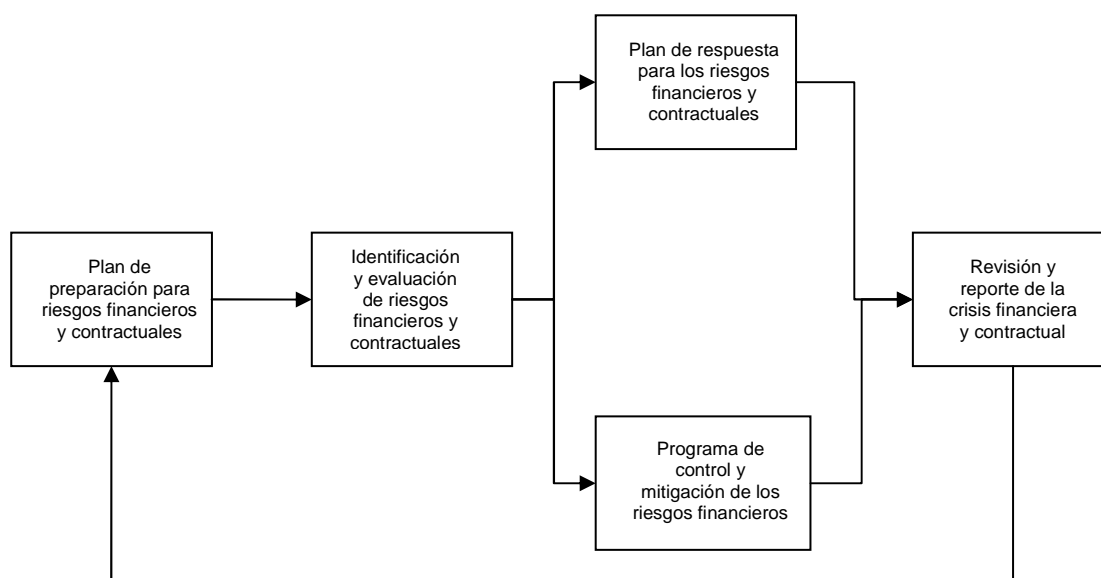


Figura 4.5 *Actividades relacionadas al Análisis de Riesgos*

Fuente: Juan Diego Cáceres.

Elaborado por: Juan Diego Cáceres

Las actividades en detalle, se indican a continuación:

4.4.1 REVISIÓN Y REPORTE DE RIESGOS CONTRACTUALES Y FINANCIEROS

Tarea: Revisión y reporte de Riesgos Contractuales y Financieros

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Cuando el riesgo o la situación de crisis ocurra

Descripción: El Gerente de Contratos es responsable de analizar y revisar las actividades y su desempeño durante el último mes. En caso de cualesquier riesgo o crisis potenciales del negocio, el Gerente de Contratos los analizará y los incluirá en el reporte interno mensual.

El Gerente de Contratos tomará decisiones sobre las acciones correctivas y preventivas. Asimismo también planeará las acciones necesarias para el mes próximo.

La revisión y el análisis ocurrirán antes de la reunión de la Gerencia de Contratos puesto que el informe actuará como entrada a estas reuniones.

Entrada: Reporte de riesgos contractuales y financieros.

Plan de preparación para los riesgos contractuales y financieros

Plan de control y mitigación de riesgos contractuales y financieros

Participantes Gerente de Contratos

Registros: Reporte de Riesgos Financieros y Contractuales

Distribución: Director Regional de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.4.2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS CONTRACTUALES Y FINANCIEROS

Tarea: Identificación y Evaluación de Riesgos contractuales y financieros

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Trimestral o cuando existan cambios mayores

Descripción: El Gerente de Contratos debe establecer, implementar y mantener los procedimientos para la identificación en curso de los riesgos contractuales y financieros y la evaluación de los mismos en base a su probabilidad e impacto de ocurrencia.

La evaluación deberá considerar las consecuencias en el negocio y la ejecución del plan de acción a lo largo de la vida del contrato.

La evaluación también contendrá una revisión de los sistemas de control para garantizar su confiabilidad e idoneidad.

Entrada: Plan de Preparación para riesgos contractuales y financieros

Contrato

Presupuesto del contrato

Resultados de la evaluación del cliente

Participantes Gerente de Contratos

Registros: Reporte de evaluación de riesgos contractuales y financieros, (incluido en el reporte mensual de Gerencia de Contratos)

Distribución: Director Regional de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.4.3 PLAN DE PREPARACIÓN PARA LOS RIESGOS CONTRACTUALES Y FINANCIEROS

Tarea: Plan de Preparación para los Riesgos Contractuales y Financieros

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Hasta el inicio del contrato, actualizado anualmente, o cuando cambios mayores ocurran

Descripción: El Gerente de Contratos es responsable de establecer un Plan de Preparación para el riesgo contractual y financiero. El plan debe incluir la respuesta, control y mitigación.

El Gerente de Contratos considerará toda información relevante del cliente, de la gerencia y/o de otros; la discutirá y revisará cualquier potencial riesgo inherente a ella.

Todos los resultados relevantes de esta revisión serán discutidos durante la reunión mensual de Gerencia de Contratos e incluidos en el reporte mensual.

Los riesgos contractuales se relacionan con el cambio en:

Plazo y Alcance

Garantías y Obligaciones, (Gerencia de Contratos y cliente)

Requisitos estatutarios y reguladores del seguro

Otras circunstancias

Impacto legal del cambio

Los riesgos financieros se relacionan con:

Cambio en el plazo, terminación prematura del contrato

Relación desfavorable entre la producción y las horas máquina

Cambio de la tasa de cambio

Entrada: Contrato

Presupuesto

Resultados de la evaluación del cliente

Participantes Personal de Gerencia de Contratos

Registros: Plan de Preparación para los riesgos financieros y contractuales

Distribución: Director Regional de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.4.4 PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO CONTRACTUAL Y FINANCIERO

Tarea: Plan de respuesta al riesgo contractual y financiero

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Trimestralmente o cuando exista un cambio importante

Descripción: El Gerente de Contratos es responsable de preparar y ejecutar un plan de respuesta al riesgo contractual y financiero. El plan debe considerar situaciones y riesgos que fueron considerados en la evaluación de riesgos contractuales y financieros.

Las actividades de la respuesta son coordinadas en concordancia con las situaciones del riesgo. El plan debe incluir los procedimientos para actuar en una situación identificada del riesgo.

Este plan será revisado trimestralmente antes de la actualización de los estimados financieros, para prevenir impactos negativos en el negocio. El plan debe considerar medidas de control apropiadas para prevenir la ocurrencia de situaciones de riesgo. El objetivo del plan es minimizar impactos y pérdidas negativos posibles al negocio.

Entrada: Reporte de la evaluación de los riesgos contractuales y financieros

Plan de preparación para riesgos contractuales y financieros

Participantes Gerente de Contratos

Registros: Plan de Respuesta al riesgo contractual y financiero.

Reporte de Evaluación del riesgo financiero y contractual

Distribución: Director Regional de Gerencia de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

4.4.5 PROGRAMA DE MITIGACIÓN Y CONTROL DEL RIESGO CONTRACTUAL Y FINANCIERO

Tarea: Programa de mitigación y control del riesgo contractual y financiero

Responsable Gerente de Contratos

Frecuencia: Trimestral o cuando ocurran cambios mayores

Descripción: El Gerente de Contratos es responsable de preparar y poner en marcha un programa de mitigación y control del riesgo contractual y financiero; basado en el reporte de la evaluación del riesgo contractual y financiero.

Las actividades de la mitigación se enfocan en la prevención de las situaciones de riesgo, identificadas.

Entrada: Reporte de evaluación del riesgo contractual y financiero
Plan de preparación para el riesgo contractual y financiero

Participantes Gerente de Contratos

Registros: Programa de mitigación y control del riesgo contractual y financiero, (incluido en el plan de preparación para el riesgo contractual y financiero)

Distribución: Director Regional de Gerencia de Contratos

Archivo: IDM/Clientes/región/país/contrato/control del negocio

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El área de apoyo: Control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos presenta falencias en su ejecución, ya que no se evidencia solidez en los mecanismo de monitoreo y seguimiento.

El rápido crecimiento de la División de Gerencia de Contratos ha provocado que ciertas actividades se sobrepongan, dupliquen o reprocesen; al no existir un adecuado marco que regule su desenvolvimiento.

Se necesita optimizar el control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos, mediante el levantamiento de procesos respectivo.

5.2 RECOMENDACIONES

Para asegurar el correcto desarrollo del área de control administrativo financiero de la División de Gerencia de Contratos, se requieren tener debidamente levantados los procesos inherentes, para así garantizar que las diversas aristas del área estén cubiertas y así garantizar su correcto funcionamiento.

El levantamiento de procesos planteado, proporciona un esquema estructurado que enfoca la mejora continua, cuyo ritmo de aplicación y extensión será determinado por la organización a la luz de factores económicos y de otras circunstancias.

Los procesos establecidos deben ser dinámicos y revisados regularmente, para que se reflejen los cambios y metas de la organización; así como su planificación debe integrarse dentro del plan estratégico de la empresa.

Las capacidades y apoyo que la organización requiere, evolucionan constantemente en respuesta a los requisitos cambiantes de las partes

interesadas, al ambiente dinámico de los negocios y al proceso de mejoramiento continuo. Para lograr sus objetivos, la División de Gerencia de Contratos puede enfocarse y dirigir en la misma línea a su personal, sistemas, estrategias, recursos y estructura¹¹

Todos los miembros de la División deben entender y estar motivados a aceptar la importancia de lograr los objetivos y metas de las que son responsables y/o están comprometidos. A su vez pueden animar, cuando sea necesario, a los otros miembros de su área para que respondan de manera similar.

Se recomienda dar a todo el personal del Área, el entrenamiento apropiado para el logro de las políticas, objetivos y metas administrativas y financieras. Los colaboradores pueden tener una base de conocimientos adecuada, que incluya entrenamiento en los métodos y destrezas requeridos para el desempeño de sus tareas de manera eficiente y competente, así como el conocimiento del impacto que sus actividades pueden tener sobre el resultado final de la División.

Es necesario que la educación y el entrenamiento garanticen que el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los requisitos legales, las normas internas y objetivos de la organización, estén actualizados, considerando que el nivel y detalle del entrenamiento varían según la tarea.

¹¹ NORMA TECNICA ECUATORIANA NTE INEN-ISO 14004:2000

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) BREALEY, R. *Principios de finanzas corporativas*, Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U. Octava edición. 2006
- 2) DICKINSON, G / LEWIS J. *Planificación, inversión y control financiero*, Deusto Ediciones, Cuarta edición, 2005
- 3) ROSALER R. *Manual del Ingeniero de Planta*, Mc Graw Hill, Segunda edición. 1999.
- 4) ICONTEC. NTC – ISO 9001: 2008, *Sistemas de Gestión de la Calidad*, 2008.
- 5) MILES, A. *Diccionario de Economía y Empresa*, Gestión 2000 ediciones, quinta edición, 2001
- 6) POPULAR MECHANICS. *Diccionario Técnico Inglés Español*, Editorial OMEGA, Novena edición, 1985.
- 7) IAEN, Instituto de Altos Estudios Nacionales. *Glosario de términos económicos y financieros, terminología básica*, IAEN ediciones, 2002
- 8) SHIRREFF, D. *Cómo lidiar con el riesgo financiero*. Cuatro Media. Primera Edición. 2008.
- 9) MANTILLA S. *Control Interno*. Editorial Kimpres, Cuarta Edición. Colombia, 2005
- 10) BLANCO Y. *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral*. ECOE Ediciones, Colombia. Primera Edición, 2006.
- 11) Power Engineering Magazine
- 12) Platts Energy: Business and Technology Magazine
- 13) PennWell Offshore International Edition
- 14) Offshore Magazine
- 15) Oil and Gas Financial Journal Magazine
- 16) Exploration and Production Magazine
- 17) Perspectiva. Revista Económica del IDE, Business School

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) www.efqm.org
- 2) www.peimagazine.com
- 3) www.wartsila.com
- 4) www.potenciamagazine.com
- 5) www.man.eu
- 6) www.educarchile.cl
- 7) www.offshore-magazine.com
- 8) www.epmag.com
- 9) www.ogfj.com
- 10) www.pennenergy.com
- 11) www.iso.org
- 12) www.ideinvestiga.com
- 13) www.power-technology.com

GLOSARIO

Adjunto a factura de venta.- Toda la documentación que sustente el valor a facturar en cada período acordado, sea este mensual, trimestral según lo que el contrato contemple.

Centro de Soporte de Contratos: Entidad, cuya función básica es la centralización del manejo de la información integral que la organización genera y mantiene como parte de su ciclo de negocio, para luego ser una fuente de información y conocimiento que permita administrar de mejor manera los contratos.

Cliente, la persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso.

Consumo de materiales.- La contabilización total de los materiales requeridos en cada contrato, sean estos consumibles, materiales de oficina, mobiliario, etcétera.

Contralor de Contratos.- Persona encargada de asegurar el adecuado comportamiento de cada contrato bajo su responsabilidad.

Contrato de Operación y Mantenimiento, (O&M): Acuerdo entre la empresa y el cliente, en el que la empresa se responsabiliza por la administración de la planta y el mantenimiento integral de los motores instalados, asegurando un nivel de disponibilidad y confiabilidad de energía durante la duración del contrato. Por el servicio brindado, el cliente paga una tarifa fija y una variable, según los valores definidos en el contrato.

Contrato de Mantenimiento, (M): Acuerdo entre la empresa y el cliente, en el que la empresa se hace cargo de los mantenimientos mayores de los motores instalados en la facilidad del cliente. Los mantenimientos mayores se realizan cuando los horómetros de los equipos hayan llegado a las 16.000, 24.000, 36.000, horas de operación, o en su defecto, sus respectivos múltiplos mayores.

Los mantenimientos menores corren a cargo y responsabilidad del cliente, excepto alguna cláusula contractual que especifique otra cosa.

Contrato llave en mano: esquema de proyecto en el que el proveedor se encarga de todas las etapas del proyecto: construcción, pruebas, puesta en marcha y operación, luego de la cual, se hace la entrega oficial al cliente, después de verificarse el funcionamiento adecuado de la infraestructura en condiciones definidas en el contrato.

EFQM.- Fundación Europea para la gestión de la calidad.

Equipo de propulsión: Equipo empleado para la movilidad de infraestructuras, sean estas: barcos, buques, remolcadores, etcétera.

Facilidad: Infraestructura cuyo fin es la prestación de un bien o servicio, puede ser esta: estación de bombeo de agua, petróleo; estaciones de generación de energía eléctrica; fábricas, usinas, etcétera.

Gerente de Contrato.- Persona encargada de la gerencia de los contratos que una o más sucursales tienen en sus países respectivos.

Gerente Regional.- Persona encargada de la gerencia de todos los contratos de largo término, circunscritos a la región de su ingerencia.

Grupo electrógeno: Síntesis de mecanismos que tienen como función la generación de energía eléctrica, mediante, por lo regular del uso de un motor de combustión interna para la generación. El combustible empleado, puede ser líquido o gaseoso.

Horómetro: Elemento que cuantifica las horas que una máquina permanece en funcionamiento

ISO.- Organización Internacional de Estandarización.

Mapa de Procesos.- Esquema sistemático de las tareas y actividades que una empresa realiza, en consecución lógica hacia un fin determinado.

Modelo.- Descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar, y en su caso, modificar.

Orden de Compra.- Solicitud de adquisición de repuestos, partes, consumibles por parte del cliente o del Gerente de Contrato, para cumplir con un requerimiento del cliente.

Procedimiento de Ajuste.- Secuencia de tareas a realizar, como mínimo una vez al año para asegurar que el presupuesto de cada contrato se cumpla a pesar de las tasas de inflación y de cotización de moneda. El ajuste debe estar definido en cada contrato firmado.

Procedimiento de bono de eficiencia.- Cuando el contrato lo defina, y en base al rendimiento operacional de la planta, el nivel de disponibilidad y confiabilidad de la energía eléctrica generada; se procede al cálculo de la bonificación que el cliente debe cancelar por el nivel sobresaliente de la administración de su planta.

Procedimientos de cada sucursal.- Actividades inherentes a cada sucursal, en función de la normativa local.

Proceso, secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Registros contables internos.- Documentos internos en los que se evidencian todas las actividades que generan ingresos o salidas de dinero del contrato.

Registros de contratos.- Documento que refleja los valores inherentes a pérdidas o ganancias referidas a cada contrato.

Reunión de Gerencia de Contratos.- El gerente de contrato, con el gerente de la compañía local, y el contralor de contratos con la frecuencia preestablecida, se reunirán para analizar el comportamiento financiero de cada uno de los contratos bajo su gestión.

Seguimiento a cuentas por cobrar.- Actividad de monitoreo al cobro de las ventas de servicios o bienes realizados al cliente; su mecanismo de pago, atrasos, etcétera. Todo esto basado en lo estipulado en el contrato firmado.

Servicios de motores: Servicios especializados en motores, que abarcan una amplia gama, reacondicionamiento, reparación; entre otros

Servicios de Automatización: Servicios de actualización de facilidades, mediante el empleo de software y hardware que permita optimizar el desempeño de las instalaciones del cliente

Servicios de propulsión: servicios especializados para el sector marítimo, entre los más importantes se tiene mantenimiento de motores, y sus elementos anexos y auxiliares.

Servicios de operación y administración: servicios profesionales de administración y operación de instalaciones de generación de energía eléctrica y de transporte de hidrocarburos

Servicios de entrenamiento: capacitación respecto al manejo de facilidades, motores, mantenimiento y operación de instalaciones y barcos.

ANEXOS

**ANEXO N° 1: IMÁGENES DE PLANTAS DE GENERACIÓN DE
ENERGÍA ELÉCTRICA.**



Vista Panorámica nocturna de una planta de generación de energía eléctrica
Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres



Vista Panorámica interior de una planta de generación de energía eléctrica
Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres



***Vista Panorámica de una planta de generación de energía eléctrica
Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres***



***Vista Panorámica desde el interior de una planta de generación de energía eléctrica
Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: empresa en análisis***

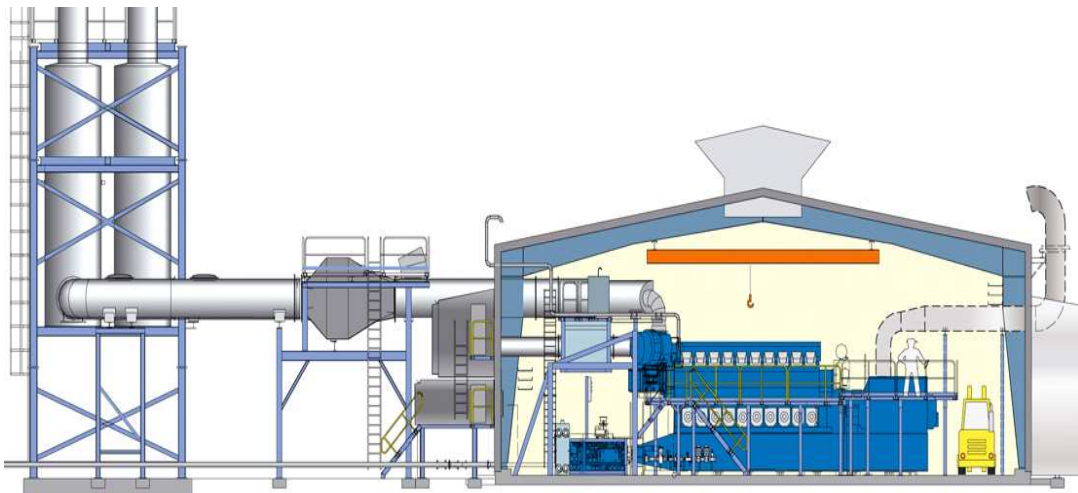


Diagrama esquemático de la distribución de un equipo de generación de energía eléctrica.

***Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres***

**ANEXO N° 2: IMÁGENES DEL PARCIAL DE SERVICIOS
PRESTADOS POR LA EMPRESA EN ANÁLISIS.**



***Tareas de mantenimiento en un motor, en una estación de bombeo, propiedad del cliente;
ubicada en el oriente ecuatoriano***

***Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres***



Servicios especializados en taller

***Fuente: empresa en análisis
Elaborado por: Juan Diego Cáceres***