

ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Propuesta de Mejora para el área de tesorería de una
empresa de servicios petroleros, de la ciudad de Quito,
2021**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Rivera Guaña, Tania Graciela
Bach. Schettino Villalba, José Ángel
Bach. Cadena Balón, Marcos Joaquín

Docente Guía:

Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	- 3 -
ÍNDICE DE TABLAS	- 8 -
ÍNDICE DE FIGURAS	- 10 -
ÍNDICE DE ANEXOS	- 11 -
RESUMEN	- 12 -
ABSTRACT	- 13 -
INTRODUCCIÓN	- 14 -
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	- 16 -
1.1 Título del tema	- 16 -
1.2 Planteamiento del Problema	- 16 -
1.3 Objetivos de la investigación	- 17 -
1.3.1. Objetivo general	- 17 -
1.3.2. Objetivos específicos	- 17 -
1.4 Justificación	- 18 -
1.4.1. Teórica	- 18 -
1.4.2. Metodológica	- 18 -
1.4.3. Práctica	- 18 -
1.5 Metodología	- 19 -
1.5.1. Características del diseño de investigación	- 19 -
1.5.2. Metodología de investigación	- 19 -

1.6 Alcances y Limitaciones	- 20 -
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	- 21 -
2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave	- 21 -
2.1.1 Área de tesorería	- 21 -
2.1.2 Área de tesorería en las empresas	- 21 -
2.1.2.1 Definición	- 21 -
2.1.2.2 Gestión de tesorería	- 22 -
2.1.2.3 Funciones	- 23 -
2.1.2.3.1 Planificación y control de liquidez	- 23 -
2.1.2.3.2 Gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo	- 24 -
2.1.2.3.3 Gestión de riesgos	- 24 -
2.1.2.3.4 Gestión de las relaciones con las entidades financieras	- 24 -
2.1.3 Empresa	- 25 -
2.1.4 Calidad organizacional	- 25 -
2.1.5 Gestión financiera	- 26 -
2.1.6 Control de la gestión financiera	- 26 -
2.1.7 Propuesta de mejora	- 27 -
2.1.8 Método de las 5S	- 27 -
2.1.8.1 Proceso	- 28 -
2.1.8.1.1 Primer S: Seiri (Clasificar)	- 28 -
2.1.8.1.2 Segunda S: Seiton (Ordenar)	- 28 -

2.1.8.1.3 Tercera S: Seiso (Limpieza)	- 29 -
2.1.8.1.4 Cuarta S: Seiketsu (Estandarización)	- 29 -
2.1.8.1.5 Quinta S: Shitsuke (Disciplina)	- 29 -
2.1.9 Fases del modelo de gestión de las 5S	- 30 -
2.1.10 Plan de Mejora	- 30 -
2.2 Importancia de las variables o tópicos clave	- 31 -
2.3 Análisis comparativo	- 32 -
2.4 Análisis Crítico	- 32 -
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	- 34 -
3.1. Reseña histórica	- 34 -
3.2. Filosofía organizacional	- 35 -
3.2.1. Misión	- 35 -
3.2.2. Visión	- 36 -
3.2.3 Principios y valores	- 36 -
3.3. Diseño organizacional	- 37 -
3.4. Productos y/o servicios	- 38 -
3.5. Diagnostico Organizacional	- 40 -
CAPÍTULO IV RESULTADOS	- 42 -
4.1 Diagnóstico Situacional	- 42 -
4.1.1 Situación del área de Tesorería	- 44 -
4.1.2 Proveedores	- 46 -

4.1.3	Compra de Suministros	- 46 -
4.1.4	Proceso de pago	- 46 -
4.1.5	Diseño de la encuesta	- 47 -
4.1.5.1	Análisis de la encuesta	- 48 -
4.1.6	Diseño de la entrevista	- 58 -
4.1.6.1	Análisis de la entrevista	- 59 -
4.1.7	Recolección de los instrumentos de información	- 69 -
4.1.8	Análisis de FODA	- 70 -
4.1.8.1	Fortalezas de la Empresa de Servicios Petroleros	- 70 -
4.1.8.2	Oportunidades de la Empresa de Servicios Petroleros	- 71 -
4.1.8.3	Debilidades de la Empresa de Servicios Petroleros	- 72 -
4.1.8.4	Amenazas de la Empresa de Servicios Petroleros	- 73 -
4.1.8.5	FODA Cruzado de la empresa de Servicios Petroleros	- 74 -
4.2	Diseño de Mejora	- 75 -
4.2.1	Matriz de las deficiencias encontradas del área de tesorería contra acciones propuestas de mejora	- 75 -
4.2.2	Propuesta de mejora	- 76 -
4.2.2.1	Direccionamiento de la propuesta de mejora	- 76 -
4.2.2.2	Importancia de las estrategias	- 77 -
4.2.3	Propuesta de clasificación de los procesos de despacho y distribución	- 78 -

4.3 Matriz de acción y control	- 80 -
4.4 Establecimiento de presupuesto de la propuesta de mejora	- 81 -
CAPÍTULO V SUGERENCIAS	- 84 -
Sugerencias	- 84 -
CONCLUSIONES	- 89 -
BIBLIOGRAFÍA	- 91 -
ANEXOS	- 93 -
Formato de la Encuesta	- 94 -
Formato de la Entrevista	- 97 -
Evidencias Fotográficas de la empresa de servicios petroleros	- 100 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Plazo de pago.....	- 48 -
Tabla2 Conveniencia del pago	- 49 -
Tabla3 Debito bancario	- 50 -
Tabla4 Pago electrónico.....	- 51 -
Tabla5 Forma de pago en 60 días.....	- 52 -
Tabla6 Convenio de pago	- 53 -
Tabla7 Efectos del Covid-19 en el pago.....	- 54 -
Tabla8 Relaciones comerciales.....	- 55 -
Tabla9 Mejoras internas Tesorería.....	- 56 -
Tabla10 Sistema de validación.....	- 57 -
Tabla 11 Capacitacion al personal	- 59 -
Tabla 12 Ventas en la empresa.....	- 60 -
Tabla13 Compras en la empresa	- 61 -
Tabla 14 Procesos de mejora continua	- 62 -
Tabla15 Forma de pago	- 63 -
Tabla16 Impedimentos del Covid-19	- 64 -
Tabla17 Beneficios del proveedor	- 65 -
Tabla18 Plataforma de pagos.....	- 66 -
Tabla19 Pago por transferencias.....	- 67 -
Tabla20 Negociaciones con proveedores	- 68 -
Tabla 21 Matriz de las deficiencias encontradas en la empresa contra actividades de mejora propuestas.....	- 75 -
Tabla 22 Fortalezas de la empresa de servicios petroleros	- 70 -
Tabla 23 Oportunidades de la empresa de servicios petroleros.....	- 71 -

Tabla 24 Debilidades de la empresa de servicios petroleros.....	- 72 -
Tabla 25 Amenazas de la empresa de servicios Petroleros.....	- 73 -
Tabla 26 FODA Cruzado de la empresa de servicios petroleros.....	- 74 -
Tabla 27 Propuesta de Clasificación de procesos de mejora con el sistema de la empresa.....	- 78 -
Tabla 28 Matriz de acción de la empresa de servicios Petroleros.....	- 80 -
Tabla 29. Establecimiento del presupuesto de la empresa L.	- 81 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones del área de Tesorería.....	- 23 -
Figura 2: Valores	- 36 -
Figura 3: Diseño organizacional	- 37 -
Figura 4: Extracción del petróleo	- 38 -
Figura 5: Obras en marcha.....	- 38 -
Figura 6: Obras y avances.....	- 39 -
Figura 7: Construcción de macollas	- 39 -
Figura 8: Seguridad petrolera	- 40 -
Figura 9 Situación área de Tesorería	- 45 -
Figura 10 Proceso de pago	- 46 -
Figura 11 Plazo de pago	- 48 -
Figura 12 Conveniencia del pago	- 49 -
Figura 13 Debito bancario	- 50 -
Figura 14 Pago electrónico.....	- 51 -
Figura 15 Forma de pago en 60 días	- 52 -
Figura 16 Convenio de pago	- 53 -
Figura 17 Efectos del Covid-19 en el pago.....	- 54 -
Figura 18 Relaciones comerciales.....	- 55 -
Figura 19 Mejoras internas Tesorería.....	- 56 -
Figura 20 Sistema de validación.....	- 57 -
Figura 21 Capacitación al personal	- 59 -
Figura 22 Ventas en la empresa.....	- 60 -
Figura 23 Compras en la empresa	- 61 -
Figura 24 Procesos de mejora continua	- 62 -

Figura 25 Forma de pago	- 63 -
Figura 26 Impedimentos por el Covid-19.....	- 64 -
Figura 27 Beneficios del proveedor	- 65 -
Figura 28 Plataforma de pagos	- 66 -
Figura 29 Pago por transferencia	- 67 -
Figura 30 Negociaciones con proveedores	- 68 -

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Sala de Reuniones de la Empresa de servicios petroleros	- 100 -
Anexo 2 Proceso productivo de la empresa de servicios petroleros	- 100 -
Anexo 3 Empresa de servicios petroleros	- 101 -
Anexo 4 Extracciones de la Empresa de servicios petroleros	- 101 -
Anexo 5 Mesa de trabajo en la Empresa de servicios petroleros	- 102 -

RESUMEN

El trabajo investigativo pretende que con la aplicación del plan de mejora al método de las 5S se pueda solucionar los problemas y riesgos relacionados a los deficientes procesos de control y gestión del dinero de la organización, y así mejorar la relación y negociaciones con los proveedores y contribuir al desarrollo económico-financiero de la empresa. En donde se obtenga una mejora que permita establecer las estrategias y herramientas necesarias para contrarrestar los problemas suscitados por el inadecuado uso y manejo del efectivo de la empresa.

Para lograr el objetivo propuesto se empleará la investigación bibliográfica-documental, misma que permitirá establecer que estrategias del método de las 5S se aplicarán al área de tesorería de la empresa para mejorar la gestión, control y operaciones relacionadas con el entrada y salida de dinero y que la empresa pueda cumplir en los tiempos correctos con las obligaciones contraídas.

A través de la implementación del plan de mejora continua también se espera mejorar las relaciones con los proveedores de primera, segunda y tercera línea, que son con los que mayores dificultades se tiene debido a la falencia e impuntualidad en los pagos, y así generar mejores propuestas contractuales con los mismos y mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores del sector petrolero ecuatoriano.

Palabras clave:

Gestión financiera - Área de tesorería - Gestión de tesorería - Plan de Mejora - Método de las 5S.

ABSTRACT

The investigative work intends that with the application of the improvement plan to the 5S method, it is possible to solve the problems and risks related to the deficient processes of control and management of the organization's money, and thus improve the relationship and negotiations with the suppliers and contribute to the economic-financial development of the company. Where an improvement is obtained that allows establishing the necessary strategies and tools to counteract the problems caused by the inappropriate use and management of the company's cash.

To achieve the proposed objective, bibliographic-documentary research will be used, which will allow to establish which strategies of the 5S method will be applied to the company's treasury area to improve the management, control and operations related to the entry and exit of money and In this way, the company can comply with the obligations contracted in the correct times.

Through the implementation of the continuous improvement plan, it is also expected to improve relations with first, second and third line suppliers, who are the ones with the greatest difficulties due to the lack and unpunctuality of payments, and thus generate better contractual proposals with them and therefore improve the image of the company compared to its competitors in the Ecuadorian oil sector.

Keywords:

Financial management - Treasury area - Treasury management - Improvement Plan - 5S method.

INTRODUCCIÓN

En toda organización el área de tesorería es de vital importancia, ya que es la encargada de administrar, gestionar y optimizar el recurso monetario de la misma, no obstante su función se extiende a tal punto que el encargado de esta área debe controlar y planificar la liquidez de la organización, conocer sus necesidades económicas, realizar negociaciones con las instituciones financieras y proveedores y controlar y gestionar los posibles riesgos que puedan producirse en cuanto al flujo de dinero.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo principal plantear una propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa servicios petroleros de la ciudad de Quito, en este punto y para mejor entendimiento de la investigación es importante señalar que por cuestiones de políticas de confidencialidad no se revelará el nombre de la empresa petrolera que ha sido objeto de estudio.

A pesar de que la empresa posee gran trascendencia y trayecto en el mercado petrolero ecuatoriano se ha identificado que presenta problemas principalmente en los pagos a los proveedores, lo que ha generado problemas con ellos, disminución económica y la afectación a su imagen corporativa.

En tal razón el trabajo investigativo pretende que con la aplicación del plan de mejora al método de las 5S se pueda solucionar los problemas y riesgos relacionados a los deficientes procesos de control y gestión del dinero de la organización, y así mejorar la relación y negociaciones con los proveedores y contribuir al desarrollo económico-financiero de la empresa.

La propuesta de mejorar del área de tesorería de la empresa petrolera se desarrollará de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se establecerán los aspectos referentes con los antecedentes del estudio investigativo, la hipótesis, objetivo general y objetivos específicos, la metodología utilizada y los alcances y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, planteado como Marco Teórico se plantea el análisis de la investigación, la conceptualización, importancia, los modelos de las variables relacionadas con el tema de investigación, así como el análisis comparativo y crítico de las variables de estudio.

En el tercer capítulo, denominado como Marco Referencial se establecen los aspectos relacionados con la reseña histórica, filosofía y diseño organizacional del tema del trabajo investigativo.

En el cuarto capítulo, señalado como Resultados se abordan los aspectos referentes al diagnóstico situacional de la empresa, para luego proceder a diseñar y elaborar el plan de mejora.

En el quinto capítulo, conceptualizado como Sugerencias se redactan las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación, también se establecerá las referencias bibliográficas empleadas en el estudio investigativo.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Título del tema

Propuesta de Mejora para el área de tesorería de una empresa de servicios petroleros, de la ciudad de Quito, 2021.

1.2 Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación contiene una propuesta de mejora para el área de tesorería de una empresa que se dedica a brindar servicios petroleros en la provincia de Orellana, pero sus oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Quito.

A la hora de obtener una mayor rentabilidad la optimización de los recursos de la empresa siempre ha sido un tema trascendente. Sin embargo, gastar menos recursos no garantiza que se lograra poder afrontar día a día el mercado cada vez más exigente, sino añadir valor a los bienes o servicios prestados.

Para lograr el objetivo de mejorar la competitividad y crecer al mismo tiempo, la empresa debe indagar sobre la integración de metas comunes dentro de la organización y buscar lograr metas en conjunto.

Uno de los problemas que podemos señalar de esta empresa que brinda servicios petroleros en la ciudad de Orellana es que a pesar de que la empresa es una empresa de gran trascendencia en el desarrollo de sus actividades (prestación de servicios petroleros), muestra debilidades en sus procesos de pagos a proveedores de primera, segunda y tercera línea, es decir muestra falencias en el proceso de pagos a sus proveedores dentro del área financiera.

Por lo que la presente investigación se enfoca en plantear una propuesta de mejora para el área de tesorería de una empresa de servicios petroleros, con el objetivo de mantener las relaciones con los proveedores actuales de la empresa y

generar mejores propuestas contractuales con todas las líneas de proveeduría que existe en la empresa y lograr tener una cierta ventaja competitiva con la competencia al tener mayores beneficios con los proveedores actuales, mismos beneficios que la competencia no lo presenta y es generaría ventaja sobre la competencia actual de la presente empresa que se encarga de dar servicios petroleros en la ciudad de Orellana.

Además el presente problema ha generado que la empresa se vea afectada en su imagen corporativa ante sus competidores y posibles y potenciales clientes, lo que genera una posición adversa en el mercado petrolero del país.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Plantear una propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa servicios petroleros de la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado situacional de la empresa mediante un análisis FODA, para comprender los métodos de mejora que se aplicarán en el área de tesorería de la empresa en la ciudad de Quito.

- Proponer una propuesta de mejora para el área de tesorería de la empresa haciendo uso del método de gestión de las 5S, para determinar las estrategias a seguir para mejorar la posición de la empresa en el área de tesorería.

- Establecer los mecanismos de control para los objetivos y el cumplimiento de la propuesta de mejora del área de tesorería de la empresa en la ciudad de Quito.

- Determinar el costo/beneficio de la propuesta de mejora para el área de tesorería de una empresa de servicios petroleros, de la ciudad de Quito para el año 2021.

1.4 Justificación

1.4.1. Teórica

El presente trabajo de investigación se justifica, debido a que determinando el impacto de una propuesta de mejora para el área de Tesorería para una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito, ayudaría a entender de mejor manera el desenvolvimiento del área en mención acrecentaría de mejor manera el desempeño de la empresa, y dando como resultados los beneficios que ocasiona la presente propuesta de mejora para el área de Tesorería para la empresa; así como mejorar su imagen corporativa frente a sus competidores y sus potenciales clientes.

1.4.2. Metodológica

Este estudio propone un método que puede ser eficaz para otros estudios propuestos en el área de mejora de la Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito.

Los instrumentos para utilizar en el presente trabajo de investigación para diagnosticar el estado situacional será una encuesta misma que será validada por el método de juicio de expertos se realizará con una entrevista a los proveedores registrados en el sistema administrativo ERP de la empresa.

1.4.3. Práctica

Las conclusiones generadas en esta propuesta de mejora del área de Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito, se transformaran en fuente de consulta importante para las demás empresas del sector petrolero que

ofrezcan los servicios petroleros como por ejemplo; la inspección la certificación la capacitación la supervisión y las pruebas de medición de los suelos explotables del Ecuador, por lo que, la presente propuesta de mejora para la empresa en el área de Tesorería intentará brindar ventajas competitivas.

1.5 Metodología

1.5.1. Características del diseño de investigación

El presente trabajo de investigación trata sobre una propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito.

Se considera una investigación que hace uso de los paradigmas post positivista y positivista, por lo que es necesario hacer uso del paradigma post positivista porque nos permitió conocer, entender y explorar las opiniones de los siete expertos de la empresa consultados.

Como el paradigma positivista que nos sirvió generalizar y se requiere de la estadística se logró identificar las estrategias de las 5S a aplicar para mejorar los métodos y formas de pago de proveedores de primera, segunda y tercera línea y así mejorar la imagen corporativa de la empresa ante su competencia y potenciales clientes.

1.5.2. Metodología de investigación

Para poder desarrollar el presente trabajo de investigación mismo que trata sobre una propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito, es necesario hacer uso del método cuantitativo porque este hace uso de materias como es estadística inferencial, por validación de hipótesis y por qué tiene el manejo de encuestas y entrevistas en la empresa.

Al igual que el método deductivo ya que sirvió para llegar a las particularidades que serán las causas en la elaboración de esta investigación para la presente propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito.

1.6 Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de investigación será efectuado a empresas que provean de servicios y bienes a la empresa, ubicadas entre las ciudades de Orellana y Quito, específicamente en el sector petrolero, como por ejemplo bodegas y centros de acopio de venta en insumos petroleros, centros especializados en venta de productos derivados de petróleo, proveedores que vendan vestimenta de SSO y EPP, etc.

El levantamiento de información de los resultados, demostrados en el capítulo cuatro del presente trabajo de investigación tendrá como restricción al total de empresas que proveen de bienes y servicios a la empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito, mismas que ascienden a un total de 165 empresas registradas en el sistema administrativo ERP de la empresa.

El levantamiento de información para la presente propuesta de mejora del área de tesorería será realizado desde los meses de abril, mayo y junio del 2021.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave

2.1.1 Área de tesorería

Según la Universidad Americana de Europa, en el año 2019, nos dice que: “Las funciones de la tesorería ocupan un papel central dentro de las finanzas de nuestra organización. Figurando como el área responsable de organizar y gestionar el flujo monetario. Incluye el pago a proveedores, cobros a clientes” (Universidad Americana de Europa, 2019).

El área de tesorería es de vital importancia para las empresas, ya que determinan un puntal entre los proveedores y la empresa, al igual que la relación que podría existir con nuevos proveedores, y esto podría determinar en una ventaja competitiva para la empresa frente a sus posibles competencias.

2.1.2 Área de tesorería en las empresas

2.1.2.1 Definición

Dentro del aspecto financiero de una empresa una de las áreas más importantes en cuanto al manejo del efectivo es la tesorería. Al respecto de Gallinsoga, en el año 2014 asevera que: “la tesorería se llevan los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presentan la empresa en cuestión, las gestiones bancarias y todo cuanto tienen que ver con los movimientos de dinero de una empresa” (de Gallinsoga, 2014).

Como se evidencia el área de tesorería es la encargada de realizar las operaciones monetarias que involucran el flujo de cobros y pagos, es decir controla el flujo de caja, en relación a la entrada y salida de dinero. La importancia de esta área recae en que a través de su correcto funcionamiento, manejo, registro y control del

efectivo se puede determinar el comportamiento financiero de la empresa y establecer la toma de decisiones más adecuadas.

Es necesario aclarar que no se debe confundir el área de tesorería con el área contable de la organización, ya que, aunque las dos trabajen con dinero, la primera es la responsable de verificar que determinada cantidad de dinero esté disponible para realizar un pago o transacción; mientras que la segunda se encarga de registrar ese monto como constancia dicho movimiento de dinero.

Es importante entender que las funciones de área de tesorería en las empresas actuales ya no se centran únicamente de recaudar el dinero y pagar las obligaciones contraídas, sino que ahora también se encarga de proveer y administrar y optimizar los fondos que se emplean para llevar a cabo las actividades productivas de la empresa.

2.1.2.2 Gestión de tesorería

Según Espinoza citado por García en 2018: “La gestión de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones “ (García, 2018, pág. 20).

El autor se entiende que la gestión de tesorería permite y garantiza que las empresas cuenten con la liquidez necesaria para la realización de los pagos contraídos en los tiempos adecuados, para ello el tesorero de la empresa de gestionar las operaciones que se requieran con las entidades bancarias, clientes, entre otros, a fin de no entrar en una crisis de liquidez y desequilibre económicamente a la empresa.

2.1.2.3 Funciones

De acuerdo a Santillán, Karina en el año 2019 la tesorería de la empresa desempeña una labor fundamental en la empresa, puesto que es la responsable de manejar adecuadamente los recursos monetarios, por ello es necesario señalar las principales funciones de esta área en la organización:

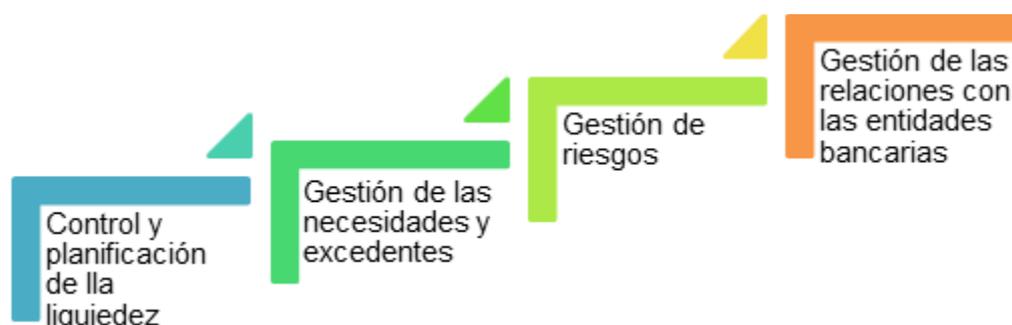


Figura 1
Funciones del área de Tesorería
Fuente: (Santillán, 2019)
Elaborado por: Autoría propia

2.1.2.3.1 Planificación y control de liquidez

Esto implica que el departamento de tesorería debe disponer de un presupuesto que le permitirá conocer con anterioridad de las necesidades y gastos que exigen determinada cantidad de dinero para cubrir las actividades de la empresa, cabe recalcar que este monto debe estar en coordinación con proyectado por la misma.

Así también controlará el flujo de liquidez o dinero en efectivo del que dispone la organización, ya que a través de ese cálculo se proyectará la capacidad para realizar o no proyectos de inversión esto significa que de no conocer o contar con la liquidez necesaria no se podrá cumplir con los gastos contraídos o adquirir nuevas obligaciones.

2.1.2.3.2 Gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo

La tesorería tiene la obligación de analizar la forma más apropiada de dar rendimiento al dinero con el dispone, es decir de volverlo productivo, tomando en cuenta los factores de seguridad, solvencia y rentabilidad para que sus actividades se lleven a cabo con eficiencia y eficacia; para ello es necesario que se conozca con antelación las operaciones financieras que se deben realizar y por supuesto establecer algún mecanismo de financiación en el caso que la empresa se enfrente con algún gasto imprevisto.

2.1.2.3.3 Gestión de riesgos

Otra de las obligaciones del departamento de tesorería es analizar y evaluar los posibles riesgos a los que se enfrenta la empresa en materia de efectivo o liquidez a fin de que no incurra o atravesese en un riesgo financiero, para esto es importante determinar las estrategias de cobros y pagos. Entre los posibles riesgos que debe considerar son los de tipo de cambio, liquidez y el de variaciones en los tipos de interés tanto de los activos como de los pasivos.

2.1.2.3.4 Gestión de las relaciones con las entidades financieras

El área de tesorería también es el encargado de llevar a cabo las relaciones con las diferentes instituciones financieras, esto implica que el encargado de la misma pueda negociar nuevos acuerdos, tasas de interés, formas de pagos, etc., con la finalidad de administrar de la mejor manera los recursos monetarios de la empresa.

De acuerdo con lo expuesto la gestión de tesorería sea la adecuada y se cumplan cada una de las funciones detalladas, se debe contar con la información necesaria para la toma correcta de decisiones que implica el diseño, elaboración y aplicación de planes de mejora que contribuya a solucionar optimizar las operaciones.

2.1.3 Empresa

Según manifiesta Rivas, Jesús, en 2012: Una empresa es una unidad económica de producción -medios materiales y humanos organizados-dirigida a la obtención de beneficios –objetivo último o finalista de la acción empresarial- por medio de la satisfacción de las necesidades de las economías domésticas, con sus productos-servicios (Rivas, 2012, pág. 14).

La empresa es una organización que integra los elementos físicos, económicos y humanos con la finalidad de producir un determinado bien o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores (clientes) y que a su vez permita cumplir con los objetivos planteados por la empresa, siendo uno de ellos el crecimiento y estabilidad económica.

Toda empresa posee además un componente jurídico, económico y organizacional que son aquellos que permiten su creación y funcionamiento dentro de la sociedad, es por ello que dentro del componente económico juega un papel fundamental el capital financiero con el que cuenta la empresa para realizar sus actividades productivas, por lo que debe ser administrado con total transparencia a través de los diferentes departamentos de la empresa.

2.1.4 Calidad organizacional

Según López Ricardo, en el 2005 señala que la calidad organizacional o de la empresa es: “la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad” (López R. , 2005, pág. 69). En razón de lo expuesto la calidad organizacional se entiende como el nivel de excelencia que la empresa que ha establecido en función de recursos, actividades, recursos humanos

y otros aspectos que influyen en la satisfacción de sus clientes.

2.1.5 Gestión financiera

Para Córdoba, Marcial, en 2012, en su libro *Gestión Financiera* manifiesta que la misma se define como: “la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba, 2012).

La gestión financiera es la encargada de llevar a cabo los procesos del ámbito financiero de la empresa como la planificación estratégica, el manejo correcto de los flujos de entrada y salida del dinero, la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna por parte de la dirección financiera para solucionar los problemas que pueden ocasionar desestabilidad económica y financiera a la empresa.

2.1.6 Control de la gestión financiera

El control del área financiera de empresa es el conjunto de procedimientos, técnicas y estrategias que el administrador de dicha área aplica para que las actividades se desarrollen de manera eficaz y eficiente sobre todo en el manejo de los recursos monetarios para que sean lucrativos y líquidos, así a través del control de esta área se puede medir objetivamente el funcionamiento de la empresa y hasta qué grado se han cumplido con las metas organizacionales. Entre las competencias del departamento financiero se encuentran:

- Establecer el presupuesto que manejará la empresa.
- Definir las áreas y el monto a las que se destinará parte de los fondos generales de la organización.
- Obtener fondos en las mejores condiciones y administrarlos de forma óptima.

2.1.7 Propuesta de mejora

Según Proaño, Gisbert, & Pérez, en el año 2017 manifiestan que el plan de mejora continua es: “Una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos” (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017, pág. 55).

Se entiende entonces que, el plan de mejora continua es un proceso que siguen las empresas y demás organizaciones para alcanzar la eficiencia y eficacia en sus actividades productivas, centrándose en el diseño y aplicación de diferentes estrategias y herramientas para superar los problemas, debilidades o amenazas que enfrente una determinada área estratégica de la empresa.

2.1.8 Método de las 5S

Según la autora M. Adriana, en el año 2019, nos dice que: “el método de las 5S es una técnica de gestión originaria de Japón basta en cinco principios o fases muy sencillas, que comienzan por S (en japonés) y que son las que dan nombre al método. (2019).

Consideramos que el método de las S tendrá mucho valor para la presente propuesta de mejora de la empresa en el área de Tesorería, ya que nos permitirá agilizar y mejorar los procesos en el área de pago de proveedores y cambiará la imagen corporativa de la empresa antes sus competidores y potenciales clientes.

Según Piñero, Vivas, & Flores, en el 2018, acerca del método japonés para el Kaizen o mejoramiento continuo afirman que: “Las 5S son una herramienta mundialmente conocida implantada inicialmente en las industrias japonesas, gracias al impacto y cambio que generan tanto en las empresas como en las personas que la desarrollan” (Piñero, Vivas, & Flores, 2018, pág. 103).

Se deduce que el método de las 5S tiene como objetivo principal realizar cambios a largo plazo en la organización, mediante la participación directa y activa de todos los miembros de la organización para diseñar y aplicar mejoras en su práctica operativa, enfocados en obtener y brindar a sus clientes una excelente calidad en sus servicios.

Para llevar a cabo este proceso de mejorar el método plantea organizar el área de trabajo, para la creación y aplicación de estrategias técnicas que permitan la ejecución correcta y adecuada de las actividades productivas, en base al trabajo en equipo en la que todos colaboren y cumplan disciplinadamente cada una de las funciones que le corresponde, pero sobre en la que adopten a las 5S como parte de la filosofía organizacional.

2.1.8.1 Proceso

La implementación de las 5S implica el cumplimiento de 5 pasos que se basan principalmente en la asignación de recursos, adaptación de la cultura empresarial y la valoración del recurso humano.

2.1.8.1.1 Primer S: Seiri (Clasificar)

En este primer paso lo que se debe realizar es eliminar todos los elementos que no sean útiles en el área de trabajo, evitando así asignación de recursos económicos en cosas innecesarias; al clasificar las cosas del lugar de trabajo se obtienen espacios más seguros y productivos en los que los trabajadores puedan desarrollar de manera adecuada sus actividades productivas.

2.1.8.1.2 Segunda S: Seiton (Ordenar)

En esta fase del método se debe organizar los elementos que previamente se seleccionaron y categorizaron como necesarios que se puedan ubicar con facilidad.

Para cumplir con esto se debe identificar el objeto a ordenar y definir su lugar de ubicación, pero lo más importante de lograr es crear el hábito en las personas de la organización de que siempre que utilicen determinado material lo retornen a su lugar, ya que así se agilizan los procesos productivos.

2.1.8.1.3 Tercera S: Seiso (Limpieza)

Limpiar significa eliminar las fuentes de suciedad tanto del espacio físico de la organización como de los equipos tecnológicos para evitar el daño de los recursos de la empresa o identificar los equipos dañados y los que necesitan arreglos o renovación. Este paso conlleva que la labor de limpieza sea adoptada por todos los miembros de la organización y que sea realizada diariamente.

2.1.8.1.4 Cuarta S: Seiketsu (Estandarización)

A través de este paso se pretende afianzar las metas propuestas en las anteriores fases, ya que si no existe un proceso para conservar y normalizar estos logros se puede recaer nuevamente en la acumulación de materiales innecesarios o la acumulación de suciedad, provocando un retroceso en la organización; por ello es importante que cada individuo establezca sus propios estándares de orden y limpieza, que se adapten a sus necesidades y actividades.

2.1.8.1.5 Quinta S: Shitsuke (Disciplina)

Esta fase implica que cada persona de la organización adopte como hábito los métodos de estandarización y los apliquen de forma normalizada, esto dependerá en gran parte del autocontrol y disciplina de cada individuo, por ello, aunque su ejecución conlleve regular las actividades ya realizadas, es uno de los pasos más difíciles, porque de no estar debidamente comprometido con el método y la organización se puede perder todo lo obtenido en el desarrollo del mismo.

Como se puede evidenciar la aplicación de las 5S para mejorar el área de tesorería de la empresa petrolera parece a primera vista fácil y hasta cierto punto nada difícil, no obstante cumplir con cada una de las fases en un área con problemas y deficiencias implica mayor compromiso tanto de la gerencia, como del financiero, tesorero y de todo el personal, ya que el trabajo conjunto facilita y mejora los procesos operativos y productivos.

2.1.9 Fases del modelo de gestión de las 5S

Para Ramírez, Freddy, en 2014 asevera que las fases del modelo de gestión de las 5S se relacionan con: El nombre 5S proviene de las palabras que lo caracterizan, las cuales, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino comienzan con “S”, ellas son: SEIRI (Separar), SEITO (Ordenar), SEISO (Limpiar), SEIKETSU (Estandarizar), SHITSUKE (Autodisciplina) (Ramírez, 2014, pág. 18).

Como se puede evidenciar, la mejora de los procesos de Tesorería implementando las 5S mediante sus cinco pasos mejorara de sus de recursos tanto económicos al igual que la consideración del talento humano se puedan realizar de manera efectiva en el área de Tesorería de una empresa que presta servicios petroleros en la ciudad de Orellana, pero que mantiene sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito.

2.1.10 Plan de Mejora

El plan de mejora es un proceso que parte de un estudio inicial en el que se determinan las amenazas y debilidades de un área específica de la organización, y en base del cual se procede a plantear una serie de estrategias, técnicas y herramientas para controlar y superar esos problemas, con la finalidad de alcanzar la calidad y

excelencia en los procesos organizacionales.

Para lograr la mejora continua en la calidad, productividad y eficiencia, se han establecido una serie de métodos, muchos de los cuales son aplicados a toda la organización, es decir involucra desde los gerentes hasta los trabajadores e implica y exige por parte de cada uno de ellos su dedicación, constancia y disciplina para lograr aplicar el proceso de manera correcta y así mejorar los aspectos que se requiere dentro de la empresa u organización.

A continuación, se aborda el método de las 5S que sería utilizado para mejorar el área de tesorería de la organización.

2.2 Importancia de las variables o tópicos clave

La importancia del presente estudio investigativo radica en que, gracias a su realización se podrá contribuir a la solución de los problemas identificados en el área de tesorería de la empresa petrolera, evitando que las situaciones de riesgos de las operaciones monetarias persistan o causen daños mayores a la empresa, mejorando la eficacia en las actividades de este departamento y contribuyendo al bienestar general de la organización.

La investigación aportará con un sustento teórico que permita identificar los principales riesgos a los que se enfrenta o enfrentaría la empresa de no solucionar los problemas en el área de tesorería; así también facilita el conocimiento en cuanto a aplicación de un plan de mejora continua, basado en adopción del método de las 5S, con el cual se pretende mejorar y mitigar los riesgos relacionados con el manejo de la entrada y salida de dinero.

2.3 Análisis comparativo

La empresa en cuestión pretende establecer un plan de mejora el área de tesorería, mediante la cual se puedan solucionar los problemas en cuanto al correcto manejo del efectivo, por esta razón se toma con ejemplo el caso de la investigación realizada en 2011, misma que plantea elaborar una propuesta de mejora para la coordinación de Tesorería de la Gerencia de Comercialización de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP-PETROECUADOR, a través de la cual se analizó la situación actual y los problemas de la tesorería, procediendo al diseño de la propuesta de mejora en base a indicadores de evaluación de la gestión realizada por el área.

Con la elaboración y aplicación del plan de mejora continua al departamento de tesorería de la empresa se espera solucionar y prevenir los riesgos relacionados a un mal manejo del dinero, así como de mejorar el pago que presenta con los proveedores de primera, segunda y tercera línea y por supuesto mejorar la situación económica de la empresa.

2.4 Análisis Crítico

Cabe destacar la importancia de desarrollar una estrategia en la implementación del área de tesorería, pues con ello se logrará destacar en varios ámbitos, ya sea en la importación de los servicios a nivel internacional. Llegando así a destacarse como empresa petrolera, pues si se toma en cuenta esta área, el nombre de la institución tomara fuerza para que se desarrolle de manera progresiva, cumpliendo con las expectativas del mercado internacional.

Es imprescindible llegar a capacitaciones en el personal para que tengan el conocimiento necesario en el área que ocupan, pues así tendrán un perfil profesional

de excelencia. Pues con ello se logrará obtener mejores herramientas tecnológicas en donde los empleados ocupen al 100%, para que la cartera de proveedores y clientes se extienda de manera progresiva.

La tesorería es un área importante dentro de la empresa debido a que maneja todo el capital, dinero de ventas y las fuentes de egreso de la petrolera, es por ese motivo que se necesita emplear un plan estratégico. Mejorando el nivel estructural de la empresa, en este caso la aplicación del método de las 5S, las cuales se basan el método japonés. Llegando a obtener buenos resultado en la parte interna de la institución, pues la aplicación del mismo aportará a la capacitación constante del personal del área de tesorería. Logrando que la empresa cumple con las metas establecidas en la venta de sus servicios, y sus ingresos sean altos, mejorando la gestión financiera de la petrolera y así seguir posicionándose como una de las mejores a nivel internacional.

La investigación aportará con un sustento teórico que permita identificar los principales riesgos a los que se enfrenta o enfrentaría la empresa de no solucionar los problemas en el área de tesorería; así también facilita el conocimiento en cuanto a aplicación de un plan de mejora continua, basado en adopción del método de las 5S, con el cual se pretende mejorar y mitigar los riesgos relacionados con el manejo de la entrada y salida de dinero.

Con la elaboración y aplicación del plan de mejora continua al departamento de tesorería de la empresa se espera solucionar y prevenir los riesgos relacionados a un mal manejo del dinero, así como de mejorar el pago que presenta con los proveedores de primera, segunda y tercera línea y por supuesto mejorar la situación económica de la empresa.

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La empresa de extracción de petróleo cuenta con una larga trayectoria con más de 85 años de servicios en el país, la cual se orienta en la dirección de soluciones a la industria de la energía y el petróleo. Convirtiéndose en el líder mundial en la industria del petróleo, llegando a brindar a los clientes la confianza de tratar de superar los desafíos y mejoras en el rendimiento.

La historia de la empresa está constituida en la cultura de liderazgo, innovación y ciencia, en donde el objetivo principal es extenderse con gran manera en los límites técnicos de los productos y servicios de la industria petrolífera. Se busca marcar el rumbo en esta industria, en donde se reconoce el liderazgo que ha logrado en los últimos años, el cual se ha caracterizado en algunas áreas de perforación de pozos, reservorios. Pozos en producción y construcción de facilidades. La empresa fue fundada en 1927, por la idea de dos hermanos franceses en Alsacia y en la actualidad se encuentra vigente en el Ecuador desde 1934, llegando a ser una empresa grande a nivel mundial, llegando a estar en más de 85 países.

Con el pasar de los años la empresa se ha basado en la implementación de los recursos tecnológicos y con la ayuda de los recursos humanos, llegando así a ofrecer soluciones de acuerdo con las necesidades que los clientes expongan. La empresa tiene como finalidad cumplir con las mejores expectativas que se da en el mercado, es por ello que se logrado consolidar como una empresa en donde se ofrece los mejores resultados y con el tiempo se ha ido aumentando de seguridad que la empresa ofrece debido a que tiene extremos cuidados y exigencia que se estipula en el manejo del producto.

Se ha dado el incremento en la inclusión social, debido a que se ha incorporado personas con discapacidad, siendo una de las primeras empresas tener un número alto de inclusión en este ámbito. Es por ello que el ministerio de trabajo ha reconocido a la empresa como una de las mejores por su inclusión y por desarrollar sus potencias mundiales, llegando a contribuir con el país por su inversión en el capital humano, teniendo en gran aporte en la industria petrolera.

3.2. Filosofía organizacional

La empresa se basa en que no tiene fines de lucro, es por ello que se asocia directamente con el Estado, brindando sus servicios para una mejora en el desarrollo petrolero del país. Teniendo como principal venta de servicios, en la exploración, industrialización, exportación y transporte de hidrocarburos en servicios petroleros se da la comercialización de derivados de petróleo y gas.

El objetivo principal que tiene la empresa es satisfacer las necesidades que tienen los socios, llegando a cumplirse en un consenso, en donde se promueve el análisis de las políticas que rige dentro de la empresa, llegando así a una respuesta positiva para todos los interesados. En este ámbito se busca el beneficio del sector privado y público pues se busca establecer que todos los socios tengan acceso a los servicios de capacitación, para que así no haya ningún tipo de impedimentos al momento de hablar de los hidrocarburos.

3.2.1. Misión

Buscar el desarrollo de la industria hidrocarburífera del país, llegando a una alianza entre las pequeñas empresas que se están desarrollando, para llegar a consolidar una mejor economía en el país y el bienestar de la sociedad.

3.2.2. Visión

Consolidarse como una empresa de relaciones en donde se consolide un puente de comunicación con el exterior y el país, llegando así a apoyar en el crecimiento de la industria petrolera y hacer crecer la economía del país de gran magnitud, pues así el nivel social crecerá de manera determinada.

3.2.3 Principios y valores

Los principios y valores que priman dentro de la empresa, se los consolida como base principal para que esta tenga un desarrollo óptimo dentro del mercado, ya sea nacional e internacionalmente. Los valores son el respeto, la responsabilidad, solidaridad, inclusión, participación, reconocimiento, solidaridad y éxito.

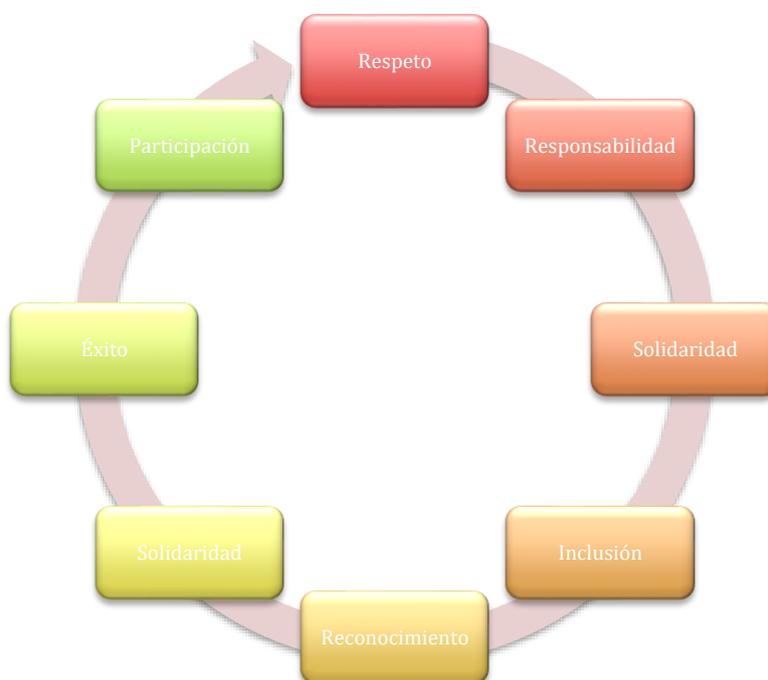


Figura 2:
Valores

Fuente: (Investigación Propia)
Elaborado por: Autoría propia

La empresa se basa en esos valores debido a que con el tiempo ha ido obteniendo un reconocimiento internacional y local, pues con ello se ha consolidado como una empresa sólida en donde se ha demostrado la determinación de sus objetivos.

3.3. Diseño organizacional

La organización de la empresa de hidrocarburos es viable debido a que con ella han podido consolidarse como una de las mejores entre el mercado.

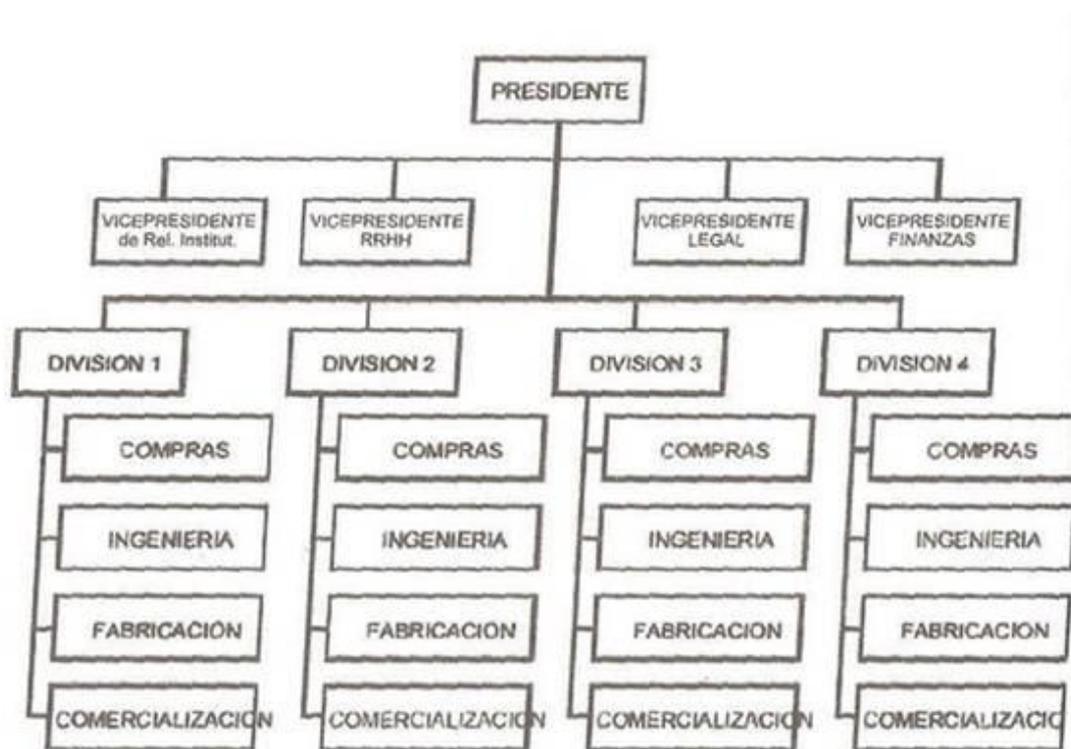


Figura 3:
Diseño organizacional
Fuente: Universidad Central del Ecuador
Elaborado por: Madrid (2015)

Este diseño organizacional es, el que se ha manejado por años dentro de la empresa, lo cual los ha beneficiado en todo este tiempo, pues se ha guardado gran relación entre las diferentes áreas que posee la empresa. La estructura que posee es jerárquica en donde la se desplazan las diferentes áreas a tratar, para posteriormente

llegar a entregar los servicios y productos a los clientes.

3.4. Productos y/o servicios

Los servicios que comúnmente ofrece una empresa petrolera son varios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y socios, con el objetivo de no dañar las normas existentes en el cuidado de la naturaleza. Entre los servicios, se pueden mencionar los siguientes:

- Servicio integral de facilidades mecánicas y eléctricas para conectar pozos



Figura 4:
Extracción del petróleo
Fuente: ISSUU (2018)
Elaborado por: AIHE

- Obras civiles y electromecánicas, puesta en marcha y operación de facilidades



Figura 5:
Obras en marcha
Fuente: Petro suministros (2020)
Elaborado por: Petro suministros Perú (2020)

- Suministro de equipos y materiales de alta tecnología

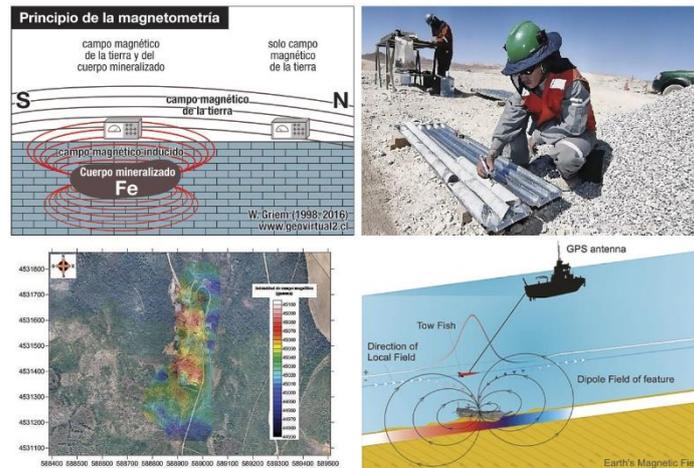


Figura 6:
Obras y avances
Fuente: Petroquimex
Elaborado por: Tecnología (2018)

- Suministro de productos, insumos y repuestos para equipos de levantamiento artificial (BES, BCP, Mecánico e Hidráulico)



Figura 7:
Construcción de macollas
Fuente: LATICON
Elaborado por: LATICON (2020)

- Mantenimiento y operación de estaciones del flujo, bombeo y operación de plantas compresoras



Figura 8:

Seguridad petrolera

Fuente: Revista InTech México Automatización

Elaborado por: Moya Samuel (2018)

- Suministro integral de repuestos, consumibles, equipos, maquinarias, y tuberías asociadas a la producción

Estos son los servicios que ofrece la empresa, para la satisfacción de los clientes y los socios. Debido a que cuenta con una gran extensión de servicios, en el ámbito petrolero, pues con ello la empresa logra posicionarse como una de las mejores a nivel nacional e internacional.

3.5. Diagnostico Organizacional

La empresa ha diseñado su propio sistema organizacional en base a la implementación del personal, es por ello por lo que con el tiempo se ha logrado posicionar en gran medida dentro del mercado petrolero.

Para que la empresa logre sobresalir, se debe tomar una forma adecuada para que la tesorería de la petrolera obtenga una buena asistencia, debido a que esta es la

fuerza principal para que la economía sobresalga. Teniendo en cuenta que con ello la empresa podrá tener un elevado ingreso económico, para que este sea invertido en los servicios que ofrece la empresa, llegando así a la capacitación de los empleados teniendo un mejor perfil profesional.

Si se realiza un mejor proyecto en el área de tesorería, la empresa tendrá ingresos para mejorar sus productos y servicios llegando así a completar proyectos importantes a nivel nacional e internacional. Pues con ello se logrará conseguir clientes y proveedores con mejores promociones, llegando a desarrollar su imagen corporativa para sobresalir en la industria petrolera.

En este punto la estructura organizacional de la empresa es viable, debido a que la mayoría de las empresas lo ocupan, pues tienen un objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente. Si se implementa este plan estratégico, se visualiza la mejora de la tesorería de la empresa, llegando así a cumplir con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Diagnóstico Situacional

Podemos diagnosticar que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de mejora que permita establecer las estrategias y herramientas necesarias para contrarrestar los problemas suscitados por el inadecuado uso y manejo del efectivo de la empresa.

Dentro de nuestra investigación hemos podido identificar tres principales problemas que aqueja la situación actual del área de tesorería de la empresa objeto de este estudio, mismos que detallamos a continuación:

Inadecuados procesos de comunicación por parte de la empresa con sus principales proveedores.

Falta de un apartado en el ERP de la empresa donde indique alarmas sobre los plazos y fechas de vencimiento en los pagos a los proveedores.

Falta de sofisticación del ERP con apartados en donde el proveedor pueda ingresar a ver el status de su pago.

Para lograr el objetivo propuesto se empleará la investigación bibliográfica-documental, misma que permitirá establecer que estrategias que se aplicarán al área de tesorería de la empresa para mejorar la gestión, control y operaciones relacionadas con el entrada y salida de dinero y que la empresa pueda cumplir en los tiempos correctos con las obligaciones contraídas.

A través de la implementación del plan de mejora también se espera mejorar las relaciones con los proveedores de primera, segunda y tercera línea, que son con los que mayores dificultades se tiene debido a la falencia e impuntualidad en los pagos, y así generar mejores propuestas contractuales con los mismos y mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores del sector petrolero ecuatoriano.

A la hora de obtener una mayor rentabilidad, la optimización de los recursos de la empresa siempre ha sido un tema trascendente. Sin embargo, gastar menos recursos no garantiza que se lograra poder afrontar día a día el mercado cada vez más exigente, sino añadir valor a los bienes o servicios prestados.

Para lograr el objetivo de mejorar la competitividad y crecer al mismo tiempo, la empresa debe indagar sobre la integración de metas comunes dentro de la organización y buscar lograr metas en conjunto.

Uno de los problemas que podemos señalar de esta empresa que brinda servicios petroleros en la ciudad de Orellana es que, a pesar de que la empresa, es una empresa de gran trascendencia en el desarrollo de sus actividades (prestación de servicios petroleros), muestra debilidades en sus procesos de pagos a proveedores de primera, segunda y tercera línea, es decir muestra falencias en el proceso de pagos a sus proveedores dentro del área financiera.

Teóricamente se define como la evaluación del todo el entorno de una organización, se cree una herramienta para la obtención de información, se puede hacer una indagación más fuerte, para dictaminar las oportunidades y amenazas que tienen la posibilidad de descubrir durante todo el proceso de desarrollo del proyecto para proponer soluciones a los problemas descubiertos, es necesario desarrollar un sistema de selección basado en la capacidad de mejorar la gestión y proceso de pagos.

En este análisis se explicará la información obtenida interactuando con las múltiples variables que inciden en el presente trabajo para la mejora del área de tesorería de la empresa de servicios petroleros. Es por ello que, la presente investigación tiene como objetivo principal plantear una propuesta de mejora para el área de Tesorería de una empresa servicios petroleros de la ciudad de Quito, en este

punto y para mejor entendimiento de la investigación es importante señalar que por cuestiones de políticas de confidencialidad no se revelará el nombre de la empresa petrolera que ha sido objeto de estudio.

A pesar de que la empresa posee gran trascendencia y trayecto en el mercado petrolero ecuatoriano se ha identificado que presenta problemas principalmente en los pagos a los proveedores, lo que ha generado problemas con ellos, disminución económica y la afectación a su imagen corporativa.

Por lo que la presente investigación se enfoca en plantear una propuesta de mejora para el área de tesorería de una empresa de servicios petroleros, con el objetivo de mantener las relaciones con los proveedores actuales de la empresa y generar mejores propuestas contractuales con todas las líneas de proveeduría que existe en la empresa y lograr tener una cierta ventaja competitiva con la competencia al tener mayores beneficios con los proveedores actuales, mismos beneficios que la competencia no lo presenta y es generaría ventaja sobre la competencia actual de la presente empresa que se encarga de dar servicios petroleros en la ciudad de Orellana.

4.1.1 Situación del área de Tesorería

A partir del año 2009 el rubro en el cual está la organización estaba creciendo, tanto el presupuesto asignado para obras de infraestructura vial y el porcentaje de ejecución del presupuesto, estaban creciendo.

Esta empresa que presta servicios petroleros se benefició con este crecimiento, por lo que logró ganar muy buenas licitaciones.

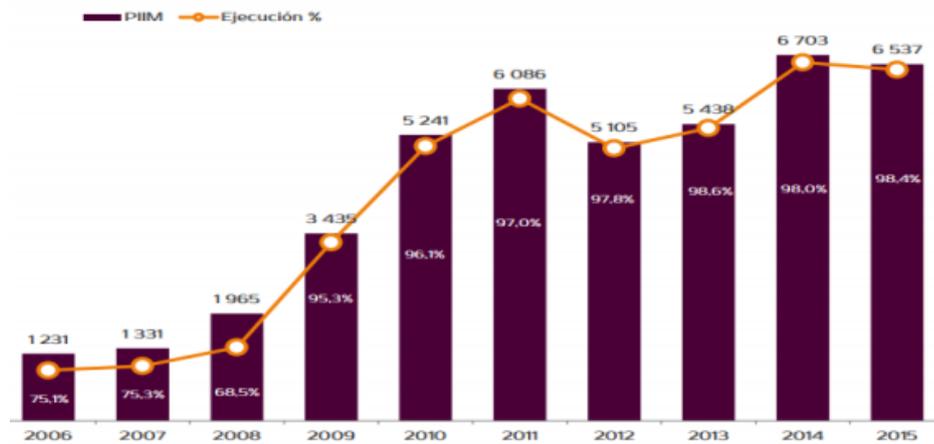


Figura 9
Situación área de Tesorería
Fuente: (De Lama, 2018)
Elaborado por: Autoría Propia

Los procesos de tesorería estaban dentro de la Gerencia de Finanzas, tiene los siguientes procesos clave:

- Pago a proveedores
- Rentabilidad de excedentes
- Compra de suministros
- Cobranzas

Con el incremento de la actividad de la Organización, no se estaba trabajando con eficiencia. Este caso empezó a crear un principal inconveniente, los pagos de proveedores de primera, segunda y tercera línea, que son con los que mayores dificultades se tiene debido a la falencia e impuntualidad en los pagos, siendo este uno de los principales rubros para abastecimiento de material y no retrasar a la producción.

4.1.2 Proveedores

En el crecimiento de las operaciones petroleras hubo un crecimiento en las demandas de requerimientos de productos y servicios, y por ende un crecimiento de las facturas por costear, convirtiéndose una cuenta por pagar a largo plazo, ya que se atrasó por completo en el pago de proveedores.

Los pagos a proveedores se realizaban por medio de la emisión de un cheque de gerencia, alrededor del 70 % de las facturas eran con pago al contado o con crédito a 7 días. El 30 % restante eran facturas con pago a treinta días.

4.1.3 Compra de Suministros

Es todo aquel proceso mediante el cual se adquiere un producto o servicio a un tercero. A estos productos o servicios se les llama suministros y a la transacción una compra. (Corporación Unisystem de Colombia)

4.1.4 Proceso de pago

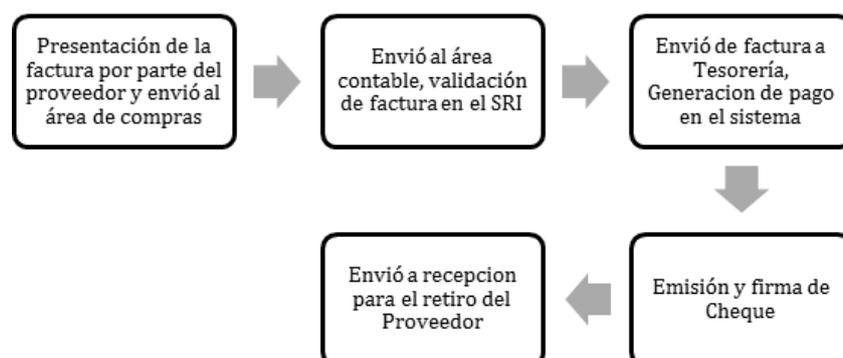


Figura 10

Proceso de pago

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoría propia

4.1.5 Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta se basa en el objetivo principal del estudio con 10 preguntas cerradas de opción múltiple, con el objetivo de que el encuestado comprenda claramente la pregunta y no encuentre ningún problema a la hora de contestarla.

Se realizará esta la encuesta a 165 empresas que nos provee material tanto para la ciudad de Quito como en la ciudad de Orellana, las características que los proveedores prefieren el cobro de sus facturas que puede ofrecer la empresa, estas preguntas también tienen como objetivo comprender las necesidades del proveedor y desarrollar estrategias que puedan ayudarnos hacer más eficientes en el tema de pagos.

El levantamiento de información para la presente propuesta de mejora del área de tesorería será realizado desde los meses de abril, mayo y junio del 2021.

El modelo de encuesta se puede encontrar en el anexo de este estudio.

4.1.5.1 Análisis de la encuesta

P1. ¿Cuál es el plazo que mantiene la empresa para el pago oportuno de su factura?

Tabla1
Plazo de pago

<i>PREGUNTA 1</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15 días	36	22%
30 días	61	37%
60 días	68	41%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

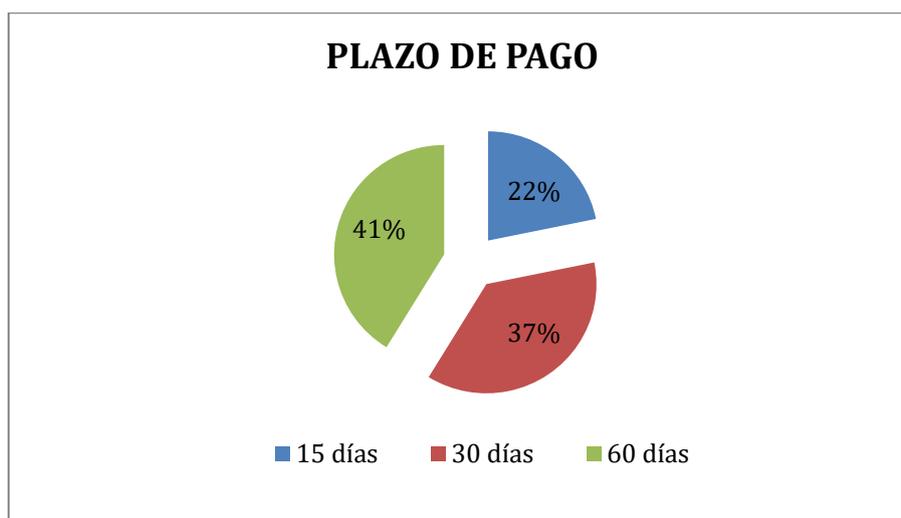


Figura 11
Plazo de pago
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, un 41% de los encuestados afirma que la empresa tiene un oportuno pago si se cancela la factura a los 60 días, un 37% de los encuestados afirma que la empresa tiene un oportuno pago si se cancela la factura a los 30 días, un 22% de los encuestados afirma que la empresa tiene un oportuno pago si se cancela la factura a los 15 días.

P2. ¿A usted como le resulta más conveniente el pago de su factura?

Tabla2
Conveniencia del pago

<i>PREGUNTA 2</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cheque	74	24%
Efectivo	11	62%
Transferencia	80	14%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

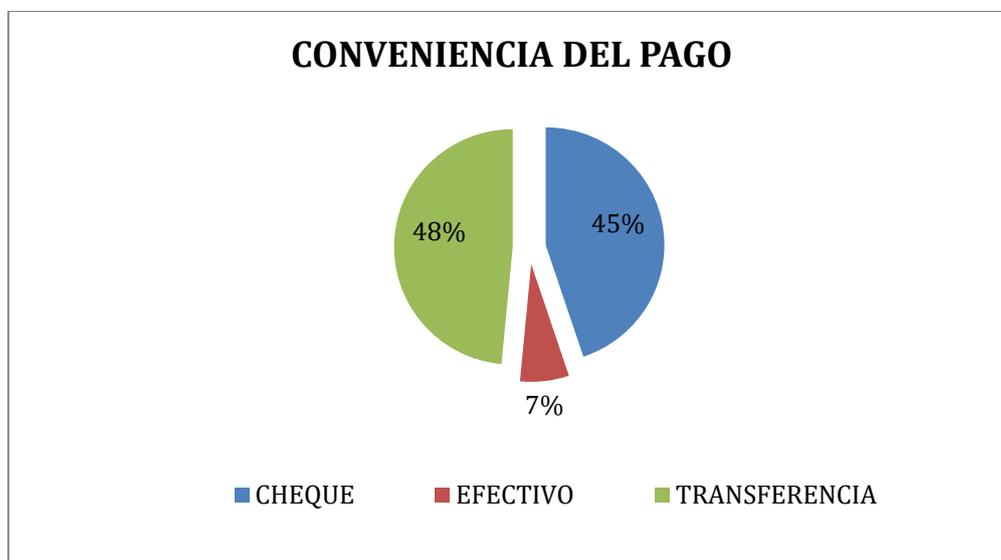


Figura 12
Conveniencia del pago
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 48% de los encuestados es más conveniente recibir su pago mediante transferencia bancaria, para un 45% de los encuestados es más conveniente recibir su pago mediante cheque, un 7% afirma que es más conveniente si su pago es en efectivo.

P3. ¿Usted considera que el débito bancario es una forma de pago válida para su empresa?

Tabla3
Débito bancario

<i>PREGUNTA 3</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	83%
No	68	17%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

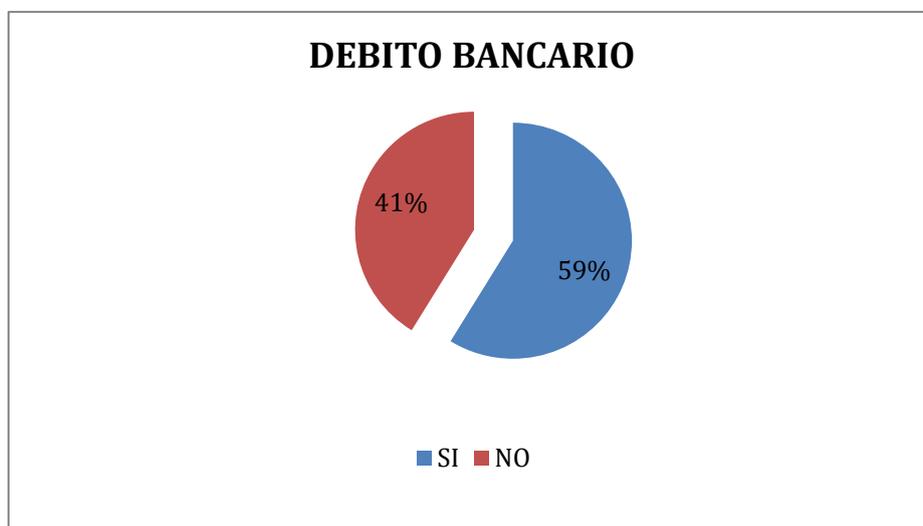


Figura 13
Débito bancario
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta se evidencia que el 59% si se considera que el débito bancario es una forma de pago válido para su empresa, mientras que un 41% de los encuestados no considera que el débito bancario es una forma de pago válido para su empresa.

P4. ¿Cree usted que sus ventas hayan mejorado al implementar una forma de pago electrónica o digital?

Tabla4
Pago electrónico

<i>PREGUNTA 4</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	55%
No	74	45%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

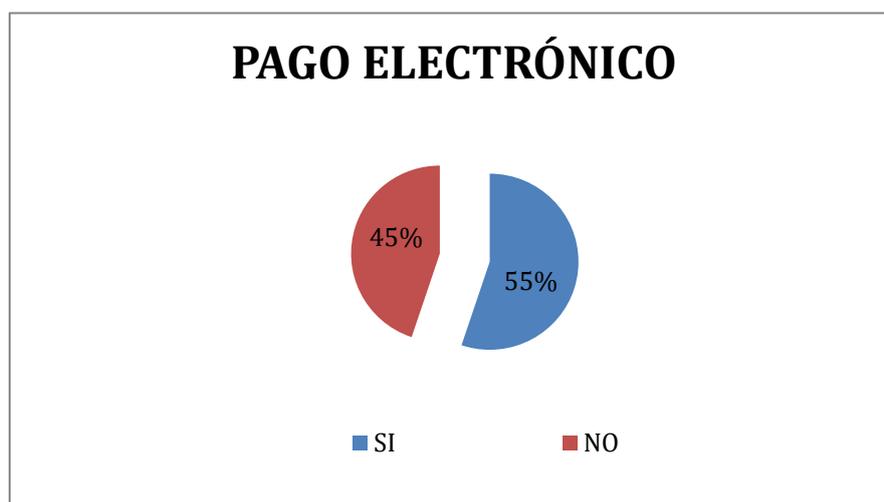


Figura 14
Pago electrónico
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. –

De acuerdo a la encuesta, se puede establecer que el 55% de las empresas encuestadas si creen que sus ventas han mejorado al implementar una forma de pago electrónica o digital, mientras que el 45% no creen que sus ventas hayan mejorado al implementar una forma de pago electrónica o digital.

P5. ¿Ha tenido inconvenientes con la forma de pago a los 60 días?

Tabla5
Forma de pago en 60 días

<i>PREGUNTA 5</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	22%
No	129	78%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

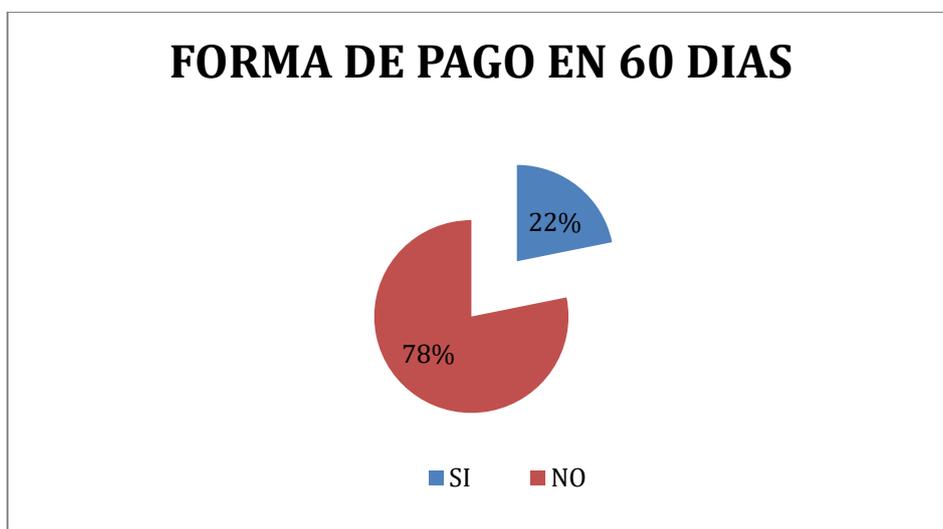


Figura 15

Forma de pago en 60 días

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. –

De acuerdo a la siguiente encuesta se puede determinar que el 78% de los proveedores no han tenido inconvenientes con la forma de pago a los 60 días, mientras el 22% si han tenido inconvenientes con la forma de pago a los 60 días.

P6. ¿Usted si pudiese hacer un convenio de pago acumulado lo realizaría?

Tabla6
Convenio de pago

PREGUNTA 6		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	62	38%
No	103	62%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

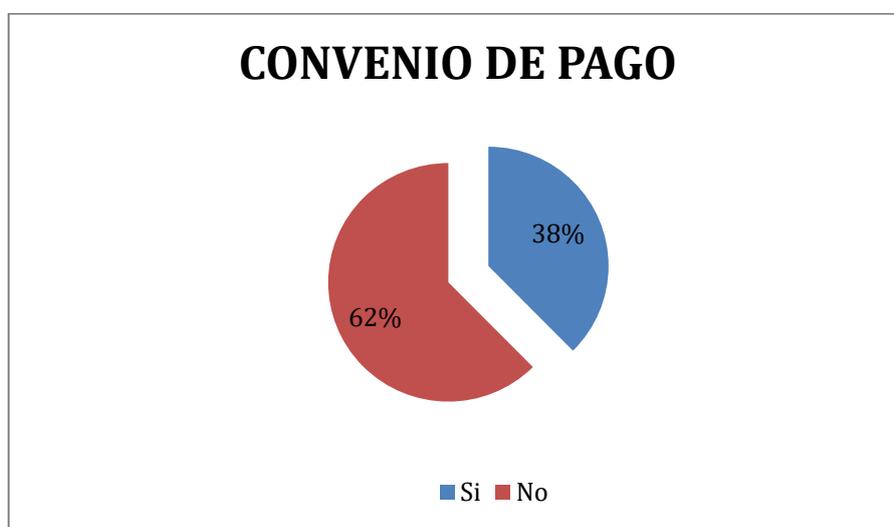


Figura 16
Convenio de pago
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada a las empresas que nos provee material, un 62% afirma que no hiciera un convenio de pago acumulado, mientras que el 38% de los encuestados afirma que si hiciera un convenio de pago acumulado.

P7. ¿Cree usted que la pandemia del COVID-19 ha afectado aún más el pago oportuno de sus facturas?

Tabla7

Efectos del Covid-19 en el pago

PREGUNTA 7

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	125	76%
No	40	24%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

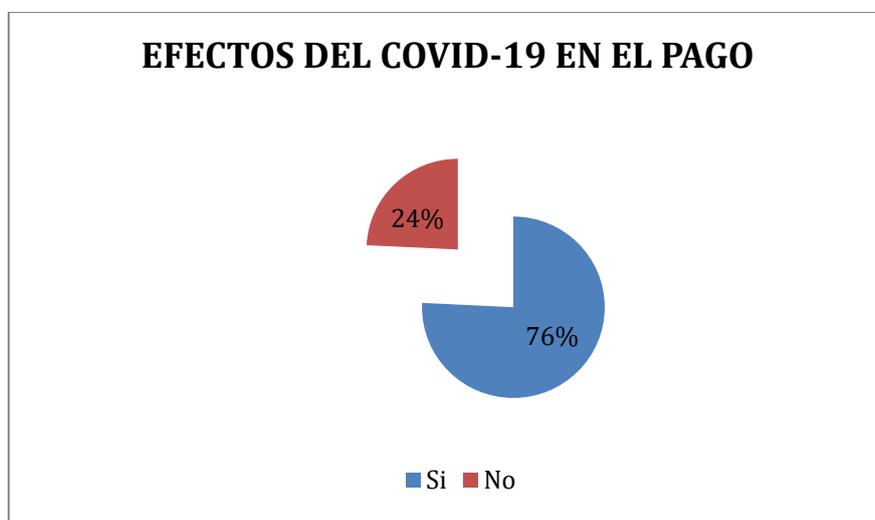


Figura 17

Efectos del Covid-19 en el pago

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, un 76% afirma que la pandemia del COVID-19 si ha afectado aún más el pago oportuno de sus facturas, mientras que un 24% manifiesta que no afectado la pandemia del COVID-19 el pago oportuno de sus facturas.

P8. ¿Usted ha percibido que las relaciones comerciales mejoran cuando los pagos son oportunos a los proveedores?

Tabla 8
Relaciones comerciales

PREGUNTA 8		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	140	85%
No	15	15%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura 18
Relaciones comerciales
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, un 85% afirma que si se ha percibido que las relaciones comerciales mejoran cuando los pagos son oportunos a los proveedores, mientras que un 15% afirma que no ha percibido que las relaciones comerciales mejoran cuando los pagos son oportunos a los proveedores.

P9. ¿Cree usted que a partir de las mejoras internas del área de tesorería se logre el pago oportuno de sus facturas?

Tabla9
Mejoras internas Tesorería

<i>PREGUNTA 9</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	115	70%
No	50	30%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

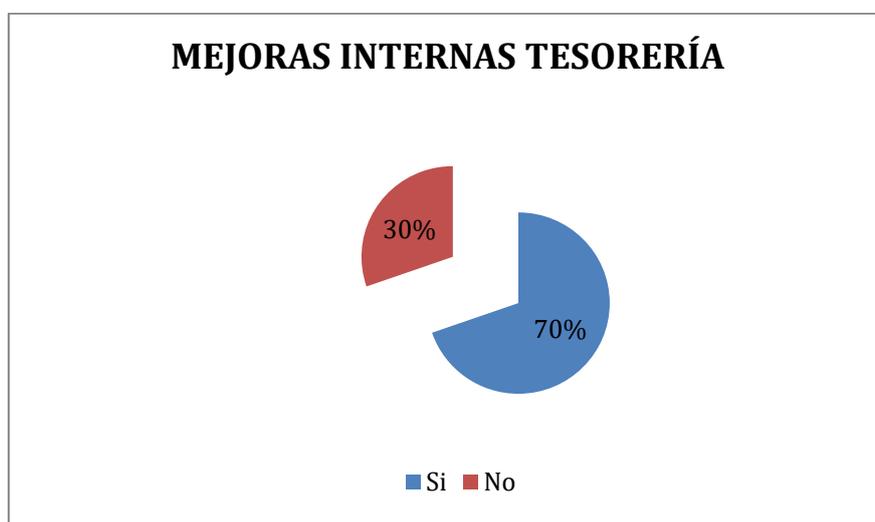


Figura 19
Mejoras internas Tesorería
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, un 70% afirma que a partir de las mejoras internas del área de tesorería si se logre el pago oportuno de sus facturas, mientras que un 30% de los encuestados afirma que no habrá mejoras internas del área de tesorería y no se logra el pago oportuno de sus facturas.

P10. ¿Cree que es factible implementar un sistema de validación donde usted mediante su RUC pueda visualizar dentro de los plazos establecidos el pago puntual de su factura?

Tabla10
Sistema de validación

<i>PREGUNTA 10</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	76%
No	68	24%
TOTAL	165	100%

Fuente: Investigación de Campo

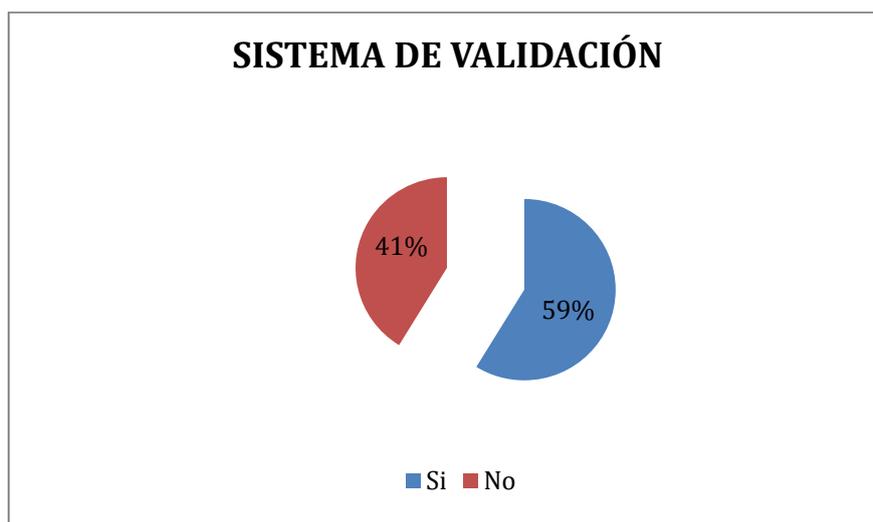


Figura 20
Sistema de validación
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la encuesta aplicada, un 59% afirma que si es factible implementar un sistema de validación donde se pueda visualizar dentro de los plazos establecidos el pago puntual de su factura, mientras que el 41% cree que es factible implementar un sistema de validación donde se pueda visualizar dentro de los plazos establecidos el pago puntual de su factura.

4.1.6 Diseño de la entrevista

El diseño de la entrevista se basa en el objetivo principal del estudio con 10 preguntas cerradas de opción múltiple, con el objetivo de que el entrevistado comprenda claramente la pregunta y no encuentre ningún problema a la hora de contestarla. Bajo que parámetros trabajan y como es su ayuda con las diferentes áreas que solicitan material a los proveedores, estas preguntas también tienen como objetivo comprender la ayuda que van a implementar las diferentes áreas de trabajo para llegar a una solución factible para la empresa se pueda desarrollar estrategias que puedan promover el proceso oportuno dentro de la empresa.

El levantamiento de información para la presente propuesta de mejora del área de tesorería será realizado desde los meses de abril y mayo del 2021.

El modelo de entrevista se puede encontrar en el anexo de este estudio.

La entrevista se realizará a los jefes de las siguientes áreas de trabajo:

- Recursos Humanos
- Financiero
- Compras
- Comercial
- Campamentos de la ciudad Orellana
- Pozos de Perforación y
- Laboratorios

4.1.6.1 Análisis de la entrevista

P1. ¿Considera necesario capacitar al personal del área financiera para el uso de las plataformas a utilizar?

Tabla 11
Capacitación al personal

<i>PREGUNTA 1</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

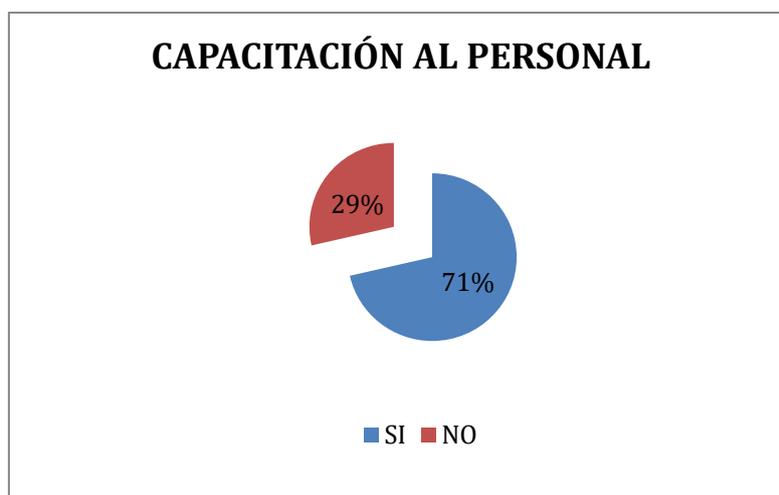


Figura 21
Capacitación al personal
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros un 71% si considera que es necesario capacitar al personal del área financiera para el uso de las plataformas a utilizar, mientras que el 29% no considera que es necesario capacitar al personal del área financiera para el uso de las plataformas a utilizar.

P2. ¿Cree que existan bajas ventas de la empresa a nivel nacional e internacional a causa de la pandemia por el covid-19?

Tabla 12
Ventas en la empresa

<i>PREGUNTA 2</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura 22
Ventas en la empresa
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 86% cree que si existan bajas ventas de la empresa a nivel nacional e internacional a causa de la pandemia por el covid-19, mientras que el 14% considera que no existen bajas ventas de la empresa a nivel nacional e internacional a causa de la pandemia por el covid-19.

P3. ¿Cree que existan bajas de compras de la empresa a nivel internacional a causa de la pandemia por el covid-19?

Tabla13
Compras en la empresa

PREGUNTA 3

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura 23
Compras en la empresa
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 100% cree que si existan bajas de compras de la empresa a nivel internacional a causa de la pandemia por el covid-19.

P4. ¿Cree que es importante la mejora continua de los procesos de pagos a proveedores de la empresa de servicios petroleros?

Tabla 14
Procesos de mejora continua

<i>PREGUNTA 4</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

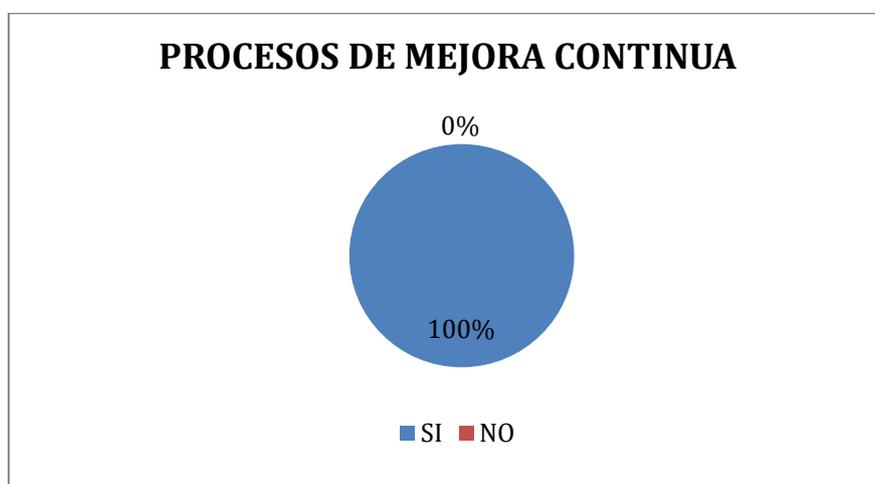


Figura 24
Procesos de mejora continua
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 100% afirma que si es importante la mejora continua de los procesos de pagos a proveedores de la empresa de servicios petroleros.

P5. ¿Qué forma de pago es más conveniente para la empresa cancelar a los proveedores?

Tabla15
Forma de pago

<i>PREGUNTA 5</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cheque	3	43%
Transferencia Bancaria	4	57%
Efectivo	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

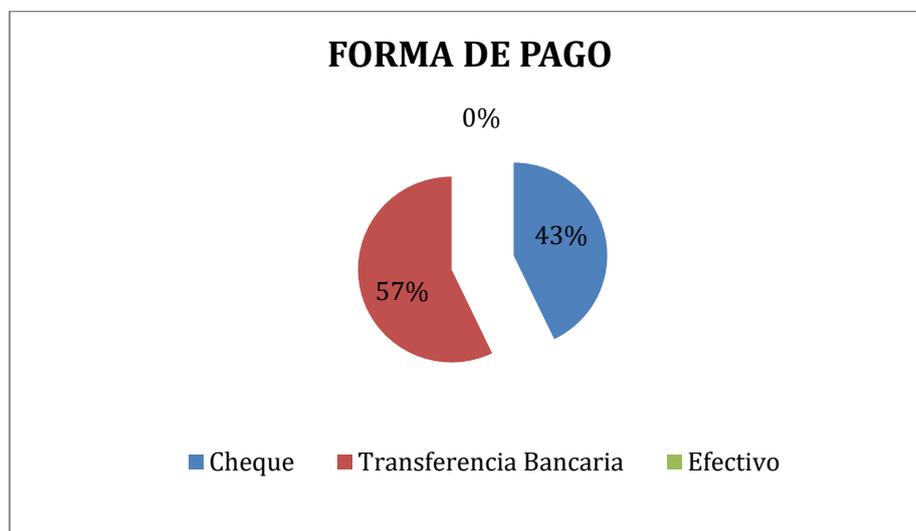


Figura 25

Forma de pago

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 57% afirma que para la empresa es conveniente cancelar mediante transferencia bancaria, mientras que el 43% considera que es mejor cancelar mediante cheque, y el 0% no está de acuerdo con utilizar efectivo para cancelar a los proveedores.

P6. ¿En la actualidad el COVID-19 ha sido un impedimento para el flujo de caja de la empresa de servicios petroleros?

Tabla16
Impedimentos del Covid-19

<i>PREGUNTA 6</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

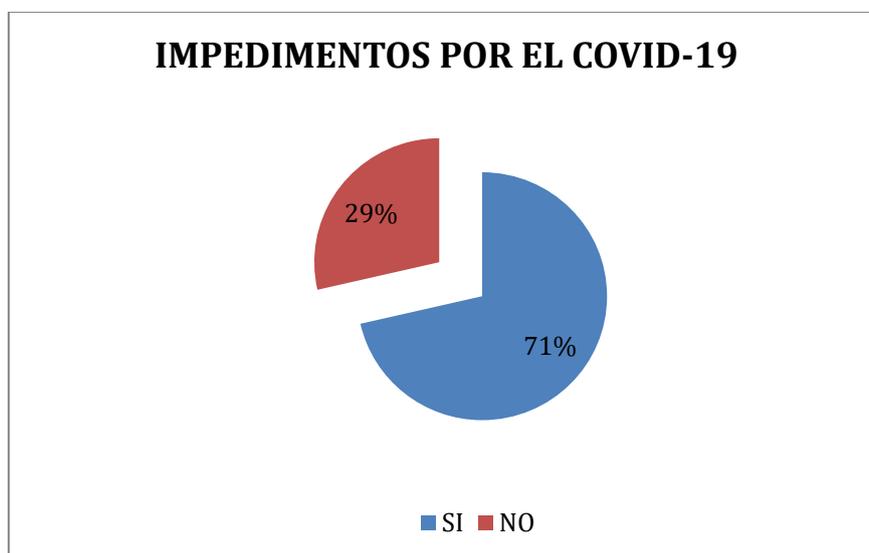


Figura 26
Impedimentos por el Covid-19
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 71% afirma que por el covid-19 si ha sido un impedimento para el flujo de caja de la empresa de servicios petroleros, mientras que el 29% afirma que no habido impedimento para el flujo de caja de la empresa de servicios petroleros.

P7. ¿Usted cree que cuando se realiza un pago con puntualidad, recibe algún beneficio por parte del proveedor para la empresa?

Tabla17
Beneficios del proveedor

<i>PREGUNTA 7</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	86%
No	6	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

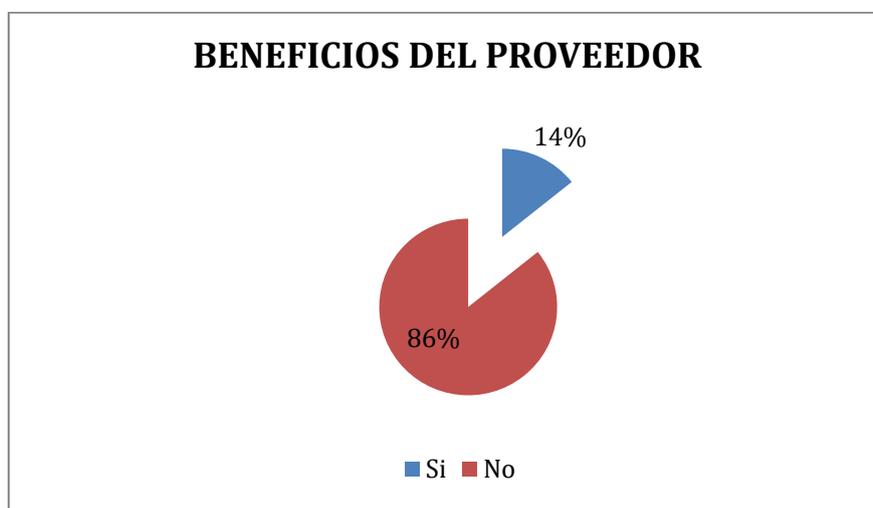


Figura 27
Beneficios del proveedor
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 86% afirma que cuando se realiza un pago con puntualidad, no se recibe algún beneficio por parte del proveedor para la empresa, mientras que el 14% si cree que cuando se realiza un pago con puntualidad, recibe algún beneficio por parte del proveedor para la empresa.

P8. ¿Usted cree que la empresa si debería implementar una plataforma para realizar y verificar pagos de los proveedores?

Tabla18
Plataforma de pagos

<i>PREGUNTA 8</i>		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

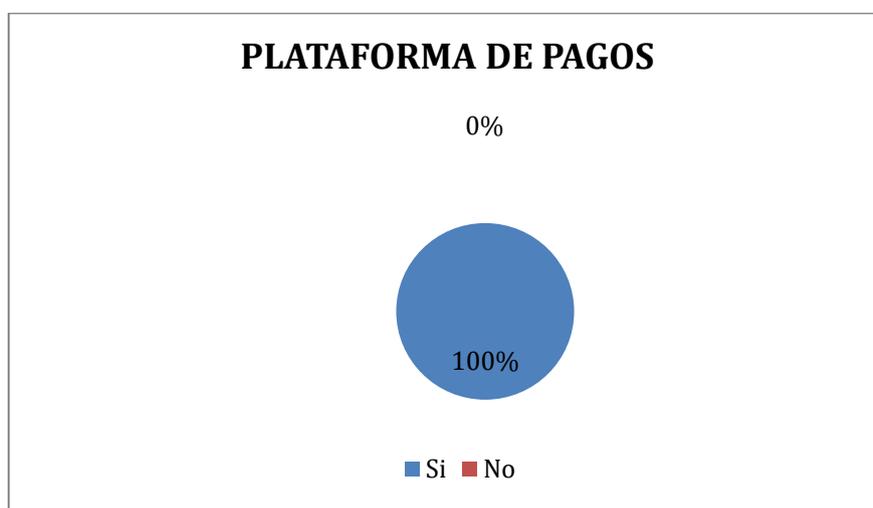


Figura 28
Plataforma de pagos
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 100% de los encuestados cree que la empresa si debería implementar una plataforma para realizar y verificar pagos de los proveedores.

P9. Como empresa, ¿cree usted que es necesario cancelar a los proveedores mediante transferencia para evitar la manipulación de documentos?

Tabla 19
Pago por transferencias

PREGUNTA 9		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

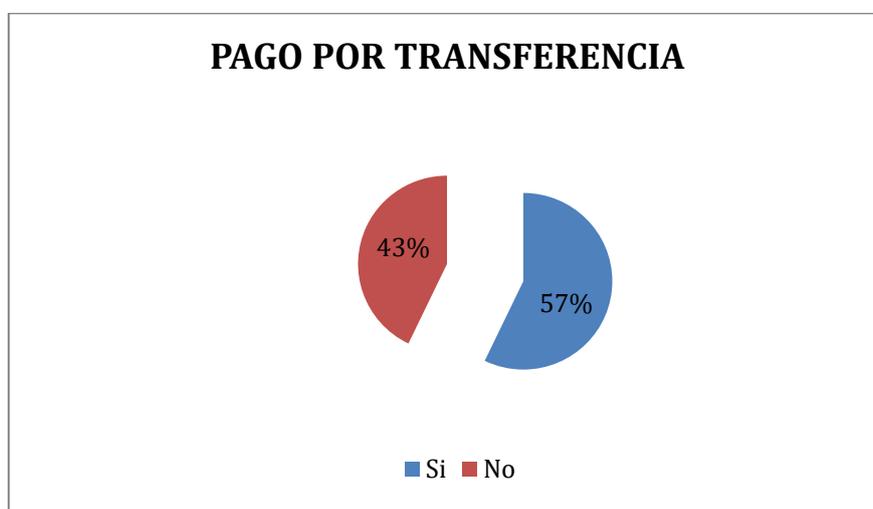


Figura 29
Pago por transferencia
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 57% afirma que, si es necesario cancelar a los proveedores mediante transferencia para evitar la manipulación de documentos, mientras que el 43% cree que no es necesario cancelar por transferencia para evitar la manipulación de documentos.

P10. ¿Qué tiempo cree usted que es importante negociar con los proveedores para el pago oportuno y con puntualidad?

Tabla20
Negociaciones con proveedores

PREGUNTA 10		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15 días	1	14%
30 días	1	14%
60 días	5	72%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de Campo

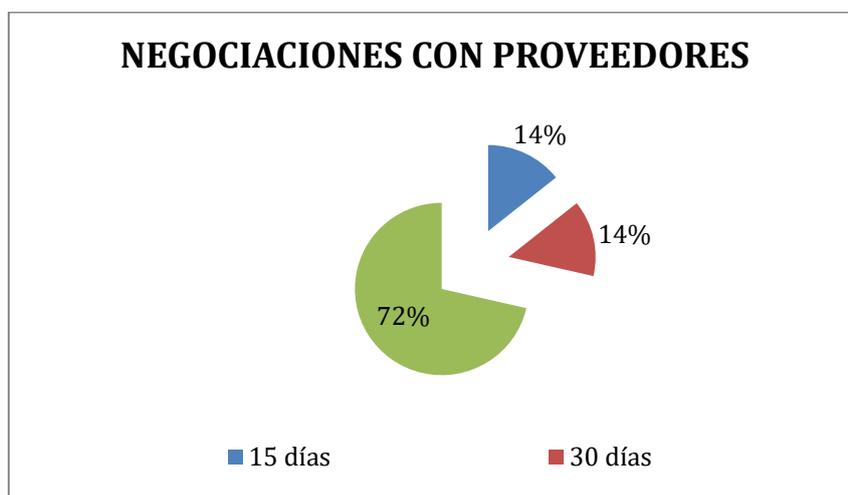


Figura 30
Negociaciones con proveedores
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

De acuerdo a la entrevista aplicada a los jefes de cada área de la empresa de servicios petroleros, el 72% afirma que es importante negociar con los proveedores para el pago oportuno y con puntualidad a los 60 días, el 14% afirma que es importante negociar con los proveedores para el pago oportuno y con puntualidad a los 30 días, y el otro 14% afirma que es importante negociar con los proveedores para el pago oportuno y con puntualidad a los 15 días

4.1.7 Recolección de los instrumentos de información

Los resultados obtenidos tanto de la encuesta a las empresas que nos proveen, como de la entrevista aplicada a los Gerentes de cada área de la empresa de servicios petroleros los resultados que hemos podido recolectar son los siguientes:

- La mayoría de los proveedores creen que el impacto económico de la pandemia de COVID-19 ha restringido en gran medida el pago puntual de sus facturas.
- La mayoría de los encuestados concuerda en que se debería habilitar un canal de información directo para la consulta de la fecha del pago a proveedores, por lo cual se debe se debe potenciar un sistema de consultas en línea.
- Los encuestados se basan que a raíz del crecimiento y expansión tanto en el mercado nacional como internacional ha tenido una descoordinación y la falta de comunicación interna para emitir los pagos. Sin embargo, se dota de material tanto en la ciudad de Orellana como en la ciudad de Quito, llegando acuerdos de pronto pago.
- La conclusión es que debido al covid-19 y las restricciones, es necesario e indispensable no manipular mucho la documentación, tanto para la presentación d las facturas para el cobro como el cheque de pago.
- La conclusión es que, debido a la frecuencia de compras de material para la producción y diferentes abastecimientos, depende mucho a la agilidad del pago, es necesario formar estrategias para que sean factibles los desembolsos al proveedor y así poder tener un ganar-ganar en el ámbito de compra y venta.
- La conclusión es que la forma más adecuada de conducir a la empresa a salir de los problemas de la impuntualidad de los pagos es crear una plataforma donde se pueda consultar según el proveedor y actividad los días de pago.
- Finalizamos mencionando que el diseño de un plan de mejora para la empresa de servicios petroleros es una iniciativa maravillosa, en la cual se tendrían que

establecer las condiciones y las ventajas que se van a obtener para la facilidad de pago y cobro.

4.1.8 Análisis de FODA

En la revisión del FODA incluye la evaluación de fortalezas y debilidades por medio de matrices, las cuales tienen la posibilidad de diagnosticar conjuntamente las condiciones internas de la organización, en lo que las condiciones externas provienen de las oportunidades y amenazas de la empresa de Servicios Petroleros.

Al examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este instrumento se puede usar para entablar tácticas de mercado exactas para cada compañía. En la siguiente tabla, La empresa de servicios petroleros planteó su DAFO, extendiendo la escala de 1 a 5, donde 5 es el más relevante o de mayor relevancia en el sistema de pagos, y 1 es el menos fundamental.

4.1.8.1 Fortalezas de la Empresa de Servicios Petroleros

Tabla 21
Fortalezas de la empresa de servicios petroleros

FORTALEZAS LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS		
A	Calidad del Petróleo es más puro.	5
B	Buena relación con los proveedores.	4
C	Precios competitivos a los del mercado.	3
D	Creación de campos de acción	4
E	Ubicación estratégica de los pozos petroleros.	5

Fuente: (Investigación de Campo)
Elaborado por: Ángel Schettino

Análisis e Interpretación. -

La calidad de los productos despachados, como la buena relación con los proveedores está estrechamente relacionado con el buen ambiente laboral que existe actualmente en la empresa, han dado como resultado una fortaleza ya que se tiene

muy bueno productos para realizar los procesos en la ciudad de Orellana y Quito.

4.1.8.2 Oportunidades de la Empresa de Servicios Petroleros

Tabla 22
Oportunidades de la empresa de servicios petroleros

OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS		
A	Crecimiento del sector.	5
B	Nuevas tecnologías para procesos de logística.	5
C	Economía creciente del país en el sector.	4
D	Calendarización de actividades internas.	2
E	Facilidades de plan de acción Interno	3

Fuente: (Investigación de Campo)
Elaborado por: Tania Rivera

Análisis e Interpretación. -

El Aumento del sector y las novedosas tecnologías para los procesos de logística son buenas oportunidades debido a que gracias a la pandemia por el Covid-19 ha servido a la industria para que se logre crecer en el sector del despacho y repartición de sus productos de aseo y salud humana y aquello sumado a las novedosas tecnologías de despacho podría usarse de una forma activa para mejorar la postura de la organización para conseguir sus fines de ventas previstos.

4.1.8.3 Debilidades de la Empresa de Servicios Petroleros

Tabla 23
Debilidades de la empresa de servicios petroleros

DEBILIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS		
A	No hay un control de pagos puntual a los proveedores de primera, segunda y tercera línea.	5
B	No hay una acorde planeación estratégica para el área.	4
C	No existe un plan de despacho basado en previsiones.	4
D	No hay una comunicación efectiva en el área de tesorería	4
E	No hay un buen sistema para efectuar los pagos	5

Fuente: (Investigación de Campo)
Elaborado por: Marcos Cadena

Análisis e Interpretación. -

Las principales debilidades de la empresa de servicios petroleros es que no hay un control de pagos puntuales a sus proveedores de primera, segunda y tercera línea, a esto hay que tomar en cuenta que no hay una planeación estratégica para el área de tesorería, la falta de comunicación en el área son sus principales debilidades

Uno debilidad importante también es no contar con un buen sistema de pagos para que no haya un cruce de información, por lo cual genera inconvenientes internos de la empresa por lo que se sigue retardando el pago a los proveedores.

4.1.8.4 Amenazas de la Empresa de Servicios Petroleros

Tabla 24
Amenazas de la empresa de servicios Petroleros

AMENAZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS		
A	Alto número de empresas competidoras.	4
B	Falta de insumos por el no Pago	5
C	Precios más altos de la competencia.	3
D	Falta de negociaciones con el Gobierno	4
E	Actos de corrupción en licitaciones con el gobierno	5

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autoría propia

Análisis e Interpretación. -

Existe un gran número de empresas en el mercado, una marcando más la diferencia que el otro, es ahí donde se debe aprovechar las estrategias para ser una buena empresa de servicios petroleros, existe una deficiencia a nivel de mercado por la falta de insumos para los diferentes procesos de la empresa, el pronto pago a los proveedores tiene que convertirse en una fortaleza, no se puede dejar de abastecernos por la falta de procesos internos de la misma, los precios en forma general tienden a variar por el mismo mercado, se debe aprovechar cuando estos precios tienen a subir para tener un fondo de ahorro y poder sustentar el pago en los siguientes meses.

La falta de negociaciones con el Gobierno hace que la empresa también adquiera estas desventajas internas, al no negociar con aperturas hacia nuevos mercados, cuando se presentan licitaciones para participar por contratos públicos la mayoría de personas que está a cargo de este proceso trata de tomar ventaja, se debe tomar en cuenta esta situación para poder negociarla y tener una factible solución sin crear corrupción en el medio.

4.1.8.5 FODA Cruzado de la empresa de Servicios Petroleros

Tabla 25
FODA Cruzado de la empresa de servicios petroleros

MATRIZ FODA CRUZADO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS	1. Calidad del Petróleo es más puro. 2. Buena relación con los proveedores. 3. Precios competitivos a los del mercado. 4. Creación de campos de acción 5. Ubicación estratégica de los pozos petroleros.	1. No hay un control de pagos puntual a los proveedores de primera, segunda y tercera línea. 2. No hay una acorde planeación estratégica para el área. 3. No existe un plan de despacho basado en previsiones. 4. No hay una comunicación efectiva en el área de tesorería 5. No hay un buen sistema para efectuar los pagos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO.	ESTRATEGIA DO.
1. Crecimiento del sector. 2. Nuevas tecnologías para procesos de logística. 3. Economía creciente del país en el sector. 4. Calendarización de actividades internas. 5. Facilidades de plan de acción Interno	Utilizar estrategias para abastecer de servicio petroleros a los clientes que se tiene y así ser competitivo frente a su competencia. Usar estrategias de mercado para que cuando los precios varíen, ser los mejores en dar un precio factible y obtener más clientes, implementar las 5S Capacitar al personal en las actividades internas para dar un mejor servicio a nuestros clientes.	Crear un canal directo para la comunicación del pago efectivo a los proveedores, sin hacerles esperar tanto tiempo y se respeten los plazos establecidos por el mismo. La cobertura es limitada, lo que puede ser una oportunidad para ingresar y entrar a otros mercados a nivel internacional. Mediante las nuevas tecnologías, también generar una buena comunicación interna para que no hay un desfase en la coordinación en lo planteado.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA.	ESTRATEGIA DA.
1. Alto número de empresas competidoras. 2. Falta de insumos por el no Pago 3. Precios más bajos de la competencia. 4. Falta de negociaciones con el Gobierno 5. Actos de corrupción en licitaciones con el gobierno	Conocimiento de sus competidores, podría convertirse en una amenaza en el futuro, porque caerá en el error de ignorar sus propios procesos de tesorería. El mercado es estable, pero esto puede representar una amenaza futura para la empresa porque la industria petrolera con el cuidado del medio ambiente, se propone utilizar estrategias de Kaizen. Crear planes de competitividad, ya que podría representar una amenaza, porque la competencia puede volverse cada vez más fuerte, se propone realizar los pagos utilizando la estrategia del just time.	Crear una comunicación efectiva y con los proveedores para que puedan ellos también ayudarnos a implementar de mejor manera y dar así una solución efectiva. La empresa propone utilizar de mejor manera y crear un medio digital para que el pago impuntual se convierta en puntual y así convertirse en una fortaleza a corto plazo.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

4.2 Diseño de Mejora

4.2.1 Matriz de las deficiencias encontradas del área de tesorería contra acciones propuestas de mejora

Tabla 26

Matriz de las deficiencias encontradas en la empresa contra actividades de mejora propuestas

SITUACIÓN ACTUAL / DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	OBJETIVOS DE MEJORA / ACCIONES DE MEJORA	ESTRATEGIAS A REALIZAR	ACTIVIDADES DE MEJORA PROPUESTAS
Inadecuados procesos de comunicación por parte de la empresa con sus principales proveedores.	Desarrollar estrategias de implementación de un canal de comunicación externo con el proveedor.	Desarrollar una plataforma que permita visualizar el estado de pago.	Identificar cuáles son los proveedores actuales. Evaluar el tiempo de negociación con los proveedores.
Falta de un apartado en el ERP de la empresa donde indique alarmas sobre los plazos y fechas de vencimiento en los pagos a los proveedores.	Instaurar una plataforma Interna	Efectuar la elaboración de la plataforma Interna	Contratar a una empresa auxiliar para realizar las variaciones para implementar la plataforma Adjuntar todos los datos de los proveedores Implementar una pestaña de pago Transferencia Bancaria
Falta de sofisticación del ERP con apartados en donde el proveedor	Crear el usuario y Contraseña	Se implementará un código de proveedor para	Se dará un código a cada proveedor por orden alfabético

pueda ingresar a ver el status de su pago.	para los Proveedores	que puedan ingresar la plataforma	Se podrá visualizar en el sistema el estado del pago de facturas
--	----------------------	-----------------------------------	--

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

4.2.2 Propuesta de mejora

Para elaborar esta iniciativa se estima implantar un modelo de acción estratégica por medio del cual se aprobarán los canales de comunicación, plataformas o una línea directa que efectúe los pagos con anticipación.

Estas tácticas se formulan a través de reuniones y presupuesto que la empresa otorgue de forma inmediata para salir de la impuntualidad de los pagos que se han generado en estos años y así los proveedores tengan la confianza de otorgar el material tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Orellana, de forma que la organización y las ocupaciones planificadas se realicen, una vez que las ocupaciones se ejecuten de forma sistemática, para que la empresa de Servicios Petroleros logre conservar las negociaciones y acuerdos en los plazos establecidos con las empresas que provee los suministros y material esencial para la producción, y la función de solucionar mejor los inconvenientes.

4.2.2.1 Direccionamiento de la propuesta de mejora

La dirección de iniciativa se ha definido para que el plan de mejora logre proveer a la empresa de Servicios Petroleros una virtud competitiva y de buen pago, para obtener el reconocimiento en el mercado y tener proveedores que quieran trabajar con la empresa, perfeccionando de esta forma la producción y los recursos para la mejora de procesos. Por lo cual, se ha predeterminado un proceso estratégico lógico que guía la ejecución de la iniciativa.

4.2.2.2 Importancia de las estrategias

Para las empresas es fundamental definir las estrategias a usar en el plan de mejora destinados a mantener una mentalidad común y lograr las metas en todo el desarrollo de todas las estrategias.

Así la estrategia muestra el costo de la comunicación y la organización en la empresa de Servicios Petroleros, por lo que se socializara con la empresa el modelo de sistema que se piensa utilizar y la factibilidad que va a tener como beneficio interno y externo para la empresa.

4.2.3 Propuesta de clasificación de los procesos de despacho y distribución

Tabla 27

Propuesta de Clasificación de procesos de mejora con el sistema de la empresa.

PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA CON EL SISTEMA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	CLASIFICACIÓN DEL PROCESO	TRABAJADORES RELACIONADOS EN EL PROCESO
RECEPTAR LAS FACTURAS DE LOS PROVEEDORES	Al momento de adjuntar la factura, se va solicitar que nos ayuden con los documentos habilitantes para poder registrarlos en el nuevo sistema para la consulta y el cobro del mismo.	Operación	Tesorería & Sistemas
CREAR LA PLATAFORMA QUE SE LLAMARA PSP	Se dará inicio a la creación de la plataforma PSP (Pago Solo Proveedores) y así crear una nueva línea más automatiza	Operación	Tesorería & Sistemas
INGRESAR AL SISTEMA LA DOCUMENTACIÓN	Una vez se ingrese al sistema los datos del mismo Proveedor, se va a llenar un campo especial que se reconozca al proveedor el que consulta el tiempo y la forma de pago que se va a realizar	Operación	Tesorería & Sistemas
REGISTRO DE PAGO	Para la generación de pago, se ingresa la factura al área de compras donde dan visto bueno y se manda a contabilidad, el área Contable revisara si la factura tiene autorización del SRI de ser emitida, habrá un icono donde mande por correo a tesorería listo para el pago	Apoyo	Tesorería, Compras & Contabilidad

GENERACIÓN DE LA ORDEN DE PAGO	Una vez que se reciba el correo el área de tesorería debe aprobar y revisar lo adjunto como solicita el método de pago con el proveedor	Apoyo	Tesorería
DESPACHO DEL PAGO	En el sistema se debe registrar si la cuenta bancaria del proveedor para ya no utilizar cheques y hacerlo de manera más oportuna el pago.	Apoyo	Tesorería & Compras
REGISTRO DE COBRO DEL PAGO DE FACTURAS	Una vez registrado la transferencia del pago a proveedores se adjunta el comprobante de pago y cuando venga a dejar la siguiente factura se hará firmar como constancia que se realizó el rubro.	Apoyo	Tesorería & Administración
IMPLEMENTACIÓN DE UN CANAL DIGITAL	Mediante este canal digital el proveedor puede ingresar a la página de la empresa, donde hay un casillero que diga pago proveedores, ingresar con el Ruc una clave personal que se le dará una vez implementado en el sistema y podrá observar en qué etapa esta su pago de facturas.	Operación	Tesorería & Sistemas

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Autoría propia

4.3 Matriz de acción y control

Tabla 28

Matriz de acción de la empresa de servicios Petroleros

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		COSTO	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN			
DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CANAL DE COMUNICACIÓN EXTERNO CON EL PROVEEDOR	Desarrollar una plataforma que permita visualizar el estado de pago	Identificar cuáles son los proveedores actuales	01/04/2021	7/04/2021	\$1.200,00	Area de tesorería & Área de compras	Número proveedores / tiempo de negociación
		Evaluar el tiempo de negociación con los proveedores	8/04/2021	24/04/2021		Area de tesorería & Área de compras	Número proveedores / tiempo de negociación
		Contratar a una empresa auxiliar para realizar las variaciones para implementar la plataforma	25/04/2021	12/05/2021		Area de tesorería & Área de Sistemas	Validación de datos/ sistema de actualización.
INSTAURAR UNA PLATAFORMA INTERNA	Efectuar la elaboración de la plataforma Interna	Adjuntar todos los datos de los proveedores	12/05/2021	18/05/2021	\$ 2.285,00	Area de tesorería & Área de compras.	Número de proveedores/ Forma de pago
		Implementar una pestaña de pago Transferencia Bancaria	18/05/2021	19/05/2021		Area de tesorería & Área de Sistemas	Formas de Pago/Numero de proveedores satisfechos
CREAR EL USUARIO Y CONTRASEÑA PARA LOS PROVEEDORES	Se implementará un código de proveedor para que puedan ingresar a la plataforma	Se dará un código a cada proveedor por orden alfabético	20/05/2021	25/05/2021	\$ 200,00	Area de tesorería & Área de compras.	Número de proveedores satisfechos / Evacuar los pagos
		Se podrá visualizar en el sistema el estado del pago de facturas	26/05/2021	30/05/2021		Area de Tesorería.	Pagos Atrasados/Número de facturas pendientes

Fuente: Investigación de Campo

4.4 Establecimiento de presupuesto de la propuesta de mejora

Tabla 29.

Establecimiento del presupuesto de la empresa de servicios petroleros

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	COSTO
DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CANAL DE COMUNICACIÓN EXTERNO CON EL PROVEEDOR.	Desarrollar una plataforma que permita visualizar el estado de pago.	Identificar cuáles son los proveedores actuales.	\$ 1.200,00
		Evaluar el tiempo de negociación con los proveedores.	
		Contratar a una empresa auxiliar para realizar las variaciones para implementar la plataforma	
INSTAURAR UNA PLATAFORMA INTERNA	Efectuar la elaboración de la plataforma Interna	Adjuntar todos los datos de los proveedores	\$ 2.285,00
		Implementar una pestaña de pago Transferencia Bancaria	
CREAR EL USUARIO Y CONTRASEÑA PARA LOS PROVEEDORES	Se implementará un código de proveedor para que puedan ingresar la plataforma	Se dará un código a cada proveedor por orden alfabético	\$ 200.00
		Se podrá visualizar en el sistema el estado del pago de facturas	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autoría propia

Análisis e interpretación. -

Como se puede apreciar en la tabla 29 el presupuesto de la presente investigación asciende a la suma \$3.685,00 lo que significa para la empresa un costo factible para poder salir del impedimento que se ha venido teniendo en estos últimos años, puede mejorar su imagen en el mercado nacional e internacional por los pagos programados y sistemáticos.

En donde se pretende mejorar los siguientes procesos al momento de adjuntar la factura, se va solicitar que nos ayuden con los documentos habilitantes para poder registrarlos en el nuevo sistema para la consulta y el cobro del mismo.

Se dará inicio a la creación de la plataforma PSP (Pago Solo Proveedores) y así crear una nueva línea más automatiza.

Una vez se ingrese al sistema los datos del mismo Proveedor, se va a llenar un campo especial que se reconozca al proveedor el que consulta el tiempo y la forma de pago que se va a realizar.

Para la generación de pago, se ingresa la factura al área de compras donde dan visto bueno y se manda a contabilidad, el área Contable revisara si la factura tiene autorización del SRI de ser emitida, habrá un icono donde mande por correo a tesorería listo para el pago.

Una vez que se reciba el correo el área de tesorería debe aprobar y revisar lo adjunto como solicita el método de pago con el proveedor.

En el sistema se debe registrar si la cuenta bancaria del proveedor para ya no utilizar cheques y hacerlo de manera más oportuna el pago.

Una vez registrado la transferencia del pago a proveedores se adjunta el comprobante de pago y cuando venga a dejar la siguiente factura se hará firmar como constancia que se realizó el rubro.

Mediante este canal digital el proveedor puede ingresar a la página de la empresa, donde hay un casillero que diga pago proveedores, ingresar con el Ruc una clave personal que se le dará una vez implementado en el sistema y podrá observar en qué etapa está su pago de facturas.

Se debe invertir esta cantidad, para llegar a satisfacer las necesidades de los proveedores ya que son los que nos facilitan el material para poder ejercer nuestras operaciones en la empresa de servicios petroleros, y así mejorar los procesos internos y mayor comunicación entre las diferentes áreas.

CAPÍTULO V SUGERENCIAS

Sugerencias

- Se sugiere a la empresa que principalmente se concentre en atender los tres principales problemas que aquejan al área de Tesorería, como lo son inadecuados procesos de comunicación por parte de la empresa con sus principales proveedores, esto dificulta que la empresa pueda mejorar sus relaciones con sus proveedores y de esto poder obtener algún tipo de ventaja frente a su competencia.

- Se sugiere a la empresa que se centralice en mejorar la falta de un apartado en el ERP de la empresa donde indique alarmas sobre los plazos y fechas de vencimiento en los pagos a los proveedores, si bien es cierto que la empresa tiene un ERP muy funcional para todas las áreas de la empresa incluido el área de Tesorería, no se tiene un apartado que se focalice en los pagos y tiempos de pagos por proveedores dentro del mencionado ERP, se sugiere se mantenga una reunión con los desarrolladores del programa para que puedan mejorar el apartado de tesorería del ERP para que pueda mantener alertas tempranas en las fechas de pago por parte de los proveedores para no tener roces con los proveedores que después pueda resultar perjudicial para la reputación de la empresa.

- Otra sugerencia importante para la empresa es que mejore y actualice la falta de sofisticación del ERP con apartados en donde el proveedor pueda ingresar a ver el status de su pago, es decir, se tendría una mejor seguridad de los pagos hacia los proveedores si el ERP que maneja la empresa se podría vincular de alguna manera con cuentas temporales hacia todos los proveedores para que sean ellos los que puedan visualizar el status de sus pagos y sepan cuanto tiempo estará aproximadamente su pago y se evitaría que los proveedores categorizados tengan alguna confusión con sus pagos.

- Se sugiere también a la empresa y mantenga reuniones con sus proveedores de primera, segunda y tercera línea, ya que son con los que mayores dificultades se tiene debido a la falencia e impuntualidad en los pagos, y así generar mejores propuestas contractuales con los mismos y mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores del sector petrolero ecuatoriano, además se podrá fortalecer las relaciones con los proveedores ya que entendemos que una buena relación con los proveedores se convierte en una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa objeto del actual estudio de investigación.

- Con respecto a las actualizaciones del software del área de tesorería a la hora de obtener una mayor rentabilidad, la optimización de los recursos de la empresa siempre ha sido un tema trascendente. Sin embargo, gastar menos recursos no garantiza que se lograra poder afrontar día a día el mercado cada vez más exigente, sino añadir valor a los bienes o servicios prestados, no se debería considerar como un gasto a las actualizaciones del software del área de tesorería que maneja la empresa, ya que las buenas relaciones y la puntualidad de los pagos con sus acreedores siempre serán bien vistas ante sus potenciales clientes dentro del mercado nacional como internacional.

- Se sugiere a los trabajadores del área de tesorería mantener reuniones con los proveedores para poder obtener más tiempo de crédito en caso de que la empresa no cuente con la liquidez necesaria para poder subsanar su impuntualidad en los pagos, ya que, a pesar de que la empresa, es una empresa de gran trascendencia en el desarrollo de sus actividades (prestación de servicios petroleros), muestra debilidades en sus procesos de pagos a proveedores de primera, segunda y tercera línea, es decir muestra falencias en el proceso de pagos a sus proveedores dentro del área financiera.

- Se recomienda también que la empresa de servicios petroleros establezca un programa de mejora continua interna, para mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores y así obtener un ganar-ganar de ambas partes mediante una indagación más fuerte, para dictaminar las oportunidades y amenazas que tienen la posibilidad de descubrir durante todo el proceso de desarrollo del proyecto para proponer soluciones a los problemas descubiertos, es necesario desarrollar un sistema de selección basado en la capacidad de mejorar la gestión y proceso de pagos.

- Se sugiere a la empresa que mantenga y fortalezca las relaciones con los proveedores actuales y generar mejores propuestas contractuales con todas las líneas de proveeduría que existe en la empresa y lograr tener una cierta ventaja competitiva con la competencia al tener mayores beneficios con los proveedores actuales, mismos beneficios que la competencia no lo presenta y es generaría ventaja sobre la competencia actual de la presente empresa que se encarga de dar servicios petroleros en la ciudad de Orellana.

- Se recomienda a la empresa que una vez que se implemente la plataforma de consultas no se descuide del trato personal con los proveedores, manteniendo una buena relación entre sí, es decir, que si se llegase a actualizar el apartado del ERP que permita tener más comunicación con los proveedores y acreedores la empresa debe actualizar a los colaboradores del área de tesorería para que pueda adquirir los conocimientos técnicos y específicos para que puedan operar de la mejor manera y no vuelvan a incurrir en este tipo de hincapiés con los proveedores que mantiene actualmente la empresa.

- Se recomienda que la empresa de servicios petroleros que implemente el presente plan de mejora propuesto para lograr los objetivos y resultados deseados

por el área de tesorería que permita tener pagos puntuales y cumpliendo los requerimientos de la empresa, ya que si no se tiene buena relación con los proveedores la empresa no podrá ejercer sus operaciones de una manera óptima, esto debido a que si no se tiene proveedores definidos no se puede ejecutar la operación de la empresa ya que necesitaría de muchos materiales e insumos que solo los proveedores pueden cumplir con la empresa, es determinante mantener una relación de cumplimiento con los proveedores.

- Se sugiere a la empresa que presta servicios petroleros en la provincia de Orellana cumpla sus obligaciones con terceros para evitar cargos extras por moras e intereses por el pago e incumplimiento en el pago de las facturas, y lo que es más importante, se evite posibles repercusiones legales ya que los proveedores podrían seguir una denuncia legal en contra de la empresa por incumplimiento en el pago de sus obligaciones y esto podría acarrear problemas de tipo legal con la empresa por incumplimiento en el pago de facturas, y la empresa podría perder más dinero en trámites legales tratando de subsanar las denuncias presentadas por sus posibles acreedores es importante que la empresa pueda cumplir sus obligaciones en los tiempos establecidos con sus proveedores.

- Se recomienda a la empresa que mantenga reuniones digitales de manera sincrónica con sus proveedores de primera, segunda y tercera línea ya que según los resultados de las fichas de recolección de información se ha podido observar que, la mayoría de los proveedores creen que el impacto económico de la pandemia de COVID-19 ha restringido en gran medida el pago puntual de sus facturas la mayoría de los encuestados concuerda en que se debería habilitar un canal de información directo para la consulta de la fecha del pago a proveedores.

- Se sugiere a la empresa que mantenga un cronograma trimestral de compras para que se pueda trabajar en base a este plan de adquisiciones y se pueda tener una ruta de las futuras compras y se pueda tener el dinero destinado para estas adquisiciones, es decir se tenga reservada esa partida presupuestaria para estas líneas de adquisidores en plazos trimestrales debido a la frecuencia de compras de material para la producción y diferentes abastecimientos, depende mucho a la agilidad del pago, es necesario formar estrategias para que sean factibles los desembolsos al proveedor y así poder tener un ganar-ganar en el ámbito de compra y venta.

- Se recomienda a la empresa que formulan atreves de reuniones y presupuesto que la empresa otorgue de forma inmediata para salir de la impuntualidad de los pagos que se han generado en estos años y así los proveedores tengan la confianza de otorgar el material tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Orellana, de forma que la organización y las ocupaciones planificadas se realicen, una vez que las ocupaciones se ejecuten de forma sistemática, para que la empresa de Servicios Petroleros logre conservar las negociaciones y acuerdos en los plazos establecidos con las empresas que provee los suministros y material esencial para la producción, y la función de solucionar mejor los inconvenientes.

- Se sugiere a la empresa que las estrategias que se van a implementar se realizan auditorias de manera semestral para ejercer un control y al mismo tiempo una evaluación del sistema a ejecutar con los proveedores, esto permitirá tener el control total sobre las estrategias planteadas y también controles sobre las posibles problemáticas que pudieran generar las actualizaciones del software de la empresa en el apartado de pagos con sus proveedores.

CONCLUSIONES

A continuación se presentará con las conclusiones del presente trabajo de investigación en donde se darán por culminados tanto el objetivo general como los objetivos específicos declarados en el capítulo I de la presente investigación.

- Se empieza concluyendo que mediante la propuesta de mejora planteada para el área de Tesorería de una empresa de servicios petroleros de la ciudad de Quito se menciona que la propuesta de mejora en mención tendrá un valor de \$3685,00 lo que significa para la empresa un costo factible para poder salir del impedimento que se ha venido teniendo en estos últimos años, puede mejorar su imagen en el mercado nacional e internacional por los pagos programados y sistemáticos, en donde se pretende mejorar los siguientes procesos al momento de adjuntar la factura, se va solicitar que nos ayuden con los documentos habilitantes para poder registrarlos en el nuevo sistema para la consulta y el cobro del mismo, se dará inicio a la creación de la plataforma PSP (pago solo proveedores) y así crear una nueva línea más automatizada.

- Se concluye afirmando que mediante el diagnóstico del estado situacional de la empresa mediante un análisis FODA, para comprender los métodos de mejora que se aplicarán en el área de tesorería de la empresa en la ciudad de Quito, sus principales oportunidades son el aumento del sector y las novedosas tecnologías para los procesos de logística ha servido a la industria para que se logre crecer en el sector del despacho y repartición de sus productos para mejorar la postura de la organización para conseguir sus fines de ventas previstos. Sus principales amenazas son un gran número de empresas en el mercado, una marcando más la diferencia que el otro, existe una deficiencia en el mercado por la falta de insumos para los diferentes procesos operacionales de la empresa.

- Se concluye manifestando que mediante la propuesta de mejora para el área de tesorería de la empresa haciendo uso del método de gestión de las 5S, para determinar las estrategias a seguir para mejorar la posición de la empresa en el área de tesorería, se puede decir que son de mucha importancia la clasificación, el ordenamiento, la limpieza, la estandarización y la disciplina en el área de tesorería de la empresa, lo que para lograr la presente propuesta de mejora se debe trabajar en conseguir las 5S y así alcanzar la tan ansiada ventaja competitiva del área de tesorería frente a las demás áreas internas de la empresa como marcar la diferencia en las mismas áreas pero de la principal competencia de la empresa.

- A continuación se concluye manifestando que a través de los mecanismos de control para los objetivos y el cumplimiento de la propuesta de mejora del área de tesorería de la empresa en la ciudad de Quito, nos permitió comprender como se va a ir desarrollando estas estrategias de mejora que se plantean para la propuesta de mejora los mecanismos de control que se han trazado han sido factibles para lograr grandes cambios internos, por lo cual ha mejorado notablemente incluso en el ambiente laboral, satisfaciendo las necesidades de ambas partes, ha sido una ayuda fundamental en el área de tesorería a no exista tercerización en los procesos de tesorería de la empresa.

- Se concluye indicando que mediante la determinación del costo/beneficio de la propuesta de mejora para el área de tesorería de una empresa de servicios petroleros, de la ciudad de Quito para el año 2021, se ha podido evidenciar que el valor que la empresa debería invertir en caso de que se llegase a implementar el presente trabajo de investigación guarda estrecha relación con los beneficios que generaría la empresa en la ayuda a reducir tiempos, costos, e incluso evita una mala imagen de la empresa a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones .

Corporación Unisystem de Colombia. (s.f.). Recuperado el 05 de junio de 2021, de <https://unisystem.edu.co/que-es-compras-suministros/>

de Gallinsoga, E. (2014). Análisis y propuestas de mejora de procesos de tesorería: estudio de caso. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

De Lama, J. (enero de 2018). Universidad de Piura. Recuperado el 05 de junio de 2021, de Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3228/TSP_AE-L_001.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, L. (2018). Caracterización del control interno del área de tesorería de las empresas del sector agrpecuario del Perú: caso del área de tesorería de la empresa San Lorenzo Produce Sociedad Anónima Cerrada-Sullana y propuesta de mejor 2018. Sullana: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81.

M, A. (20 de septiembre de 2019). ¿Qué es el método de las 5s y cómo funciona? Recuperado el 16 de marzo de 2021, de HRTRENDS: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/metodo-5s-como-funciona>

Piñero, A., Vivas, E., & Flores, K. (2018). Programa 5S' para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI(20), 99-110.

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empreso, 50-56.

Ramírez, F. (2014). "Implementación del Método de las 5S" Taller de Fabricación de Recubrimiento Aster Chile Ltda. Concepción: Universidad del Bío-Bío.

Rivas, J. (2012). Organización, Gestión y Creación de Empresas Turísticas. Asturias: Septem ediciones.

Universidad Americana de Europa. (27 de diciembre de 2019). Funciones de la Tesorería en las Organizaciones, necesidades y finanzas. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de UNADE: <https://unade.edu.mx/funciones-tesoreria/>

ANEXOS

Formato de la Encuesta

Encuesta sobre la Empresa de servicios Petroleros

Buenas tardes, nuestros nombres son Tania Rivera, Ángel Schettino y Marcos Cadena, somos estudiantes de la Escuela de Negocios Neumann, nos encontramos realizando un trabajo de investigación por lo que solicito su colaboración para la realización de la misma.

Fecha de aplicación de la encuesta: ____/____/____

P1. ¿Cuál es el plazo que mantiene la empresa para el pago oportuno de su factura?

15 días

30 días

60 días

P2. ¿A usted como le resulta más conveniente el pago de su factura?

Cheque

Efectivo

Transferencia

P3. ¿Usted considera que el débito bancario es una forma de pago válida para su empresa?

SI

NO

P4. ¿Cree usted que sus ventas haya al implementar una forma de pago electrónica o digital?

SI

NO

P5. ¿Ha tenido inconvenientes con la forma de pago a los 60 días?

SI

NO

P6. ¿Usted si pudiese hacer un convenio de pago acumulado lo realizaría?

SI

NO

P7. ¿Cree usted que la pandemia del COVID-19 ha afectado aún más el pago oportuno de sus facturas?

SI

NO

P8. ¿Usted ha percibido que las relaciones comerciales mejoran cuando los pagos son oportunos a los proveedores?

SI

NO

P9. ¿Cree usted que a partir de las mejoras internas del área de tesorería se logre el pago oportuno de sus facturas?

SI

NO

P10. ¿Cree que es factible implementar un sistema de validación donde usted mediante su RUC pueda visualizar dentro de los plazos establecidos el pago puntual de su factura?

SI

NO

¡¡¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!

Formato de la Entrevista

Entrevista sobre la Empresa de servicios Petroleros

Buenas tardes, nuestros nombres son Tania Rivera, Ángel Schettino y Marcos Cadena, somos estudiantes de la Escuela de Negocios Neumann, nos encontramos realizando un trabajo de investigación por lo que solicito su colaboración para la realización de la misma.

Fecha de aplicación de la entrevista: ____/____/____

P1. ¿Considera necesario capacitar al personal del área financiera para el uso de las plataformas a utilizar?

SI

NO

P2. ¿Cree que existan bajas ventas de la empresa a nivel nacional e internacional a causa de la pandemia por el covid-19?

SI

NO

P3. ¿Cree que existan bajas de compras de la empresa a nivel internacional a causa de la pandemia por el covid-19?

SI

NO

P4. ¿Cree que es importante la mejora continua de los procesos de pagos a proveedores de la empresa de servicios petroleros?

SI

NO

P5. ¿Qué forma de pago es más conveniente para la empresa cancelar a los proveedores?

CHEQUE

TRANSFERENCIA

EFFECTIVO

P6. ¿En la actualidad el COVID-19 ha sido un impedimento para el flujo de caja de la empresa de servicios petroleros?

SI

NO

P7. ¿Usted cree que cuando se realiza un pago con puntualidad, recibe algún beneficio por parte del proveedor para la empresa?

SI

NO

P8. ¿Usted Cree que la empresa si debería implementar una plataforma para realizar y verificar pagos de los proveedores?

SI

NO

P9. Cómo empresa, ¿cree usted que es necesario cancelar a los proveedores mediante transferencia para evitar la manipulación de documentos?

SI

NO

P10. ¿Qué tiempo cree usted que es importante negociar con los proveedores para el pago oportuno y con puntualidad?

15 días

30 días

60 días

!!!GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!

Evidencias Fotográficas de la empresa de servicios petroleros



Anexo 1

Sala de Reuniones de la Empresa de servicios petroleros
Elaborado por: Autoría propia



Anexo 2

Proceso productivo de la empresa de servicios petroleros
Elaborado por: Autoría propia



Anexo 3
Empresa de servicios petroleros
Elaborado por: Autoría propia



Anexo 4
Extracciones de la Empresa de servicios petroleros
Elaborado por: Autoría propia



Anexo 5

Mesa de trabajo en la Empresa de servicios petroleros

Elaborado por: Autoría propia