

**Coordinación de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Proyecto de implantación de modelo para la documentación de las funciones y procedimientos de la Herramienta de Planificación Financiera BW (Business Works), por medio de una metodología para los diferentes usuarios de Cervecería Polar.**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Autor: Andreina Curiel

Tutor: Edison Mariño

Caracas, 20 de Enero de 2012

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A mi adorada madre por haberme impulsado en este gran proyecto, sin su guía y apoyo constante, no lo hubiera logrado.

A mí amado esposo Álvaro, por la paciencia y el apoyo que me brindó a lo largo del recorrido, ya que sin eso no hubiera sido tan fácil y agradable el camino.

A Dios y la Virgen por iluminar siempre mi camino y acompañarme en todo momento de mi vida...

A mi gran amiga Sabina, que fue el mejor equipo de trabajo que pude conformar, ya que gracias a la solidaridad y armonía, logramos llegar hasta aquí satisfactoriamente.

A mi tutor Edison Mariño, le agradezco su constante apoyo y cortesía, ya que sin su guía no hubiera logrado el exitoso desarrollo de mi tesis de grado.

A la profesora Sixta, por su apoyo a lo largo del proceso.

A Cervecería Polar por su apoyo incondicional, brindado a lo largo del desarrollo del trabajo de grado.

A la familia Monteávila por ser una Universidad tan agradable, con infinitos valores y calidad de educación.

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar una propuesta basada en la metodología de proyectos, para los usuarios de Cervecería Polar, que ofrezca un modelo para la documentación detallada y organizada de los procedimientos y funciones de la herramienta de trabajo BW (Business Works).

Para ello hemos considerado ciertos aspectos fundamentales de necesaria aclaratoria para conocer un poco más sobre la necesidad de la documentación de procesos en las organizaciones. Se identificó las necesidades de los usuarios en cuanto al conocimiento de la total funcionalidad de la herramienta.

En el capítulo I se plantea el problema de los usuarios de Cervecería Polar, en cuanto a la falta de información y documentación de la herramienta BW, que es su fuente principal de trabajo. Al igual que los objetivos a abordar.

En el capítulo II se desarrollan los aspectos teóricos de estos temas. Se explican las principales teorías de información; herramienta BW (Business Works); manuales de procedimientos.

En el capítulo III se ahonda sobre el marco situacional de Cervecería Polar y los diferentes usuarios involucrados, en cuanto al desaprovechamiento de la herramienta y la desinformación, lo que hace menos efectivo los resultados de su trabajo.

En el capítulo IV se presenta la metodología de investigación utilizada para este trabajo, que consistió en la realización de entrevistas a los usuarios y desarrolladores de BW en Cervecería Polar, para identificar las causas principales del desaprovechamiento de la herramienta BW y la necesidad de contar con manuales de procedimientos que les permita a los usuarios conocer en su totalidad la funcionalidad y procesos que

brinda dicha herramienta; al igual que las medidas que se toman para solucionarlo.

Las entrevistas semi-estructuradas se aplicaron mediante la utilización de un estudio evaluativo integrado por preguntas abiertas.

En el capítulo V se muestran el desarrollo de la propuesta, presentando la metodología COSO, sugerida para la documentación de funciones y procedimientos. Facilitando un modelo de documentación formal que les facilite dicho proceso.

En el capítulo VI se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, en donde se refleja la necesidad de los usuarios y desarrolladores, de la aplicación de una metodología y un modelo formal de documentación de todos los procesos y funciones de la herramienta BW.

Para posteriormente, en el capítulo VII, señalar las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** información, documentación, metodología, modelo, procedimientos, funciones, herramienta.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....                               | 1  |
| RESUMEN.....   | 2  |
| ÍNDICE.....  | 4  |
| INTRODUCCIÓN.....  | 6  |
| Ficha Técnica del Proyecto.....                                  | 8  |
| CAPITULO I. PLANIFICACIÓN.....                                   | 9  |
| Planteamiento del problema.....                                  | 9  |
| Enunciado del problema.....                                      | 10 |
| Objetivos Generales.....   | 10 |
| Objetivos Específicos.....                                       | 10 |
| Justificación.....   | 11 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....                       | 13 |
| Herramienta BW (Business Works).....                             | 13 |
| Sistemas de Información.....                                     | 14 |
| Sistemas de información Gerencial.....                           | 17 |
| Teoría y Práctica de la documentación informativa.....           | 18 |
| Gestión por procesos.....  | 18 |
| Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos..... | 21 |
| Sistemas de Base de datos.....                                   | 24 |
| CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL O CONCEPTUAL.....             | 27 |
| Cervecería Polar.....  | 27 |
| CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....                             | 30 |
| Tipo de investigación.....                                       | 30 |
| Diseño de la investigación.....                                  | 30 |
| Población y Muestra.....   | 31 |
| Instrumentos de Recopilación de Información.....                 | 31 |
| Investigación Cualitativa.....                                   | 32 |
| Entrevistas.....   | 38 |
| CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....                      | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Metodología COSO propuesta para la documentación de funciones y procedimientos de la Herramienta BW..... | 42 |
| Beneficios de la aplicación de dicha Metodología.....  | 45 |
| Plan de Implantación.....  | 46 |
| Modelo de Documentación de Procesos aplicado para la entrega de Obsequios en acuerdos Comerciales.....   | 47 |
| CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                      | 53 |
| CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 57 |
| Conclusiones.....  | 57 |
| Recomendaciones.....   | 59 |
| BIBLIOGRAFÍA (Fuentes consultadas).....  | 61 |
| ANEXOS.....  | 63 |
| Instrumento de Recolección de Información.....   | 64 |
| Entrevista a los usuarios de Cervecería Polar.....   | 65 |
| Entrevista a los involucrados en la implementación de la herramienta BW (sistemas).....                  | 65 |
| Plantilla Modelo de Documentación de procesos.....   | 66 |

## Introducción

En la mayoría de las organizaciones, los colaboradores están dispuestos a aportar y recibir conocimientos. Si a estas personas se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia, a partir de la cual podrá generar tecnología invaluable, que le dé una clara ventaja competitiva dentro de su mercado. La tecnología de una organización es después de sus colaboradores, su activo más valioso.

Es muy común en las organizaciones, la dependencia de sus expertos, convirtiéndolas en altamente vulnerables, porque cuidan tan celosamente sus conocimientos, que ni siquiera los comparten con sus propios colaboradores. Si estos se enferman, se incapacitan, se van de vacaciones, se jubilan, renuncian o son promovidos, afectan inmediata e inevitablemente el desempeño de la organización. Por su alta dependencia en personas y no en sistemas.

Los manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, siendo así los procesos mucho más eficientes. Al no documentar la tecnología se está generando un gran desperdicio de conocimientos y descubrimientos.

Existen dos razones por la que los especialistas pueden contribuir en la elaboración de manuales, la primera es en beneficio propio, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

Aquí trataremos específicamente la importancia de la elaboración de manuales formales, lo que implica en primer lugar, la necesidad de los usuarios de conocer la totalidad de funciones y procedimientos que le

brinda la herramienta BW (Business Works), los cuales deben manejar, para la obtención de mejores resultados de trabajo.

El punto de partida de la investigación presupone que la falta de documentación formal y total de las funciones y procedimientos de la herramienta BW (Business Works), genera desaprovechamiento de la valiosa utilidad de la herramienta, generando pérdida de tiempo y calidad de trabajo.

Por su parte se sugiere la documentación de procesos, por medio de una metodología, en este caso sugerimos COSO, por medio de un modelo para nuestro estudio y análisis.



## **Ficha Técnica del Proyecto**

**Título del Proyecto:** Proyecto de implantación de modelo para la documentación de las funciones y procedimientos de la Herramienta de Planificación Financiera BW (Business Works), por medio de una metodología para los diferentes usuarios de Cervecería Polar.

**Responsable del Proyecto:** Andreina Curiel Vallesi.

**Departamento:** Usuarios Cervecería Polar.

**Línea de trabajo:** Modelo para la documentación de Procesos.

**Disciplina:** Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

**Institución responsable:** Universidad Monteávila.

**Tutor Académico:** Edison Mariño

**Fecha de inicio:** Octubre 2010.

**Fecha de terminación:** Febrero 2012.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del Problema:**

Business Works (BW) es una herramienta que transforma los datos de la compañía en conocimiento para obtener una ventaja competitiva.

Desde un punto de vista más pragmático, y asociándolo directamente a las tecnologías de la información, podemos definir Business Works como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reportes, análisis...) o para su análisis y conversión en conocimiento soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

Actualmente la causa más común en el fracaso de un sistema de información durante su desarrollo es la falta de implicación por parte de los usuarios, ya que son ellos los que tendrán que trabajar diariamente con el sistema de información, y por lo tanto los que deben definir las necesidades del sistema y conocer perfectamente su funcionamiento para el éxito de resultados posteriores.

Los usuarios no poseen la información detallada y completa, para trabajar con la herramienta BW, la cual es el medio por el cual obtienen los resultados de su trabajo.

### **Enunciado del Problema de Estudio:**

Falta de conocimiento de la amplia funcionalidad de la herramienta de trabajo BW (Business Works), lo cual genera desaprovechamiento de las potencialidades de la misma en Cervecería Polar. En consecuencia del escaso soporte de documentación detallada, de todos los procesos, reportes y transacciones que brinda dicha herramienta.

### **Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta basada en la metodología de proyectos, para los usuarios de Cervecería Polar, que ofrezca un modelo para la documentación detallada y organizada de los procedimientos y funciones de la herramienta de trabajo BW (Business Works).

### **Objetivos Específicos:**

-Efectuar un diagnóstico de la situación actual, para detectar las carencias del proceso, en cuanto a la documentación y conocimiento de la funcionalidad de la herramienta BW; involucrando a los usuarios, para conocer sus necesidades y expectativas.

-Recopilar la data necesaria para la documentación del proceso y las funciones de los diferentes módulos de BW.

-Diseñar la propuesta por medio de un modelo de documentación de las funciones y procesos para BW; al igual que las herramientas que tienen los usuarios con el uso de BW, para obtener mayor información e indicadores; los cuales les permitirán simplificar su trabajo, obteniendo resultados en menor tiempo; generando así mayores beneficios para la Empresa.

## **Justificación.**

Esta propuesta viene dada por la situación actual que presentan los usuarios de Cervecería Polar, sobre el básico y escaso conocimiento de las funciones y procedimientos de los diferentes módulos de BW (Business Works) para la planificación mensual y anual.

Actualmente Cervecería Polar no cuentan con modelos de documentación completos y formales, como manuales de procedimientos, que les permitan tener mayor claridad en las funciones de los diferentes módulos relacionados, como lo son: producción, transporte, compras, logística, finanzas.

Implementando dichas mejoras, sobre el desarrollo de un modelo para la realización de manuales de procedimientos detallados de los procesos de BW; les permitirá obtener mejores resultados; mejor cumplimiento de los cronogramas planificados, beneficiando así a la Empresa, ya que contará de manera oportuna con los resultados financieros y operativos deseados.

Al informar a los usuarios sobre las diferentes herramientas que tienen disponibles en BW, les permitirá simplificar su trabajo, obteniendo indicadores y data de gran utilidad, en menor tiempo. De esta manera se cumplirían los tiempos de ejecución del proceso de planificación mensual y la obtención de indicadores confiables.

Otro aporte valioso para la Empresa es la facilitación del adiestramiento del nuevo personal que ingrese a la Empresa, ya que por medio de dichos manuales de procesos, se simplificará dicho trabajo y de esta manera se obtendrán ahorros en horas de trabajo del personal involucrado en adiestramiento.

Cualitativamente, los beneficios se derivan, obviamente, del incremento de la eficiencia en el proceso de toma de decisiones: mayor información; de mejor calidad; más fiable; compartida por toda la organización; menores tiempos de respuesta en su obtención; mejora de la comunicación en la empresa y creación de un lenguaje homogéneo.

## **Capítulo II. Marco Teórico.**

En este capítulo vamos a conocer los principales objetos de estudio. Inicialmente de qué se trata la herramienta que queremos dar conocer a mayor profundidad a los usuarios. Dicha herramienta forma parte de un sistema de información, en donde conoceremos su descripción y funciones.

La importancia de la documentación informativa por medio de manuales de procedimientos.

### **Herramienta BW (Business Works)**

Business Works suele definirse como la transformación de los datos de la compañía en conocimiento para obtener una ventaja competitiva.

Desde un punto de vista más pragmático, y asociándolo directamente a las tecnologías de la información, podemos definir Business Works como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reportes, análisis...) o para su análisis y conversión en conocimiento soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

-Construcción y alimentación del mercado de datos: Un mercado de datos es una base de datos corporativa que replica los datos transaccionales una vez seleccionados, depurados y especialmente estructurados para actividades de consultas y reportes. Un *mercado de datos* es una base de datos especializada, departamental, orientada a satisfacer las necesidades específicas de un grupo particular de usuarios (en otras palabras, un mercado de datos departamental, normalmente

subconjunto del corporativo con transformaciones específicas para el área a la que va dirigido).

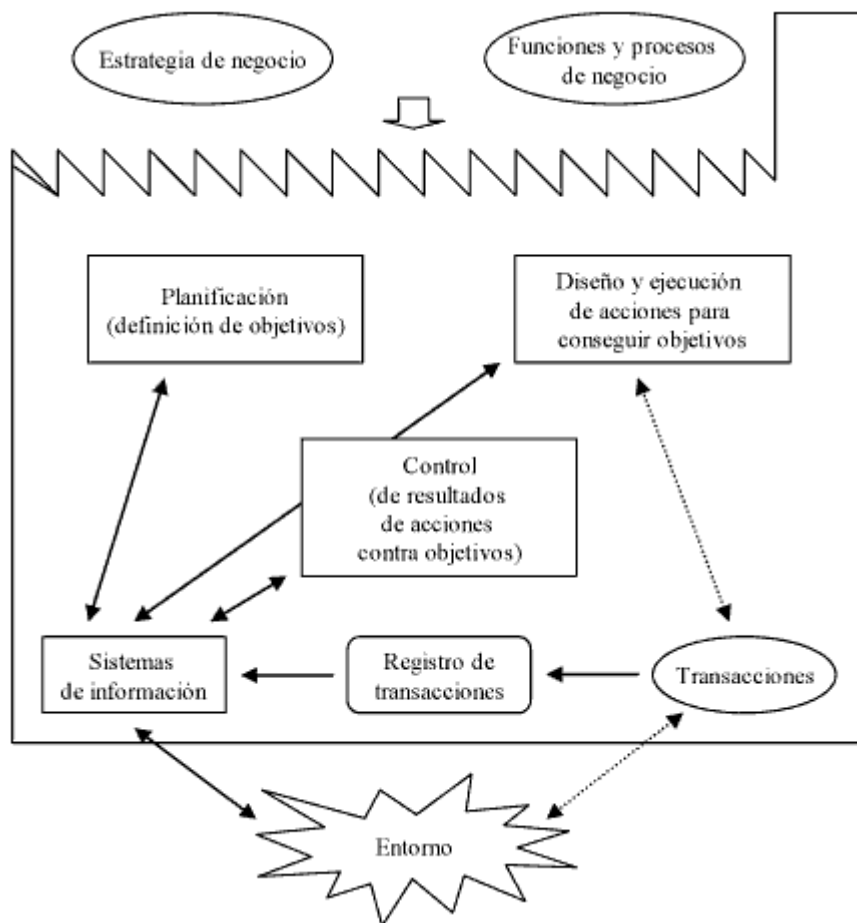
-Consultas y reportes: herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, a partir de la información de los mercados de datos. Desarrollo a medida y/o herramientas para una explotación libre.

-Cuadro de mando analítico: elaboración, a partir del mercado de datos, de informes, resumen e indicadores clave para la gestión (KPI), que permitan a los gestores de la empresa analizar los resultados de la misma de forma rápida y eficaz. En la práctica es una herramienta de consulta orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y listados).

## **Sistemas de Información**

Concepto de Sistema: es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común

Los sistemas de información se definen como el conjunto formal de procesos, los cuales se operan por medio de un conjunto estructurado de datos. Dichos sistemas están estructurados de acuerdo a la necesidad de una empresa, en donde se recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de la dirección de control correspondiente.



Fuente: Fernández Alarcón, Vicenc. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya, SI. Barcelona.

Usuarios de sistemas: son aquellas personas que utilizan los sistemas de información de una forma regular para capturar, introducir, validar, transformar y almacenar datos e información.

Así mismo, los usuarios deben ser considerados como el grupo de individuos más importante en el desarrollo de un sistema de información, ya que será este colectivo el que tendrá que trabajar diariamente sobre él, y el que decidirá si cumple con las necesidades que tiene el negocio.

Una analista de sistemas debe estar al día de la tecnología disponible, así como de las ventajas y desventajas que proporciona cada una. Para ello existen diversas fuentes de información.



### Sistemas de información financiera

Los sistemas de información financiera proporcionan a personas y grupos, información relacionada con los asuntos financieros de la compañía (compras, ventas, inversiones, material, créditos, etc), lo cual le permite gestionar el flujo financiero de la empresa, por medio de ingresos, gastos, etc.

Unos de los principios generales que han sido más relevantes a lo largo de los últimos años son:

- Implicar a los usuarios del sistema
- Utilizar una estrategia de resolución de problemas
- Documentar durante desarrollo del sistema
- Establecer estándares
- Gestionar los procesos y el proyecto

### Implicar a los usuarios del sistema

Los usuarios son aquellas personas que utilizan los sistemas de información de una forma regular para recoger, introducir, validar, transformar y almacenar datos e información.

La causa más común en el fracaso de un sistema de información durante su desarrollo es la falta de implicación por parte de los usuarios, ya que son ellos los que tendrán que trabajar diariamente con el sistema de información, y por lo tanto los que deben definir las necesidades del sistema.

### Documentar durante el desarrollo del sistema

La mayoría de los ingenieros y tecnólogos en general tienden a realizar la documentación de un sistema de información después de finalizarlo.

Aunque muchos ingenieros señalan que documentar los avances de un proyecto a lo largo de su construcción es muy importante, la gran mayoría no lo realizan, debido a que incrementa el tiempo de desarrollo.

## **Sistemas de información Gerencial**

Un sistema de información se puede definir técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan(o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

Los datos son secuencias de hechos en bruto y representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar.

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son entrada, procesamiento y salida. La entrada captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo. El procesamiento convierte esta entrada de datos en una forma más significativa. La salida transfiere la información procesada a la gente que la usará o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal adecuado de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada.

## Teoría y Práctica de la documentación informativa

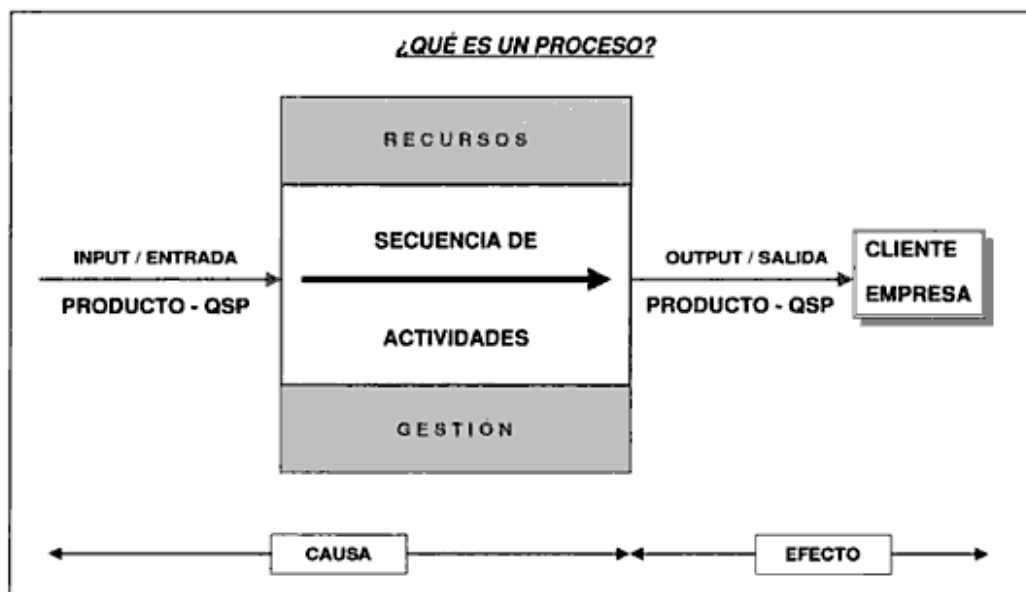
Tantos los principios teóricos como los procedimientos metodológicos y tecnológicos se desarrollan, en la práctica, en los Servicios de Documentación Informativa que, en los últimos años, han experimentado una verdadera revolución.

### Obras de consulta

Las obras de consulta son documentos que, periódicamente, recopilan y organizan datos procedentes de diversas fuentes con la finalidad de dar respuesta inmediata a necesidades de información.

## Gestión por Procesos

Definición de Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (2009). *Gestión por Procesos*. ESIC Editorial. Tercera Edición. Madrid.

## Límites, elementos y factores de un proceso

Los procesos han existido desde siempre, ya que es la forma más natural de organizar el trabajo. Para ello, y en primer lugar, hemos de:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para identificar sus interacciones y hacer posible su gestión.

### **LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO**

| ENTRADA/INPUT   |               | PROCESO   | SALIDA/OUTPUT  |                     |
|---|---------------|---|--|---------------------|
| PRODUCTO  | PROVEEDOR (*) |   | PRODUCTO   | CLIENTE (*)         |
| <b>CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)</b><br><br><b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b> |               | <b>PERSONAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del proceso.</li> <li>• Miembros del equipo.</li> </ul>  | <b>CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)</b><br><br><b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>  | <b>SATISFACCIÓN</b> |
|   |               | <b>MATERIALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas.</li> <li>• Información.</li> </ul>  |  |                     |
|   |               | <b>RECURSOS FÍSICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y utillaje.</li> <li>• Hardware y software.</li> </ul>  |  |                     |
|   |               | <b>MÉTODO DE:</b> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px;">CAUSAS</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación</li> <li>• Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente.</li> </ul> | <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px;">EFECTOS</div> |                     |
| <b>MEDIDAS DE</b>   |               | <b>Eficiencia y Eficacia</b>  | <b>Cumplimiento</b>  | <b>Satisfacción</b> |

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (2009). *Gestión por Procesos*. ESIC Editorial. Tercera Edición. Madrid.

## El trabajo visto como un proceso

El empleado es dueño es el dueño de su proceso.

Son condicionantes para que el individuo tenga conciencia de proceso y vea su trabajo como un proceso, los siguientes:

- La comprensión del funcionamiento del proceso y de su entorno, es decir, de todo aquello que en él puede influir y en especial, las interacciones de los diferentes procesos.

Ello permitirá al ejecutor del proceso, decidir la mejor forma de actuar en cada caso; además, podrá predecir el resultado y las repercusiones en el entorno.

- Contar con referencias para su observación del entorno y con elementos de medición (retroalimentación), que le orienten durante su desempeño.
- Entender la lógica de sus acciones: cuales son posibles, autorizaciones precisas, restricciones, criterios, etc.

La aplicación de de un término conocido, gestión, a otro también conocido pero sin hábito de hacerlo, procesos.

La identificación de los procesos de la empresa y la definición de sus interacciones, nos lleva a elaborar el mapa de procesos. Se incluyen varias herramientas para elaborar los procedimientos, evitando la tan temida burocracia.

Una vez que hemos identificado y sistematizado los procesos de la empresa, viene la gestión, la cual se mide por medio de indicadores.

## **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**

En la mayoría de las organizaciones, los colaboradores están dispuestos a aportar y recibir conocimientos y experiencias de los demás. Si a estas personas se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y Manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia, a partir de la cual podrá generar tecnología invaluable que le dé una clara ventaja competitiva dentro de su mercado. La tecnología de una organización es después de sus colaboradores, su activo más valioso.

Sería conveniente analizar ¿Cuánta experiencia y tecnología se invirtió con cada persona que sale voluntariamente (o por circunstancias especiales) de una organización?, ¿Cuánto tiempo, recursos y energía se invierten para entrenar a una persona de nuevo ingreso para que domine un puesto vacante? Y sobre todo ¿Cuánta tecnología deja de generar esa organización?

La tecnología dejará de desaparecer, si se documenta adecuadamente en Manuales (de organización, de métodos, de políticas y procedimientos, de sistemas, de calidad, etc.)

### Importancia de documentar la tecnología de una organización

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología. Es ilógico empezar de cero e innumerables organizaciones desperdician a manos llenas su tecnología.

El 82% de las organizaciones, dependen de sus “expertos”, haciendo que estas organizaciones sean altamente vulnerables, porque cuidan tan celosamente sus conocimientos, que ni siquiera los comparten con sus propios colaboradores. Si estos “expertos” se enferman, se incapacitan, se van de vacaciones, se jubilan, renuncian o son promovidos, afectan inmediata e inevitablemente el desempeño de la organización. Por su alta dependencia en personas y no en sistemas.

Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente.

Por lo tanto, si usted también valora la experiencia de las personas y la tecnología que su organización está generando día a día, elaborar, actualizar y enriquecer continuamente sus Manuales, facilitará que la riqueza tecnológica de su organización pueda ser aprovechada al máximo en beneficio propio.

Hay dos razones por la que los expertos pueden contribuir a la elaboración de Manuales, la primera es en beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

La elaboración de Manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar, definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

## Contenido típico de los Manuales de Políticas y Procedimientos

Portada

Índice

- I. Hoja de autorización del área
- II. Política de calidad (cuando sea aplicable)
- III. Objetivo(s) del Manual
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- V. Políticas
- VI. Procedimientos
- VII. Formatos
- VIII. Anexos

### Opciones para la elaboración de Manuales

- Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener su punto de vista y compromisos correspondientes.
- Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado.
- Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el por qué de la política.

Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.

Procedimientos para elaborar procedimientos de la manera más sencilla:

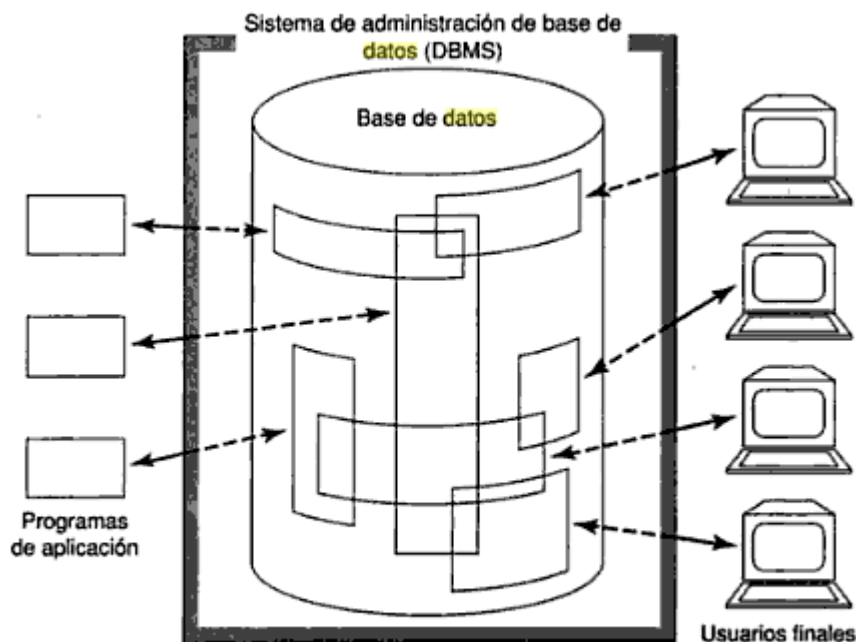
- Procedimiento maestro AC 001: para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos de una manera práctica.



- Los diagramas de flujo: son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones.

## Sistema de base de datos

Un sistema de base de datos es básicamente un sistema computarizado para guardar registros; es decir, es un sistema computarizado cuya finalidad general es almacenar información y permitir a los usuarios recuperar y actualizar esa información. La información en cuestión puede ser cualquier cosa que sea de importancia para el individuo u organización; en otras palabras, todo lo que sea necesario para auxiliarle en el proceso general de su administración.



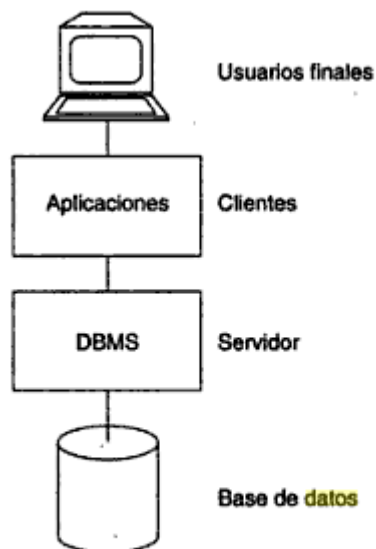
**Figura 1.4** Imagen simplificada de un sistema de base de datos.

Fuente: Date, C.J. *Introducción a los sistemas de Bases de Datos*. Pearson. Séptima edición.

Ventajas de un sistema de base de datos sobre los métodos tradicionales basados en papel, para llevar un registro. He aquí algunas:

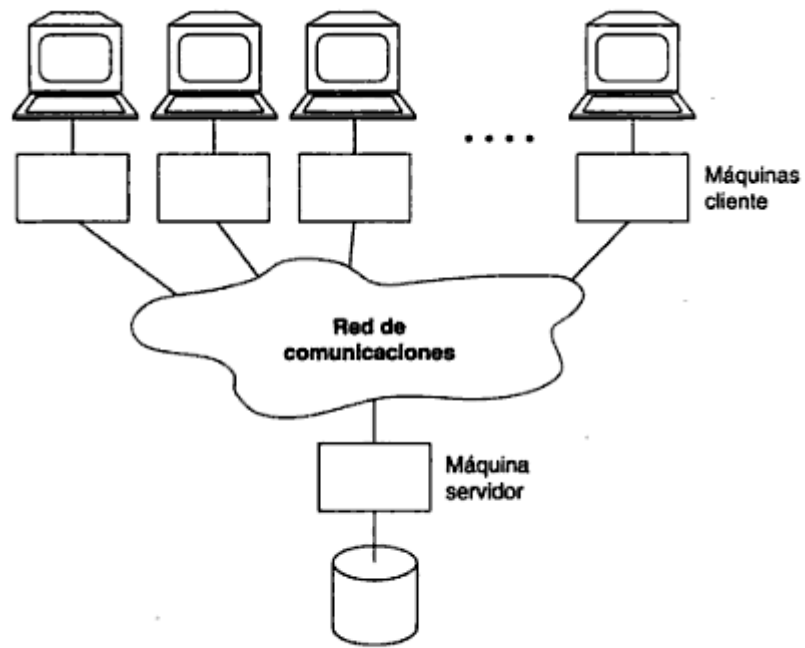
- Compactación: No hay necesidad de archivos en papel voluminosos.
- Velocidad: La maquina puede recuperar y actualizar datos más rápidamente que un humano.
- Menos trabajo laborioso: se puede eliminar gran parte del trabajo de llevar los archivos a mano. Las tareas mecánicas siempre las realizan mejor las máquinas.
- Actualidad: en el momento que la necesitemos, tendremos a nuestra disposición información precisa y actualizada.

Desde luego, los beneficios anteriores se aplican aún con más fuerza en un entorno multiusuario. El sistema de base de datos ofrece a la empresa un control centralizado de sus datos(los cuales, como se habrá dado cuenta a estas alturas, constituyen uno de sus activos más valiosos)



**Figura 2.5** Arquitectura cliente-servidor.

Fuente: Date, C.J. *Introducción a los sistemas de Bases de Datos*. Pearson. Séptima edición.



**Figura 2.7** Una máquina servidor, varias máquinas cliente.

Fuente: Date, C.J. *Introducción a los sistemas de Bases de Datos*. Pearson. Séptima edición.

### **Capítulo III. Marco Organizacional o Situacional**

En la página Web de información corporativa de Empresas Polar, se encuentra el siguiente texto:

#### **Cervecería Polar**

*Cervecería Polar ofrece productos de altísima calidad en el sector de bebidas a base de cebada malteada (Cerveza y Malta) y uvas fermentadas (Vinos y sus derivados). El negocio de cerveza cuenta con un portafolio de marcas reconocidas en cada uno de los segmentos que atienden. Gracias a este robusto portafolio satisface a cabalidad las necesidades del mercado venezolano, alcanzando así una clara preferencia.*

*La actividad cotidiana de Cervecería Polar es producir, distribuir y ofertar marcas de bebidas que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor.*

*En dicho Negocio, abordamos nuestro quehacer como un reto. Transformamos las dificultades en oportunidades, buscando contribuir a la calidad de la vida diaria de todas y cada una de las personas con las que nos relacionamos, enfocados en nuestra Razón de Ser, Valores y Principios.*

*Uno de los valores que define al Negocio es la Excelencia: elegir lo mejor. Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad*

En Cervecería Polar se implementó la herramienta BW (Business Works), utilizada también por diferentes áreas como: logística, transporte, producción, compras, finanzas; las cuales deben cargar cierta data necesaria (volúmenes de venta, precios de venta, tarifas de flete, plan de compras de materias primas, precios de materias primas, listas materiales de producción, costos, volúmenes de producción entre otros) para poder obtener diferentes Indicadores (Ingresos, Costos, Gasto de flete, Ventas, otros Gastos...) en Planes dinámicos(mensuales) y planes operacionales(anuales).

Dicha herramienta es utilizada diariamente por la mayoría de los trabajadores de Cervecería Polar, tanto para registrar data, como para obtener reportes; hacer consultas; ejecutar indicadores u otros.

Por ser una herramienta nueva para los usuarios, se necesita tener documentado totalmente el proceso de manera detallada, tanto para los actuales y futuros usuarios que se incorporen al Negocio, en una fuente común para todos.

Los usuarios de Cervecería Polar no cuentan con la totalidad de manuales detallados de funciones y procedimientos, ni con una fuente global de acceso para diferentes consultas de las áreas involucradas.

De igual manera hay incertidumbre en las diferentes áreas como: planificación financiera, logística, transporte, producción y compras; por el desconocimiento de la funcionalidad total de la herramienta y de cómo se relaciona la data para obtener los diferentes resultados; que para muchos son de gran utilidad y por desconocimiento no los aprovechan. Siendo el mejor indicador de dichas inconsistencias: el incumplimiento de tiempos del cronograma de planificación del proceso mensual; al igual que el desaprovechamiento de los diferentes reportes.

En diferentes oportunidades los usuarios demuestran desconocimiento y poca profundidad en el proceso, lo cual si se atacaría y mejoraría, les ahorraría tiempo a los usuarios y mejoraría así la calidad de la información requerida para el Negocio en general.

Dentro del proceso del arranque y puesta en marcha de la herramienta BW, no se contó con mucho tiempo para formalizar la total documentación ni adiestramiento a profundidad de los usuarios, por lo que hasta la fecha se requiere dicha formalización, por medio de un modelo de procedimientos, para la futura creación de manuales, los cuales les permitirá la total comprensión de funciones y conocimiento a gran escala de las funciones que nos ofrece, tanto para nuevos ingresos como para los actuales usuarios.

Sería de gran utilidad para el Negocio de Cervecería Polar aplicar un modelo para la documentación de todos los procesos que maneja la herramienta BW; para darle así, el máximo aprovechamiento a la herramienta, además de optimizar los procesos y obtener mejores beneficios en cuanto a análisis de calidad y en menor tiempo.

La mayoría de las veces las empresas no le dan la importancia que requiere la documentación de procesos, sin considerar el impacto a corto y largo plazo que esto genera: desaprovechamiento de la herramienta; incurrir en gastos de personal de adiestramiento; pérdida de tiempo; depender de un recurso que conozca la herramienta, etc.

## **Capítulo IV. Marco Metodológico**

### **Diseño Metodológico**

**Tipo de Investigación:** Estudio Evaluativo.

### **Estrategia para la realización del Estudio:**

Para alcanzar los objetivos propuestos se realizaron los siguientes pasos:

1. Realización de un estudio de las necesidades de los usuarios y fortalezas desaprovechadas de la herramienta BW, en cuanto a su funcionamiento.
2. Se exploraron diferentes modelos y metodologías de documentación de procesos, hasta contar con el que más se adecuara al Negocio.
3. Revisión de manuales de procedimientos utilizados por los usuarios de BW del Negocio.
4. Desarrollo de la propuesta de un nuevo modelo de documentación, utilizando una metodología adecuada, la cual se adapte a sus necesidades.

### **Diseño de la Investigación:**

El proyecto presentado en este trabajo especial de grado, plantea una investigación de campo no experimental, para la propuesta de un modelo de documentación, utilizando una metodología adecuada, que se adapte a las necesidades de Cervecería Polar; por medio de entrevistas semi-estructuradas de los usuarios y creadores de BW.

**La Población y Muestra:** Se tomó una parte representativa del universo de estudio de Cervecería Polar, en la investigación de campo: 8 usuarios involucrados con la herramienta BW y 2 responsables del desarrollo de la herramienta BW (sistemas).

**Los instrumentos de Recopilación de información y Descripción de Técnicas de Recopilación de datos:** Entrevistas semi-estructuradas a usuarios y creadores de BW (sistemas), a través de diferentes interrogantes, las cuales permitieron conseguir la información necesaria en la investigación. Se detectaron necesidades no cubiertas en cuanto a conocimientos y documentación de procesos; al igual que fortalezas desaprovechadas de la herramienta, como indicadores, reportes u otros. Lo cual nos facilitó el análisis e interpretación de resultados.

Como soporte adicional, se realizó una revisión de la documentación actual de procesos de la herramienta, para validar las deficiencias.

**Aplicación de Instrumentos:** Las entrevistas se aplicaron directamente a los usuarios de Cervecería Polar, que utilizan la herramienta BW (Business Works) y sistemas. En donde se ahondó en las desventajas, dudas, inquietudes y molestias que percibían dichos usuarios.

De igual manera se aplicaron entrevistas al personal de sistemas que implementó dicha herramienta en la Empresa. Se investigó los beneficios, metodologías, procesos y funciones de la herramienta.

**Análisis e Interpretación de Resultados:** Por medio de los resultados obtenidos en las entrevistas, se analizaron y evaluaron las deficiencias encontradas y los beneficios desaprovechados de la herramienta, para desarrollar así la implementación de las mejoras en cuanto a la



documentación de los procesos y el mayor aprovechamiento de la información por medio de los reportes e indicadores que facilita BW.

### Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa está en un proceso continuo de proliferación con la aparición de nuevos enfoques y métodos. Diferentes áreas de la investigación cualitativa se han desarrollado más. Un ejemplo es el uso de ordenadores y programas informáticos.

Otro problema es la indicación de los métodos y los enfoques de la investigación cualitativa.

### Investigación Cualitativa. Relevancia, historia y rasgos

Actualmente se dispone de una gran variedad de métodos, específicos cada uno, de los cuales parte de diferentes premisas y persigue propósitos distintos. Cada método se basa en una comprensión específica de su objeto. Sin embargo, los métodos cualitativos no se pueden considerar independientemente del proceso de investigación y el problema en estudio. En este marco de proceso se localizarán los procedimientos más importantes para recoger e interpretar los datos y para evaluar y presentar los resultados. Esto permitirá escoger la estrategia metodológica más apropiada con respecto al problema de investigación.

### Rasgos esenciales de la investigación cualitativa

Las ideas centrales que guían la investigación cualitativa son diferentes de las que se encuentran en la investigación cuantitativa. Los rasgos esenciales de la investigación cualitativa son las elecciones correctas de

los métodos y teorías apropiadas, el reconocimiento y el análisis de perspectivas diferentes, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación como parte del proceso de producción del conocimiento y la variedad de enfoques y métodos.

Rasgos de la investigación cualitativa: lista preliminar.

- Conveniencia de los métodos y las teorías.
- Perspectivas de los participantes y su diversidad.
- Capacidad de reflexión del investigador y la investigación.
- Variedad de los enfoques y los métodos en la investigación cualitativa.

#### Conveniencia de los métodos y las teorías

Tiene sentido reflexionar si una pregunta de investigación se puede estudiar empíricamente o no. Si todos los estudios empíricos se diseñaran exclusivamente según el modelo de relaciones claras de causa-efecto, se tendría que excluir todos los objetos complejos.

También para resolver el problema se persigue diseñar métodos tan abiertos que hagan justicia a la complejidad del objeto en estudio. Aquí, el objeto en estudio es el factor determinante para escoger un método, y no al revés. Por tanto, los campos de estudio no son situaciones artificiales en el laboratorio, sino las prácticas e interacciones de los sujetos en la vida cotidiana.

La meta de la investigación es examinar menos lo que ya se conoce bien, que descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente. Además, la validez del estudio se evalúa con referencia al objeto analizado, y no sigue exclusivamente los criterios académicos abstractos de la ciencia como en la investigación cuantitativa. Por el contrario, son criterios centrales en la investigación cualitativa, que los

hallazgos se fundamenten en material empírico y que los métodos se hayan seleccionado y aplicado apropiadamente al objeto en estudio.

Los métodos para recoger información, como las entrevistas y observaciones, producen datos que se transforman en textos por el registro y la transcripción. A partir de estos textos, se inician métodos de interpretación.

### Texto y realidades

Los textos tienen ciertos propósitos en el proceso de investigación, no son sólo los datos esenciales en que se basan los hallazgos, sino también la base de las interpretaciones y el medio central para presentarlos y comunicarlos.

Las entrevistas comprenden los datos, que se transforman en transcripciones y se producen interpretaciones de ellas.

### Diseño de investigación

La Investigación como proceso lineal

La versión tradicional de las ciencias sociales cuantitativas, parten de la construcción de un modelo: antes de entrar al campo que debe estudiarse. Su punto de partida es el conocimiento teórico tomado de las publicaciones o hallazgos empíricos anteriores. A partir de esto, se derivan hipótesis que se sistematizan y someten a pruebas frente a las condiciones empíricas.

Estrategias de muestreo en la investigación cualitativa:

- Recogida completa de los datos de la muestra
- Muestreo teórico
- Muestreo de casos extremos

- Muestreo de casos típicos
- Muestreo de la variación máxima
- Muestreo de intensidad
- Muestreo de casos críticos
- Muestreo de casos sensibles
- Muestreo de conveniencia
- Selección primaria
- Selección secundaria

### La amplitud o profundidad como propósito del muestreo

Lo decisivo para escoger una de las estrategias de muestreo que acaban de citarse, y para el éxito para reunir la muestra como un todo, consiste en considerar si es rica en información pertinente.

### Problemas al realizar la entrevista

Los criterios de Merton y Kendall (1946) proponen para realizar la entrevista, incorporar algunos objetivos que no se pueden emparejar en todas las situaciones (por ejemplo, la especificidad y la profundidad frente a la amplitud)

### La entrevista a expertos

Meuser y Nagel (1991) analizan las entrevistas a expertos como una forma específica de aplicar entrevistas semi-estructuradas. El experto de integra en el estudio, no como una caso individual, sino como representación de un grupo. Por tanto, la guía de entrevista tiene aquí una función directiva mucho más fuerte por lo que se refiere a la exclusión de los temas no productivos.

## Documentación de los datos

Los capítulos anteriores se han ocupado de cada una de las maneras principales en que se recogen o se producen los datos en la investigación cualitativa. Sin embargo, antes de analizar los datos generalizados de estas maneras, se tienen que documentar y editar. En el caso de los datos de entrevistas, una parte importante de este proceso de edición es registrar las palabras habladas y luego transcribirlas. En cuanto a las observaciones, la tarea más importante es documentar las acciones y las interacciones.

El proceso de documentación de los datos comprende principalmente tres pasos: registrar los datos, editarlos (transcripción) y construir una nueva realidad en y por el texto producido.

**CUADRO 14.2: Las notas de campo en la práctica**

| Información sobre la entrevista y el entrevistado |       |
|---|-------|
| Fecha de la entrevista:                           | ..... |
| Lugar de la entrevista:                           | ..... |
| Duración de la entrevista:                        | ..... |
| Entrevistador:                                    | ..... |
| Identificador para el entrevistado:               | ..... |
| Género del entrevistado:                          | ..... |
| Edad del entrevistado:                            | ..... |
| Profesión del entrevistado:                       | ..... |
| Trabaja en esta profesión desde:                  | ..... |
| Campo profesional:                                | ..... |
| Educado en (campo/ciudad):                        | ..... |
| Número de hijos:                                  | ..... |
| Edad de los hijos:                                | ..... |
| Género de los hijos:                              | ..... |
| Peculiaridades de la entrevista:                  | ..... |
|   | ..... |
|   | ..... |
|   | ..... |

Fuente: Balcázar Nava, Patricia. (2005). *Investigación Cualitativa*. Primera edición. Universidad Autónoma del Estado de México.

Los métodos de investigación cualitativa son actualmente herramientas fundamentales y complementarias en todas las disciplinas, para enriquecer el trabajo multidisciplinar, como es el caso de los estudios para el desarrollo, donde confluyen diversas áreas del conocimiento. De esta forma, metodológicamente se basa en establecer un diálogo entre las creencias, las mentalidades y los sentimientos de las personas y los grupos sociales, los cuales son la base del análisis desarrollado para generar nuevos conocimientos sobre las personas y la sociedad.

Por lo tanto, para lograr sus objetivos, la investigación cualitativa requiere que los investigadores realicen un esfuerzo de comprensión de la información recolectada, que permita capturar su esencia a través del diálogo.

La investigación cualitativa no propone excluir la investigación cuantitativa, sino buscar la integración y complementación entre los métodos cualitativos y cuantitativos, que permitan el desarrollo de investigación cada vez más válida y confiable.

### Población

La población con la que se realizará la investigación serán los trabajadores de Cervecería Polar, que utilicen BW como herramienta de trabajo; al igual que los responsables de sistemas de que dicha herramienta funcione óptimamente.

### Muestra

En Cervecería Polar, en el área corporativa la mayoría de los trabajadores utilizan la herramienta BW; de esta población se seleccionaran 8 usuarios de BW y 2 responsables del desarrollo de la herramienta BW (sistemas).

## ENTREVISTAS

Las entrevistas constituyen una parte importante de la vida laboral de todos los profesionales.

Entrevistas de selección, evaluación de personal, entrevistas de investigación.

### ¿Qué es una entrevista?

En una entrevista, existen siempre unas reglas que gobiernan el flujo de esa información, y que determinan quién puede preguntar qué, a quién y cuándo, así como la forma que pueden adoptar las respuestas. Según la clase de entrevista, las reglas difieren en especificidad y formalidad.

### Entrevistas de Investigación

Hoy en día existe un creciente deseo por parte de muchos profesionales, de llevar a cabo sus propios programas de evaluación o investigación. Están diseñados, principalmente, para evaluar el impacto de los cambios en la práctica de la profesión o en la organización de los servicios que se proporcionan.

Casi siempre utilizan las entrevistas (formales e informales) para recoger la retroalimentación procedente de su personal o del público.

Es importante tomar en cuenta a la hora de una entrevista:

-La información se da mejor de forma jerárquica: primero proporcione una visión general y luego vaya dando los detalles. Debe recordar que, incluso en el caso de una entrevista informal, el solicitante es probable que esté

nervioso y ello perjudica la capacidad de memorizar y recordar información. Vale la pena pues, tener los puntos principales que desea comunicar escritos en un papel que pueda entregar.

-También debe tener en cuenta que la gente tiene una capacidad de atención limitada.

-Presente una imagen equilibrada del trabajo. El equilibrio que debe buscar mostrará las desventajas del trabajo, pero enfrentada al telón de fondo de unas ventajas mayores.

### Artefactos que afectan la validez y fiabilidad de la información en la entrevista

El enfoque de la entrevista depende, en gran manera, de que los entrevistados sean capaces y estén dispuestos a proporcionar una información fidedigna, pero pueden existir motivos para que mientan: puede que no les guste el aspecto del entrevistador; puede que quieran sabotear la investigación; puede que les de vergüenza decir la verdad; y así sucesivamente.

Si necesita una información fiel sobre el comportamiento, tendrá que utilizar unas preguntas muy cuidadosas que conduzcan al entrevistado, en orden de sucesión, a través de sus actividades.

### Crear un programa de de entrevista

Elabore el cronograma de preguntas que le gustaría hacer si se encontrara haciendo la investigación.

Dé forma a las preguntas para que encajen en su propio entorno de trabajo. Decida qué preguntas de investigación serían importantes en su propio contexto de trabajo.



Decida lo estructuradas que han de estar estas preguntas. Póngalas en orden y haga una lista. Piense la relación que hay entre ellas. ¿Fluyen de una a la otra? Elimine las inconsistencias. ¿Cómo se sentiría usted al hacerlas? ¿Se le han escapado algunos puntos o temas porque le parece embarazoso preguntar sobre ellos? ¿Dónde llevaría a cabo la entrevista? ¿Qué técnica de muestreo utilizaría? ¿Qué cantidad?

Este proceso de chequeo y revisión se denomina programa piloto.

### El valor de las entrevistas de investigación

No existe ningún método de recogida de información que esté libre de defectos. Este capítulo ha intentado presentar tanto las cualidades como las debilidades del método de la entrevista. Una vez que se ha tenido en cuenta todos los problemas que rodean a la construcción de las preguntas, los prejuicios introducidos por los entrevistadores y los entrevistados, y las limitaciones del medio de comunicación, el método sigue siendo muy recomendable.

Los profesionales que utilizan las entrevistas como una herramienta de investigación se encuentran, con frecuencia, con que recogen una cantidad de información y no saben cómo interpretarla. El problema es menos agudo si utiliza unos programas de entrevista estructurados ya que, entonces, la diversidad de las respuestas queda restringida.

## Capítulo V. Desarrollo de la Propuesta



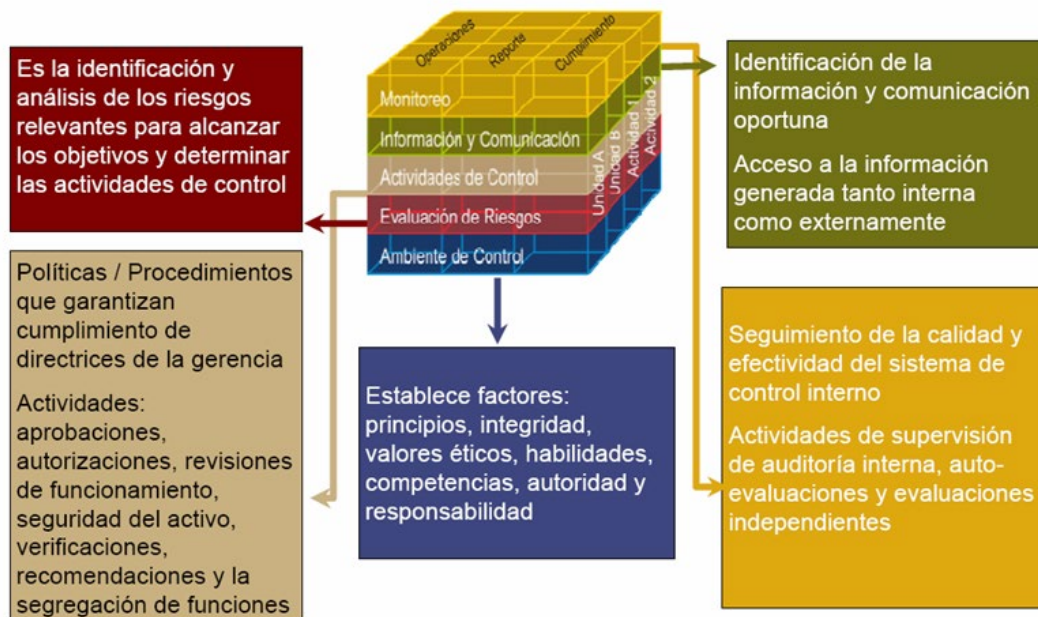
Es un comité patrocinado por un grupo de asociaciones profesionales internacionales, dedicado a la orientación, sobre los aspectos críticos relacionados con Control Interno, Gestión del Riesgo Empresarial, Ética en los Negocios, Fraude, Preparación y Presentación de Informes Financieros, entre otros.

El comité fundado desde 1985 fue creado para patrocinar la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting”, un organismo independiente, que ha estudiado las causas que pueden dar lugar a la presentación de informes financieros fraudulentos. La denominación actual de "Treadway Commission“, se origina a su presidente James C. Treadway, Jr.



## Origen del Estudio COSO I

### Componentes del Estudio COSO I



Fuente: COSO.

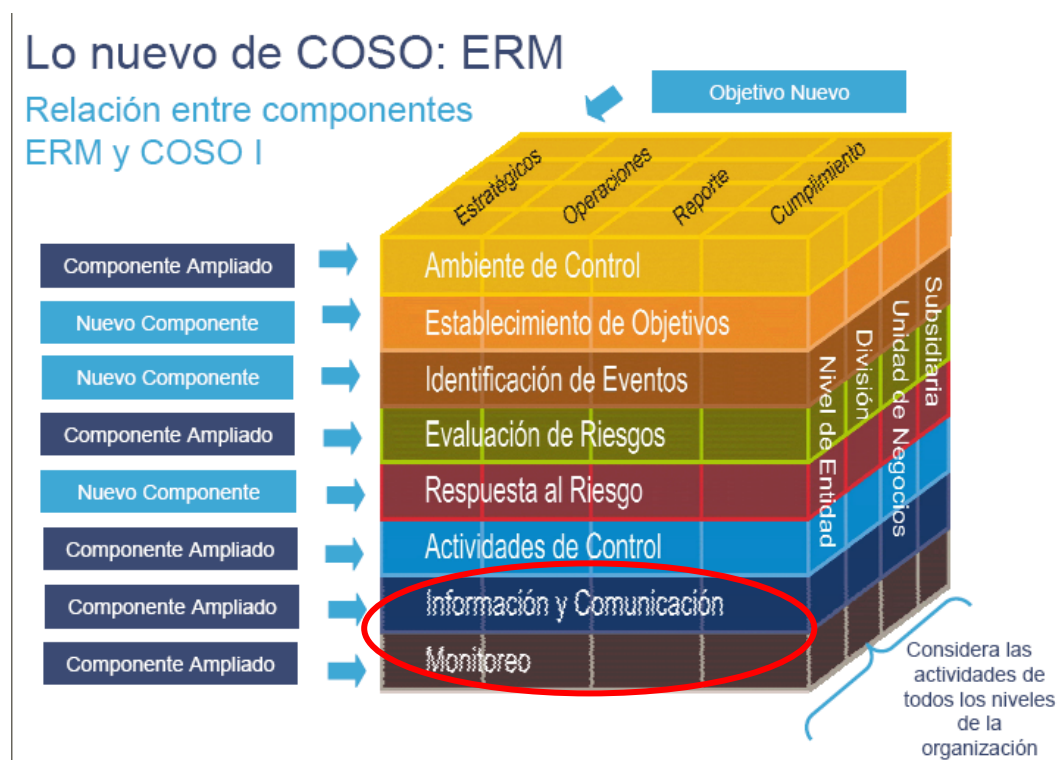
### ERM: Gestión Integral de Riesgo.

Es un proceso, realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa. Diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y para gerenciar los riesgos dentro del apetito del riesgo, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de

proveer seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

*Enterprise risk management – Integrated Framework. COSO II. 29 de septiembre de 2004.*



Fuente: COSO.

## Componentes



## Claves



Fuente: COSO.

Información y Comunicación se refiere:

- Identificación y captura de datos.
- Datos internos y externos.
- Datos históricos.
- Esquemas de reportes.

## ERM y otras prácticas de gestión

- Definición de objetivos y estrategia, políticas, apetito al riesgo y responsabilidades. Monitoreo del desempeño.

-Identificación y evaluación de riesgos que pueden afectar la capacidad de lograr los objetivos y determinar las estrategias de respuesta al riesgo y actividades de control.

-Operación de acuerdo con los objetivos y asegurando adherencia con las leyes, regulaciones, políticas internas y procedimientos.

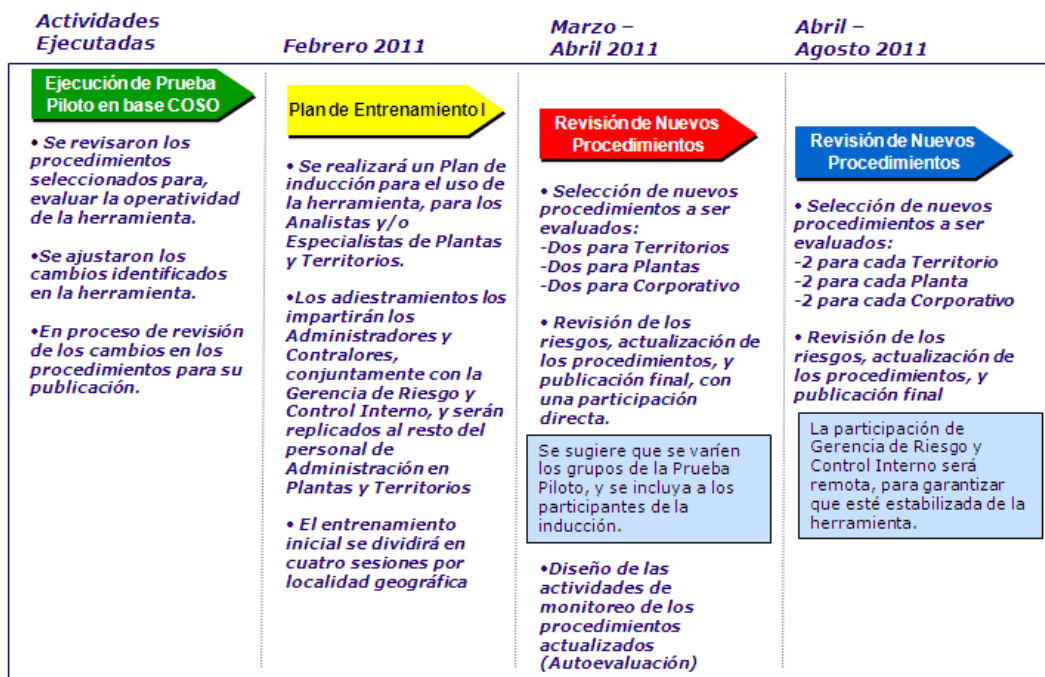
### **Principales beneficios de la aplicación de esta metodología para**

#### **Cervecería Polar C.A.:**

- ✓ Garantizar que la estructura de Control interno esté alineada con el cumplimiento de los objetivos del negocio (Estratégicos, Operacionales, Reportes y Cumplimiento).
- ✓ Una perspectiva de un proceso de implementación.
- ✓ Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- ✓ Aprovechar las oportunidades.
- ✓ Garantizar que los procedimientos documentados, contengan las actividades de control necesarias que permitan mitigar los riesgos identificados.
- ✓ Permite establecer una cultura de riesgo y control interno a través de las diferentes áreas de la organización.
- ✓ Permite establecer actividades de autoevaluación del sistema de control interno.
- ✓ Establecer una herramienta metodológica replicable para el resto de las empresas del grupo.
- ✓ Mejorar la asignación de capital.

## Plan de Implantación:

- ✓ Diseño e Implantación de una Herramienta para la revisión de los procedimientos, en base a la metodología planteada.
- ✓ Identificación de la totalidad de los procesos aplicables a las diferentes áreas.
- ✓ Priorización de los procedimientos que serán sujetos a revisión.
- ✓ Plan de actualización de los procedimientos de acuerdo a las prioridades determinadas, para su posterior divulgación y publicación.



## **Modelo de Documentación de Procesos aplicado para la entrega de Obsequios en acuerdos Comerciales.**

A continuación la aplicación detallada del modelo de documentación de procesos, para la entrega de obsequios en acuerdos comerciales.

De esta manera ejemplificada, se detallará el manejo y funcionalidad de dicho modelo, para su entendimiento y la facilitación de su aplicación, en los diferentes procesos.

PROCEDIMIENTO: Entrega correcta y oportuna de los obsequios correspondientes a clientes que mantienen acuerdos Comerciales vigentes con Cervecería Polar.

POLÍTICA: Entrega de Obsequios a clientes con acuerdos Comerciales.

ÁREA / PROCESO: Gerencia Nacional de Administración de Ventas.

UNIDAD/ESTABLECIMIENTO: Territorio Nacional.

FECHA DE VIGENCIA: Fecha.

REVISADO POR: Cargo de la persona que revisa el documento.

APROBADO POR: Cargo de la persona que aprueba el documento.



## Contenido

Contenido

Propósito

Alcance y Áreas Involucradas

Definiciones

Normas

Pasos a seguir

## Propósito

Garantizar la correcta y oportuna entrega de obsequios a clientes con acuerdos Comerciales vigentes.

## Alcance y Áreas Involucradas

El procedimiento aplica en toda el área operativa a Nivel Nacional (Ventas, Administración y Servicio al cliente).

## Definiciones

Conceptos y abreviaturas que se consideren necesarias para la comprensión del procedimiento descrito. Puede vincularse un Glosario de términos.

1. SC: Supervisor Comercial
2. GA: Gerente de Agencia

3. AA: Analista de Administración
4. JA: Jefe de Administración
5. JSAC: Jefe de Servicio al Cliente
6. DSP: Despachador
7. ASAC: Analista de Servicio al Cliente
8. HCAC: Herramienta de Control de Acuerdos Comerciales
9. FQ: Franquiciado
10. SA: Supervisor de Almacén
11. BW: Herramienta Business Works

### Normas

Constituyen las reglas prácticas de ejecución de un proceso de manera de cumplir con las políticas establecidas; definen responsabilidades y delimitan el uso de recursos

### VTA:

1. Antes de ser elaborada la Nota de Obsequio el SC debe asegurarse que todas las ventas hayan sido transcritas en el radar correspondiente.
2. El AA no debe ejecutar la HCAC sino se ha transcrito al 100% los radares de ventas.
3. Una vez recibida la Nota de entrega de obsequio por el almacenista, este debe validar que este correctamente firmada por el JA y el GA, para luego proceder a facturar el obsequio.

4. Almacén debe asegurarse de que el franquiciado posea el 100% del vacío correspondiente al obsequio, de lo contrario no podrá ser cargado el mismo.

PVT:

1. Al momento de la planificación de despacho del Obsequio, SAC debe asegurarse que existe inventario en almacén para cubrir el 100% de las cajas correspondientes

### Pasos a seguir

Descripción secuencial de los pasos a seguir para efectuar el procedimiento: lo que se hace (actividades) quien lo hace (responsable de la actividad), cómo se hace, cuándo y dónde; haciendo referencia a los registros, instrucciones de trabajo, instrucciones de sistemas a utilizar. Puede incluir o sustituir estos pasos con el flujograma que ilustra el proceso asociado.

VTA:

1. El Supervisor Comercial debe recibir el 100% de las facturas de los Franquiciados en el mes.

2. El SC elabora la solicitud de Obsequio.

3. El AA valida en el censo las condiciones negociadas con el cliente y procede a ejecutar BW.

4. El JA valida las notas de entrega generadas.

5. El GA valida y firma las Notas de Entrega.

6. El JA recibe y firma las Notas de Entrega.

7. El SA procesa las Notas de Obsequio imprime las facturas de obsequio y las entrega al FQ.
8. El FQ entrega al JA la nota de obsequio y la Factura firmada por el cliente.
9. El JA archiva la nota de Obsequio y la Factura por cliente

PVT:

1. El SC elabora la solicitud de Obsequio en BW.
2. El AA calcula los obsequios utilizando BW.
3. El JA valida las notas de entrega generadas en BW.
4. El GA valida y firma las Notas de Entrega.
5. El JA recibe y firma las Notas de Entrega.
6. El JSAC establece los días de despacho de los obsequios en base a varios factores y en coordinación con almacén.
7. El AA elabora el pedido en BW, basado en la fecha previa al despacho sugerido por SAC y coloca la Nota de Entrega en el casillero del DSP junto al material de contingencia.
8. ASAC planifica la Orden de Carga.
9. El DSP entrega el obsequio, imprime la factura y hacer firmar ambas por el cliente.
10. El DSP al momento de la liquidación entrega al cajero nota de entrega y factura firmada, sellada por el cliente.
11. El JA valida y archiva las notas de entrega y facturas.

### Registros

| Nombre del Registro | Lugar de Archivo | Tiempo de Archivo |
|---------------------|------------------|-------------------|
|                     |                  |                   |
|                     |                  |                   |

### Documentos Relacionados

Documentos que sirven de soporte o de consulta para la información expuesta en el procedimiento. Elimine las filas en las que no aplica el tipo de documento.

## **Capítulo VI. Validación de la propuesta, presentación y análisis de resultados.**

Este estudio se concentró en estudiar las necesidades de los usuarios y desarrolladores de la herramienta BW, en cuanto a la disponibilidad de información de las funciones y procedimientos de dicha herramienta.

En este estudio se tomó una parte representativa del universo de Cervecería Polar, en la investigación de campo: 8 usuarios involucrados con la herramienta BW y 2 responsables del desarrollo de dicha herramienta (sistemas).

De acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes entrevistas realizadas a los usuarios de BW de Cervecería Polar, se obtuvieron los siguientes indicadores:

### **Conocimiento de la funcionalidad total de la herramienta BW:**

El 80% de los usuarios, no conocen los procesos ni la funcionalidad total de la herramienta, como tampoco los beneficios de los diferentes reportes e indicadores que posee; expresando inconformidad en los resultados de su trabajo, ya que les genera: dedicar mayor tiempo y obtener menor calidad de resultados. Debido a que si conocieran más herramientas, lograrían mejores análisis y resultados, mayor profundidad y menos esfuerzo.

El 20% restante, se ha reunido por cuenta propia con los desarrolladores de la herramienta (sistemas) para la profundización de los procesos y se han instruido individualmente. Expresando que dicho proceso es poco práctico, generándoles pérdida de tiempo y eficiencia en los resultados.

Lo que demuestra una importante necesidad de desarrollar manuales de procedimientos completos y formales, por medio de un modelo de fácil entendimiento, que les permita consultar e instruirse en los diferentes

procesos, funciones, indicadores y reportes. Lo que es útil tanto para los actuales usuarios como para los futuros.

#### Disponibilidad de manuales de procedimientos:

El 90 % de los usuarios indica no contar con soportes completos y detallados, como manuales de procedimientos para el manejo de la herramienta.

El 10% restante se muestra indiferente y conforme con la poca información que posee.

Por lo que se refleja una marcada necesidad de soportar los procesos, funciones, reportes e indicadores de BW, que les permita acceder a la información de manera oportuna y eficaz.

#### Calidad de información disponible de BW:

El 90 % de las personas indica que los manuales de procedimientos existentes están muy incompletos, ya que no cubren con todos los procesos, funciones, indicadores ni reportes, con los que cuenta la herramienta. Además de no estar elaborados siguiendo ninguna metodología ni modelo, lo que los hace poco explícitos y funcionales.

El 10% restante indica sentirse medianamente satisfechos con los manuales de información que poseen.

Nuevamente se ratifica la necesidad del levantamiento de los procesos y funcionalidad de BW, para que por medio de la metodología sugerida, se documenten todos los procesos, reportes e indicadores detalladamente. Permitiendo a los usuarios explorar y ampliar sus conocimientos día a día, de manera oportuna y eficaz, obteniendo los beneficios que les ofrece dicha herramienta.

### Sugerencias de los usuarios:

El 90% de los usuarios sugiere que se realice un levantamiento de manuales completos y detallados sobre los procesos, funciones, reportes e indicadores de BW, en donde se documente por medio de una metodología y modelo formal, que facilite la comprensión y funcionalidad de cada proceso.

El restante 10% se muestra conforme con los conocimientos de la herramienta y no mostraron interés en profundizar más.

Por parte de los desarrolladores de la herramienta BW (sistemas), obtenemos los siguientes resultados, por medio de los indicadores que presentaremos a continuación:

### Desarrollo de manuales de documentación de los procesos y funcionalidad de la herramienta BW:

-El 100% de las personas indicaron que no se realizaron manuales de procedimientos formales. Sino documentación básica, incompleta y muy concreta de los procesos fundamentales. Esta situación presentada se debe a la falta de tiempo en el arranque de BW.

### Disponibilidad de metodología y modelo de documentación de procesos:

-El 100% de los entrevistados indicaron que no conocen ninguna metodología ni modelo para la documentación por medio de manuales de procedimientos; por lo que utilizaron una presentación power point.

Por lo que sería muy beneficioso informarlos sobre la metodología y modelo de documentación propuesto, para su pronta aplicación, ya que demostraron interés, ya que les ahorraría mucho tiempo y esfuerzo.



Explicaron que tienen que atender infinidad de dudas de los usuarios, lo que no consideran práctico, ya que terminan perdiendo más tiempo del que hubieran podido implementar en la documentación de dichos procesos.

Consecuencias generadas por la falta de documentación de procesos:

-No se dan abasto para atender la total de solicitudes de los usuarios por desconocimiento de la herramienta BW, lo que les genera retrabajo y pérdida de tiempo de ambas partes.

La mayoría de las veces las empresas no le dan la importancia que requiere la documentación de procesos, sin considerar el impacto a corto y largo plazo que esto genera: desaprovechamiento de la herramienta; falta de eficiencia en los resultados; incurrir en gastos de personal de adiestramiento; pérdida de tiempo; depender de un recurso que conozca la herramienta.

## **Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Luego de la obtención de los datos y del análisis realizado de los mismos, podemos dar respuestas a las principales preguntas planteadas para este trabajo de investigación. Podemos concluir la falta de conocimiento por parte de los usuarios, de la amplia funcionalidad de la herramienta de trabajo BW (Business Works), lo cual genera desaprovechamiento de las potencialidades de la misma en Cervecería Polar. En consecuencia del escaso soporte de documentación completa y detallada, de todos los procesos, funciones, reportes, indicadores y transacciones que brinda dicha herramienta.

También podemos concluir, que la causa más común en el fracaso de un sistema de información durante su desarrollo, es la falta de implicación por parte de los usuarios, ya que son ellos los que tendrán que trabajar diariamente con el sistema de información, y por lo tanto los que más deben conocer las necesidades y funciones del sistema.

Otra conclusión importante es que la mayoría de las veces, las empresas no le dan la importancia que requiere a la documentación de procesos, sin considerar el impacto a corto y largo plazo que esto genera, como el desaprovechamiento de la herramienta; incurrir en gastos de personal de adiestramiento; pérdida de tiempo; depender de un recurso que conozca la herramienta, menor eficiencia de resultados, etc.

Respecto a los objetivos de este trabajo se cumplieron en su totalidad, de acuerdo a lo planteado inicialmente. Se pudieron identificar las principales causas que generaron la falta de documentación formal, completa y detallada de funciones y procedimientos BW, teniéndose como resultado la desinformación de los usuarios y desaprovechamiento de la herramienta, afectando así el tiempo y resultados obtenidos.

Este trabajo también demuestra que es indispensable desarrollar manuales de procedimientos, tomando en cuenta la metodología COSO de proyectos propuesta, por medio del modelo anexo, lo cual les permitirá documentar de manera formal, detallada, organizada y explícita; la totalidad de funciones y procedimientos de la herramienta de trabajo BW (Business Works), lo cual les facilitará las funciones diarias de trabajo a todos los usuarios, ahorrando tiempo, esfuerzo; reduciendo pérdidas operacionales y obteniendo mejores resultados, análisis e indicadores que mitiguen cualquier riesgo en Cervecería Polar, atajándolos de manera eficiente, en el momento justo.

Tantos los principios teóricos como los procedimientos metodológicos y tecnológicos se desarrollan, en la práctica, en los Servicios de Documentación Informativa que, en los últimos años, han experimentado una verdadera revolución...

## Recomendaciones

Basados en el análisis realizado a los resultados obtenidos, se puede observar que es necesario realizar algunas consideraciones que garanticen una mejor documentación de las funciones y procedimientos de la herramienta BW (Business Works).

En primer lugar hay que revisar la totalidad de funciones y procedimientos de Cervecería Polar, involucrando en el diseño de la política a los usuarios, para obtener su punto de vista y compromisos correspondientes.

También se recomienda garantizar que las funciones y procedimientos sean documentados siguiendo la metodología COSO y el modelo anexo, considerando contengan las actividades de control necesarias que permitan mitigar los riesgos identificados. La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar, definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

El siguiente paso es involucrar a todos los usuarios, por medio de adiestramientos y entrenamiento en el uso del sistema y manejo de manuales, logrando así comprendan claramente los beneficios y el por qué de los procesos.

Ya luego de la definición de objetivos, estrategias, procesos, funciones, reportes, políticas, indicadores, apetito al riesgo y responsabilidades, se procede al monitoreo y control del desempeño.

“Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia” (Álvarez Torres, Martín G. 2006. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial, S.A. México, D.F)

“Por lo tanto, si usted también valora la experiencia de las personas y la tecnología que su organización está generando día a día; elaborar, actualizar y enriquecer continuamente sus manuales, facilitará que la riqueza tecnológica de su organización pueda ser aprovechada al máximo en beneficio propio” (Álvarez Torres, Martín G. 2006. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial, S.A. México, D.F)

“Existen dos razones por la que los expertos pueden contribuir a la elaboración de manuales, la primera es en beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización” (Álvarez Torres, Martín G. 2006. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial, S.A. México, D.F)

La tecnología dejará de desaprovecharse, si se documenta adecuadamente en manuales de organización, métodos, políticas y procedimientos, sistemas, calidad, riesgos...

## Fuentes Consultadas

Álvarez Torres, Martín G. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial, S.A. México, D.F.

Balcázar Nava, Patricia. (2005). *Investigación Cualitativa*. Primera edición. Universidad Autónoma del Estado de México.

Breakwell, Glynis. (2002). *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Ediciones Gestión 2000, SA.

Date, C.J. *Introducción a los sistemas de Bases de Datos*. Pearson. Séptima edición.

*Enterprise Risk Management – Integrated Framework. COSO II. 29 de septiembre de 2004.*

Fernández Alarcón, Vicenc. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya, Sl. Barcelona.

Flick, U. (2007) *Introducción a la Investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Segunda edición. Madrid.

Galdón, Gabriel. (2008). *Teoría y Práctica de la documentación Informativa*. Editorial Ariel. S.A. Barcelona.

García Gutiérrez, Antonio Luis. (1990). *Estructura lingüística de la documentación. Teoría y método*. Universidad de Murcia. Secretariado de Publicaciones.

LAUDON, KENNETH C. y LAUDON, JANE. P. (2004) *Sistemas de Información Gerencial*. Octava Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (2009). *Gestión por Procesos*. ESIC Editorial. Tercera Edición. Madrid.

# ANEXOS





UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS.

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Objetivo: Conocer la opinión y necesidades de los diferentes usuarios y creadores de la herramienta BW (Business Works) en Cervecería Polar, con respecto a la facilidad de acceso a la información de dicha herramienta, por medio de manuales de procedimientos detallados, que le permitan conocer la amplia funcionalidad y bondades que posee BW. Rescatando las debilidades para convertirlas en fortalezas, para los efectos de análisis del trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos “Proyecto de implantación de modelo para la documentación de las funciones y procedimientos de la Herramienta de Planificación Financiera BW (Business Works), por medio de una metodología para los diferentes usuarios de Cervecería Polar”.

Las entrevistas semi-estructuradas, realizadas a 10 personas de Cervecería Polar: 8 usuarios de BW y 2 personas que desarrollaron dicho sistema en Cervecería Polar.

### Usuarios de BW:

1. Considera posee amplio conocimiento y dominio de la funcionalidad de la herramienta BW (Business Works)
2. Maneja los diferentes reportes e indicadores que le ofrece BW.
3. Posee accesibilidad a manuales de procedimientos de BW, que le faciliten la utilización de dicha herramienta.
4. Considera que dichos manuales son los adecuados; en cuanto al detalle en su contenido, de la totalidad de los procesos.
5. Mejoras sugeridas en la documentación de los procesos de BW.

### Responsables del desarrollo de BW (sistemas):

6. Los manuales de procedimientos existentes contienen el detalle de todas las funciones de BW, utilizando una metodología adecuada.
7. Considera que la mayoría de los usuarios conoce las herramientas y el funcionamiento de BW.
8. Qué limitantes considera influyeron en el desarrollo de la documentación de la herramienta BW.



Cervecería Polar C.A.

Nombre del Proceso

**PROCEDIMIENTO:**

**POLÍTICA:**

**ÁREA / PROCESO:**

**UNIDAD/ESTABLECIMIENTO:**

**FECHA DE VIGENCIA:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**



## Contenido

Contenido

Propósito

Alcance y Áreas Involucradas

Definiciones

Normas

Pasos a seguir



## Propósito

## Alcance y Áreas Involucradas

## Definiciones

Conceptos y abreviaturas que se consideren necesarias para la comprensión del procedimiento descrito. Puede vincularse un Glosario de términos.

Ejemplo:

1. **SC:** Supervisor Comercial
2. **GA:** Gerente de Agencia
3. **AA:** Analista de Administración
4. **JA:** Jefe de Administración
5. **JSAC:** Jefe de Servicio al Cliente

## Normas

Constituyen las reglas prácticas de ejecución de un proceso de manera de cumplir con las políticas establecidas; definen responsabilidades y delimitan el uso de recursos



### **Pasos a seguir**

Descripción secuencial de los pasos a seguir para efectuar el procedimiento: lo que se hace (actividades) quien lo hace (responsable de la actividad), cómo se hace, cuándo y dónde; haciendo referencia a los registros, instrucciones de trabajo, instrucciones de sistemas a utilizar. Puede incluir o sustituir estos pasos con el flujograma que ilustra el proceso asociado.



### Registros

| Nombre del Registro | Lugar de Archivo | Tiempo de Archivo |
|---------------------|------------------|-------------------|
|                     |                  |                   |
|                     |                  |                   |

### Documentos Relacionados

Documentos que sirven de soporte o de consulta para la información expuesta en el procedimiento. Elimine las filas en las que no aplica el tipo de documento.

Si desea modificar o eliminar este documento complete la Solicitud de Actualización Documental (SAD)