



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de manual de procedimientos de control
administrativo del área legal de una consultora de
empresas**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Martha Viviana Alvarez Gutierrez

Revisor:

Dr. Julio César Hernández Pajares

Lima, marzo 2025



Yo, Martha Viviana Alvarez Gutierrez, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 70130674, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Propuesta de manual de procedimientos de control administrativo del área legal de una consultora de empresas”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Que el trabajo no se realizó en coautoría con ningún otro alumno de la Universidad de Piura.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dr. Julio César Hernández Pajares, identificado con DNI: 09300114

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi experiencia como investigador, declaro que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 21/03/2025.

.....
Firma del asesor¹

.....
Firma del autor¹

.....
Firma del co-asesor¹

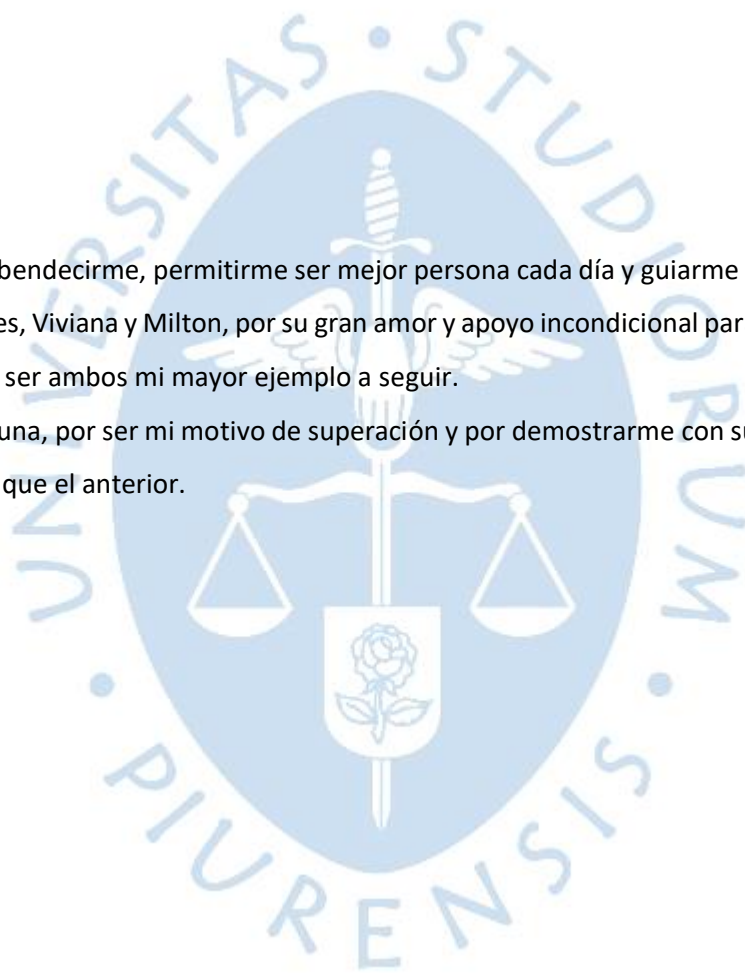
¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A Dios por bendecirme, permitirme ser mejor persona cada día y guiarme por el buen camino.

A mis padres, Viviana y Milton, por su gran amor y apoyo incondicional para construir un mejor futuro, por ser ambos mi mayor ejemplo a seguir.

A mi hija, Luna, por ser mi motivo de superación y por demostrarme con su amor que cada día será mejor que el anterior.

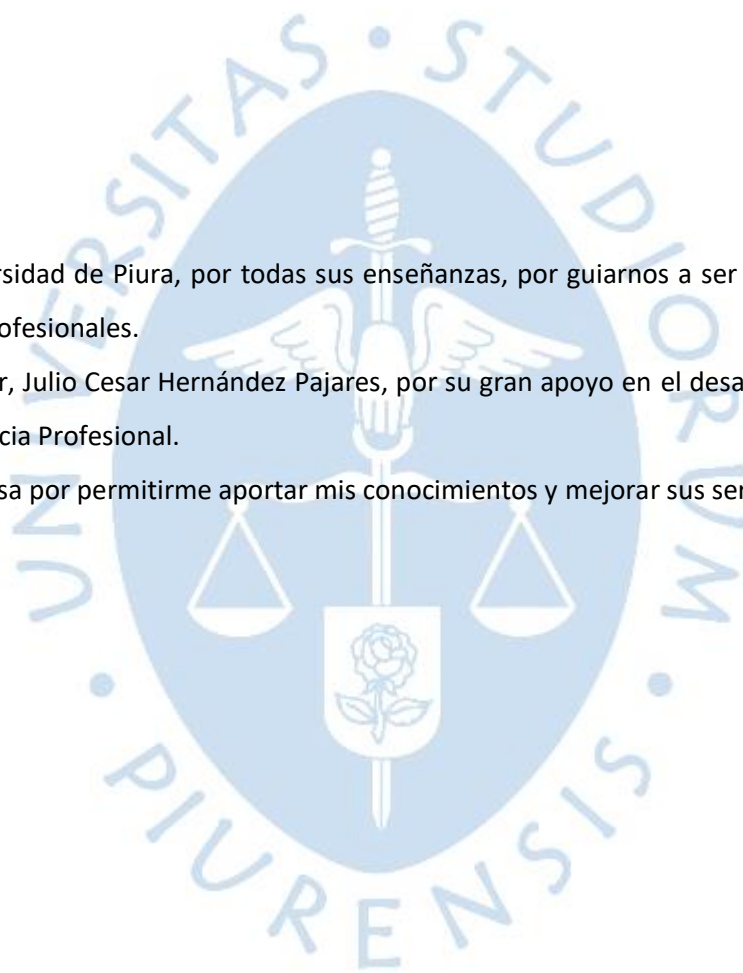


Agradecimientos

A la Universidad de Piura, por todas sus enseñanzas, por guiarnos a ser mejores personas y mejores profesionales.

A mi asesor, Julio Cesar Hernández Pajares, por su gran apoyo en el desarrollo de mi Trabajo de Suficiencia Profesional.

A la empresa por permitirme aportar mis conocimientos y mejorar sus servicios.



Resumen

El objetivo de este TSP es proponer un manual de procedimientos de control administrativo del área legal de una consultora de empresas, lo cual brindará practicidad para lograr control de los servicios profesionales, mediante la determinación correcta del alcance del trabajo, un apropiado presupuesto de tiempo y de honorarios, la asignación de personal profesional, los programas de procedimientos, el control del tiempo y el avance de los trabajos, mejorar el procedimiento de control permanente de las fichas de registro de servicios legales y la facturación de los honorarios del área legal de la empresa, donde la autora realizó su experiencia laboral.

El presente trabajo de suficiencia profesional describirá la investigación que se realizó para elaborar el manual de procedimientos del área legal, el cual servirá de ayuda para todo el personal del área legal y para el Gerente General quien es el encargado del control interno del área legal para que pueda hacer un seguimiento y control cronológico permanente de los servicios legales a ser brindados por el personal técnico (abogados, contadores y economistas), a fin de que la ejecución de cada uno de los servicios contratados por los diferentes clientes ya sean entidades públicas y privadas nacionales y del exterior se realice: (i) dentro del plazo pactado con el cliente, (ii) cumpliendo con demostrar la ejecución de cada uno de los procedimientos acordados con los clientes; y, (iii) que las distintas categorías del personal a cargo haya alcanzado las metas de eficiencia esperada por la gerencia.

Para obtener la información se utilizaron dos tipos de métodos, el primero fue de observación directa por la autora del puesto y el segundo fue reuniones con los superiores. Con toda la información obtenida se procedió a organizarla para poder adaptarla al objetivo.

De acuerdo con lo organizado se diseñó el manual de procedimientos, el cual se implementará para que se puedan alcanzar los objetivos teniendo en cuenta que cada trabajador realice su labor de acuerdo a sus funciones, estos objetivos a alcanzar se reflejarán en los resultados a obtener, es decir, realizar un seguimiento del avance de los servicios y la facturación oportuna y así poder dar por concluido el servicio original o si no se concluyó, agregar los nuevos servicios a la Ficha de los servicios profesionales de cada cliente.

En conclusión, es importante que las pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales puedan priorizar emplear este manual de procedimientos administrativos para que puedan tener un apropiado control de sus operaciones, lo cual mejorará la eficiencia reduciendo sus costos ofreciendo al mercado servicios de calidad a un menos precio y con ello mejora de sus resultados.

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Capítulo I. Aspectos generales	10
1.1. Descripción de la empresa.....	10
1.1.1. Ubicación	10
1.1.2. Actividad	10
1.1.3. Misión y visión de la empresa	10
1.1.4. Organización	10
1.2. Descripción general de la experiencia.....	12
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	12
1.2.2. Propósito del puesto.....	12
1.2.3. Proceso objeto del informe.....	12
1.2.4. Resultados obtenidos del puesto.....	14
Capítulo II. Fundamentación sobre el tema elegido	15
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	15
2.1.1. Proceso administrativo.....	15
2.1.2. Control Interno.....	15
2.1.3. Manual de Procedimientos.....	16
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	17
Capítulo III. Aportes y desarrollo de experiencias	19
3.1. Aportes	19
3.2. Desarrollo de experiencias	19
3.2.1. Propuesta de implementación del Manual de Procedimientos	20
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	26
Referencias	27
Anexos	28
Anexo 1: Modelo de Ficha de Servicio	28

Lista de Tablas

Tabla 1: Objetivos y Metas alcanzadas.....22
Tabla 2: Partes y Funcionamiento del Manual de Procedimientos.....23



Lista de Figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa.....11



Introducción

Muchas veces los manuales de procedimientos no están contemplados en las actividades diarias de las pequeñas y medianas empresas. Cuando los colaboradores pasan de un puesto a otro o cuando se integran nuevos colaboradores, las responsabilidades de los puestos van de acuerdo a lo que les indican realizar los superiores o quienes laboraban anteriormente en ese puesto, solo lo hacen como se les indican. En un corto o largo plazo, el no tener los procedimientos claros, pueden traer consecuencias como fallas en los resultados, tiempo perdido en identificar las acciones a realizar, principalmente problemas económicos.

Teniendo como referencia lo antes mencionado, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) propone la elaboración de un Manual de Procedimientos para la que la organización lo utilice en la gestión de las Fichas de los servicios profesionales, correcta facturación, entre otras labores para poder disminuir las fallas o problemas anteriormente mencionados.

La propuesta aportará a toda el Área Legal de la organización, teniendo como objetivo principal la implementación de un mejor control de los servicios a prestar a las diferentes organizaciones que solicitan los servicios legales a la compañía de estudio, el cual es el objetivo principal. Este Manual de Procedimientos será como una estrategia que tendrá como fin ser utilizado para que en adelante se pueda seguir recurriendo a él y así seguir con una mejor propuesta de la gestión de los servicios.

Por lo tanto, el desarrollo de este trabajo está constituido por tres capítulos. El capítulo primero desarrolla la estructura interna de la empresa y los servicios que realiza, explicando los procesos que se realizan desde que se inicia el servicio hasta que se termina, incluyendo los problemas que causa carecer de los procedimientos adecuados que deberían seguir los trabajadores involucrados en el completo desarrollo del servicio, lo cual lleva a proponer se elabore un manual de procedimientos. En cuanto al segundo capítulo se desarrolla la teoría que se utilizó para la base de la propuesta del manual antes mencionado. El tercer y último capítulo da a conocer las experiencias y conocimiento adquirido al elaborar el TSP, formando las conclusiones y recomendaciones para el bienestar de la empresa.

Capítulo I. Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa ABC S.A.C. tiene presencia en el mercado nacional desde 2015. Ofrece una amplia gama de servicios a personas naturales, jurídicas o extranjeras.

Tiene como especialidades la consultoría y asesoría en las áreas legal, contable, tributaria, financiera entre otras, outsourcing contable, estudios técnicos de precios de transferencia global, representación de personas naturales, constitución de personas jurídicas, sociedades o empresas del extranjero. También cuenta con diferentes actividades que faciliten los objetivos de inversión y asociaciones con otras empresas privadas, nacionales o extranjeras.

1.1.1. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el distrito de La Victoria, en la ciudad de Lima, Perú.

1.1.2. Actividad

La empresa ABC S.A.C. se dedica a la consultoría empresarial, es decir, cubrir con las necesidades de otras empresas que requieren los servicios contable, legal, tributario, entre otros.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

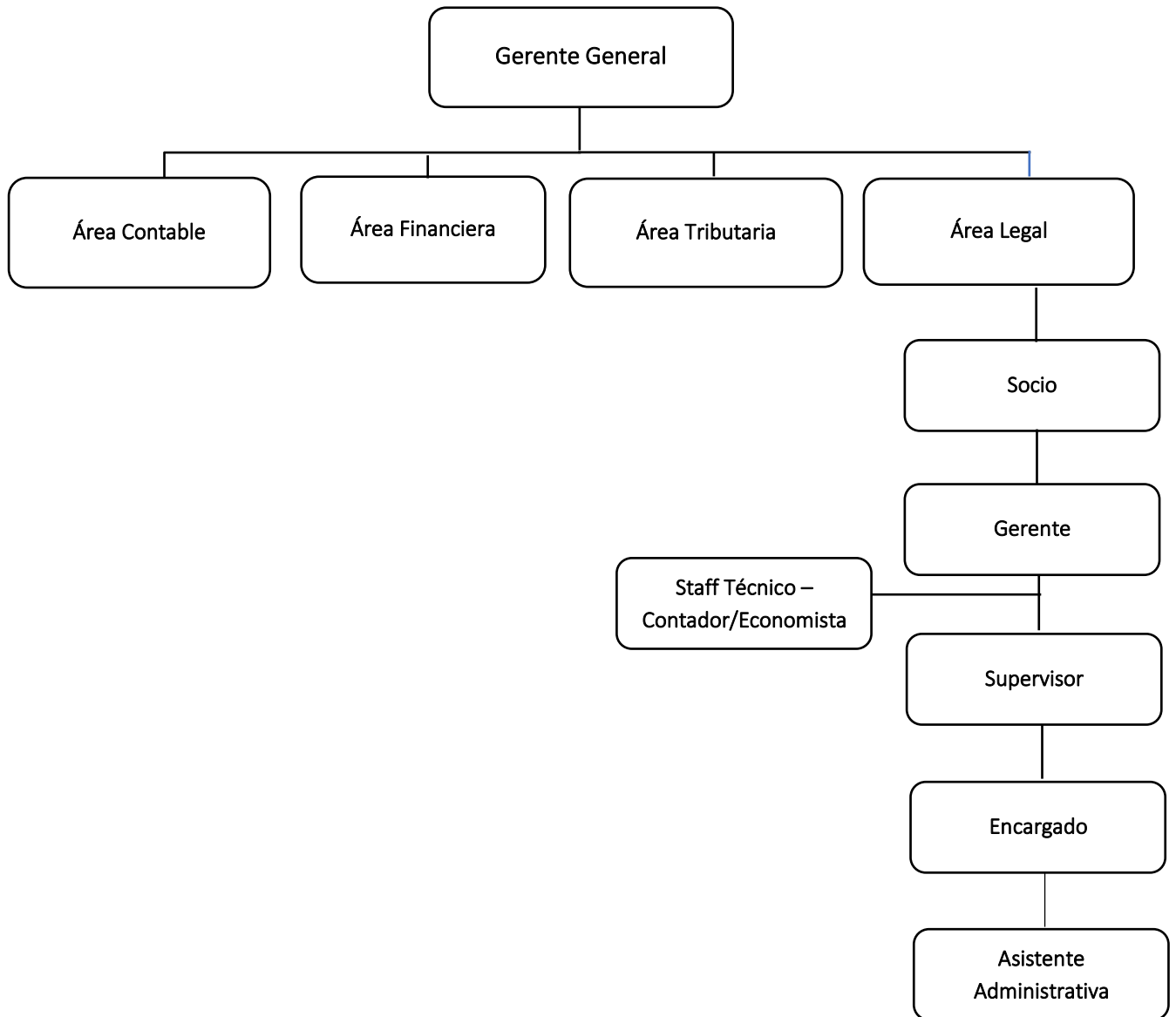
Su misión es la de ser reconocidos en el corto plazo como consultores de la gerencia basados en la identificación y satisfacción de sus necesidades empresariales, apoyar a sus clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

La visión de ABC S.A.C. es la de constituir una excelente opción del mercado en cuanto a la variedad, calidad y la rentabilidad de sus servicios profesionales.

1.1.4. Organización

La organización actual de la empresa se estructura en el nivel superior por el gerente General, quien dirige en su totalidad para cumplir los objetivos generales. Luego se encuentran las áreas contable, financiera, tributaria y legal.

El presente trabajo de suficiencia profesional tendrá como objetivo la evaluación del Área Legal, la cual incluye prestación de servicios laborales, migratorios, societarios, tributarios, precios de transferencia global, representación de personas naturales o jurídicas, entre otras.

Figura 1*Organigrama de la empresa*

1.2. Descripción general de la experiencia

La autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) empezó sus labores en marzo de 2018, en el departamento Tributario legal, en el puesto de Asistente Administrativa, teniendo las funciones de recepción y control de llamadas y documentación de los clientes y proveedores, verificación de información de los comprobantes de pago, realización de pagos a proveedores, pagos presenciales en los bancos, diferentes trámites en entidades privadas y del Estado.

En el año 2022, asumió el puesto de Encargada, cuyas funciones se explicarán en los siguientes apartados.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La Encargada desempeña las funciones con relación al Área Legal son las siguientes:

- Registros contables
- Declaraciones y pagos
- Control de cobranzas a clientes
- Control de efectivos (Conciliaciones)
- Apertura de la Ficha de registro de nuevos clientes y de servicios profesionales que será remitida al Gerente General y Supervisor para que realicen el cronograma de actividades y asignación de responsables de acuerdo a los servicios solicitados.
- Presentación de recursos de reclamación ante la SUNAT y de recursos de apelación ante el Tribunal Fiscal.
- Revisión diaria de los buzones electrónicos y expedientes de las plataformas del Estado: SINOE, Poder Judicial, Tribunal Fiscal, SUNAFIL y SUNAT.

1.2.2. Propósito del puesto

El Área Legal, tiene la responsabilidad de distintos tipos de servicios, los cuales tienen diferentes tratamientos, pero una mecánica similar para lograr el resultado.

Es por eso que la labor de la Encargada es que con sus conocimientos pueda reunir la información necesaria de los procedimientos de los servicios a brindar a las empresas para que pueda gestionarlos y cumpliendo con todos los objetivos, consiguiendo los resultados favorables, en corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a la necesidad de cada uno de los clientes.

1.2.3. Proceso objeto del informe

En el mercado de la prestación de servicios profesionales es muy importante que las organizaciones brinden a sus clientes servicios de calidad a un precio razonable, que solo ocurrirá si

mantienen un control eficiente del costo de sus servicios profesionales, que brindan a través de personal profesional de su staff. Si alcanzan este objetivo podrán competir con las empresas de servicios profesionales transnacionales ofreciendo a los potenciales clientes un servicio de excelencia, que proporcione a sus clientes un valor agregado que realmente le genere beneficios tangibles.

Con este objetivo es necesario que estas organizaciones cuenten con un Manual de Procedimientos de control administrativo de los servicios profesionales a fin de que la Gerencia General y de cada Área puedan ejercer las funciones de Control de las operaciones de los servicios profesionales con el fin de administrar, en tiempo real, la ejecución de los servicios profesionales que se ha comprometido brindar a sus clientes de manera idónea, es decir: (i) entregando los informes del servicio contratado dentro del plazo ofrecido; (ii) demostrando a través de los papeles de trabajo del personal técnico asignado cada encargo de la prestación de los servicios contratados: (a) si se han ejecutado todos los procedimientos previamente acordados contenidos en los programas de trabajo específicos diseñados para la ejecución de cada servicio, (b) si en el tiempo en horas presupuestado, de tal modo que los costos del servicio no excedan los costos presupuestados; y, (c) si el tiempo incurrido hubiese excedido el presupuesto de tiempo, identificar de forma inmediata los motivos de su ocurrencia y si son por causas atribuibles al cliente se le comunique de estos hechos a fin de su reconocimiento de la ejecución del tiempo adicional a incurrirse por estos eventos no presupuestados y así no se vea afectada la rentabilidad del servicio.

En el caso de la empresa de estudio, el Área Legal tiene varios tipos de servicios legales, los cuales tienen procedimientos de investigación del tema y de la jurisprudencia para que lleguen a ser casos de éxito. Estos servicios se miden en horas trabajadas, el precio final del servicio es de acuerdo a la tarifa horaria definida en la propuesta de servicios antes de dar apertura la ficha del cliente incluyendo con los servicios a prestar.

El comportamiento de los diferentes servicios que se brindan es muy parecido, solo que cambian un poco en el tratamiento de los mismos

El proceso que se desarrollará en el TSP es la elaboración de un manual de procedimientos de las funciones administrativas de acuerdo a la necesidad de control de los servicios legales entre otros de los diferentes clientes, lo cual favorecerá a medir el tiempo y productividad desde que se efectúa el contacto con el cliente hasta luego de terminado el servicio.

Actualmente lo que ocurre en algunos de los servicios es que se presupuesta hasta cierta instancia legal que es donde normalmente terminaría el servicio, pero en el camino, mientras se van desarrollando las labores se observa que es necesario extender el servicio, por esta razón el servicio debe continuar hasta su culminación, al realizar la continuación de los servicios muchas veces los ejecutores de los servicios no informan a la Encargada que al realizar este servicio ya se debió emitir la factura o agregar en la ficha de los nuevos servicios a prestar para poder continuar con los servicios

legales hasta culminar el servicio. Esto se da por la falta de comunicación entre los que realizan el servicio, la Encargada y Asistente Administrativa, quienes realizan la facturación y cobranza.

Es por esta razón que se deberá implementar un manual para que tanto los abogados, que realizan los servicios, como la encargada puedan tener el total conocimiento de cada paso a seguir para que el cliente este satisfecho. Así, el personal técnico y administrativo que se encuentre involucrado en los servicios profesionales a los clientes puedan estar informados y atentos a la facturación oportuna, lo cual llevará a visualizar mejor las ganancias para la empresa.

1.2.4. Resultados obtenidos del puesto

En el presente estudio se describe lo implementado que ha mejorado los servicios que brinda el área Legal, cuando la autora inició en la empresa como Asistente Administrativa, pudo llevar un orden completo de todos los proveedores, clientes, entidades del Estado y privadas, teniendo la información de contacto telefónico, correo electrónico y horario de atención en oficinas, lo cual se necesitaba para poder brindar de una mejor manera los servicios.

Se pudo disminuir el tiempo de búsqueda de notificaciones, expedientes y buzones electrónicos, teniendo todas las claves de los clientes en un cuadro Excel y sincronizado con Google, para así poder ingresar rápidamente a todas las entidades del Estado que corresponda.

Igualmente, el tiempo prolongado que se utilizaba trasladándose al Banco de la Nación y luego la espera para ser atendidos y las largas colas bancarias para pagar las detracciones de las facturas, fue disminuido haciendo los pagos de detracciones mediante la página web de SUNAT con las tarjetas de débito o crédito asignadas para el pago de impuestos.

Con ello se ha podido llegar a tener un mayor compromiso con los clientes ya que nos vuelven a buscar o nos recomiendan con otros nuevos clientes.

Luego la autora ascendió al puesto de Encargada donde desempeña tareas más complicadas que el anterior puesto de Asistente Administrativa. Las nuevas tareas en el puesto fueron revisar lo realizado por la Asistente, si estas labores se estaban cumpliendo a cabalidad, se pudo identificar algunos puntos que no estaban siendo contemplados, se tuvo que intervenir para solucionar lo que faltaba realizar para la optimización de la emisión de las facturas a los clientes, luego de ello, en las tareas del puesto, emitir la facturación correspondiente para hacerle el seguimiento respectivo, para la cobranza, se elaboró un cuadro Excel, muy parecido a un calendario para tener el control de las fechas en que se vencían las facturas para proceder a enviar un correo electrónico y cobrar el íntegro de la factura, en caso de que no hicieran el pago a tiempo se volvía a enviar un nuevo correo recordando el pago por la factura emitida por nuestra empresa, hasta la cobranza efectiva.

Capítulo II. Fundamentación sobre el tema elegido

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

El desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional deberá contar con un estudio de la teoría que permita ser la base para poder ofrecer recomendaciones para un correcto manejo de procedimientos haciendo que el mismo sea utilizado por los futuros empleados y gracias a ello, el manejo con los clientes sea mucho más fácil.

2.1.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo, para Machuca (2009) es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. (p. 54).

De acuerdo a lo planteado en cuanto al proceso administrativo, consta de cuatro etapas:

- Planeación: Define el propósito de lo que se va a realizar y cómo se hará
- Organización: Determina lo que se va a realizar y quienes están a cargo.
- Dirección: Dirigen y motivan a los trabajadores para alcanzar los objetivos
- Control: Monitorea las actividades para que el resultado sea conseguir los objetivos.

En relación al significado, nos da a entender que cuando los gerentes o encargados del área realizan su trabajo desempeñando funciones administrativas, mayormente llevan a cabo las actividades en el momento y continuamente, es decir, estas actividades se realizan de acuerdo a un proceso.

Los procesos administrativos en las empresas ayudan a la toma de decisiones y dan una solución más rápida en relación a cualquier dificultad que se presente en cuanto al desarrollo de las actividades diarias e inusuales.

Para Robbins (2014), el proceso administrativo de una organización lo define como la generación de una estructura, la cual admite los distintos elementos para el funcionamiento y desempeño correcto.

2.1.2. Control Interno

De acuerdo a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* (2013), el consejo de administración, la gerencia y otro personal de una organización, son quienes debe efectuar los controles internos, los cuales son un proceso. Este control interno deberá estar diseñado

para que proporcione seguridad, teniendo en cuenta la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera confiable, el cumplimiento de leyes y regulaciones que puedan ser aplicables.

Cabrera et al. (2021), describe que el control interno para las entidades es favorable porque permite que haya una continuidad de objetivos en base a los cambios que serán implementados. (p.699 y 700).

De acuerdo con Pacheco (2023) El control interno tiene como beneficio promover la optimización de gestión institucional a nivel administrativo, evitando la corrupción, fortaleciendo a la institución consiguiendo sus objetivos evitando la pérdida de recursos, asegurando que la entidad cumpla con las normas vigentes (p.3).

Adicionalmente Feria (2017) menciona que el control interno es asegurado por la gestión de los procesos, lo cual informa la realidad de la empresa e identifica las deficiencias, permite planificar, medir, gestionar y optimizar el cumplimiento de las metas con base al marco regulatorio nacional e internacional de las actividades (p. 101).

Según Huiman (2022), indica que el control interno debe ser oportuno, medible y disciplinado, por esta razón se establecieron modelos, como el más utilizado con el enfoque COSO el cual tiene cinco componentes que detallan para analizar y diagnosticar a la empresa, descritos a continuación: (a) El ambiente de control, (b) la evaluación de riesgos, (c) las actividades de control, (d) la información y comunicación y por último la (e) supervisión (p.3).

2.1.3. Manual de Procedimientos

De acuerdo con Córdova (2012, pág. 99) el Manual es una de las cuatro técnicas de la organización como etapa del proceso administrativo, la autora del presente TSP propuso un Manual de Procedimientos para la gestión de servicios, se tomó en cuenta las siguientes definiciones:

- Significado de Manual: "Guía de instrucciones que sirve para el (...) establecimiento de procedimientos del trabajo." (Asanza et. al., 2016, p. 5)

- Significado de procedimientos: "Se trata de todo el conjunto de operaciones y acciones tomadas y realizadas en lo referente a la organización y estructuración de los sistemas de funcionamiento de las entidades" (Asanza et al., 2016, p. 5).

Con las mencionadas definiciones se puede indicar que el Manual de Procedimientos se utiliza como una guía para estructurar y organizar las funciones que realiza la empresa.

Para Asanza et al. (2016) los Manuales de Procedimientos tienen como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias, evitando cometer errores. (p. 7)

De acuerdo a la investigación elaborada por Herrera et al. (2020) indicó que uno de los objetivos era la optimización de procedimientos administrativos, por lo que querían lograrlo mediante la elaboración de un manual de procedimientos. Para esto los integrantes de la investigación encontraron que no existía un manual de los procesos y control interno dentro de la institución educativa; por esta razón se concluye que cuando no existe este tipo de herramientas se genera doble función, por ende, errores al ejecutar las funciones. De acuerdo a todo lo encontrado, recomendaron un prototipo de manual de procedimientos, en el cual se describan los procedimientos y tareas realizadas por cada trabajador y por cada departamento para mejorar el funcionamiento de la institución, alcanzando los objetivos que ya se habían propuesto con anterioridad.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

De acuerdo al problema identificado en la organización se aplicó un enfoque cualitativo para el desarrollo de la implementación de un manual de procedimientos mediante entrevistas con los encargados y responsables, analizando los reportes, para ello se llevaron a cabo varias reuniones de trabajo a cargo de la Encargada y Socio. También hubo reuniones a cargo del Supervisor con el Gerente General del Área legal, quienes son los Abogados que brindan los servicios.

Para comenzar con la elaboración del manual, se agendaron reuniones con el personal del Área Legal, con el fin de identificar los procedimientos y actividades específicas que se realiza en el área, emitiendo informes de todo lo planteado. Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General del Área Legal para que diera un mayor detalle de cómo se realizaba anteriormente la administración del Área y el servicio brindado a los clientes, así se obtuvo mayor información del historial del área teniendo en cuenta a los clientes que estuvieron satisfechos con los trabajos, las mejoras que se hicieron para la fidelización con los clientes y el seguimiento de los diferentes casos de los clientes.

Luego de obtenida la información, se pudo detectar las principales causas de los problemas en los procedimientos de las órdenes de servicio, programando reuniones posteriores para dar a conocer los puntos clave para la elaboración del manual.

Adicionalmente esta reunión tenía como objetivo elaborar el modelo del manual de procedimientos para poder presentarlo a toda el área legal.

Se realizó una nueva reunión con el área legal primero para establecer y priorizar la facturación de los servicios brindados con anterioridad, de esta manera se pudo regularizar la facturación y por ende los ingresos faltantes de la empresa. También la reunión tenía como fin evaluar la propuesta del manual de procedimientos, el cual fue presentado por el Supervisor y la Encargada. Se realizaron modificaciones y se agregaron algunos puntos que no fueron considerados en el manual para así tener

un mejor resultado final, se acordó tener una última reunión con las simulaciones del uso del Manual de Procedimientos.

Para finalizar se aprobó el manual de procedimientos por la Gerencia del Área Legal, de acuerdo a la información obtenida de la observación y las entrevistas con los colaboradores del área se pudiera implementar un manual de acuerdo a todas las necesidades. Luego de ello se dio a conocer el manual a toda el área legal para que pueda ser implementado y probado por un periodo de seis meses.



Capítulo III. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

En base a todos los conocimientos adquiridos durante la trayectoria académica en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, la autora del presente TSP resalta que el plan de estudios del Programa Académico de Administración de Empresas ha sido tan completo que ha podido utilizar las herramientas adecuadas para poder desarrollarse en las empresas que ha laborado, el curso de Administración general fue el pilar de la carrera.

Administración general: al inicio de la carrera todos los alumnos reciben el curso de Administración General, donde los profesores enseñan los conceptos base para todo Administrador los cuales son planificación, organización, dirección, ejecución y revisión (PODER).

Metodología de la Investigación: se dictó en el cuarto año del plan de estudios, nos enseñaron los métodos y herramientas para investigar, este curso sirvió de base para otros cursos, por ejemplo, es prerrequisito del curso Plan de Tesis 1, donde los alumnos elaboramos nuestras Tesis para obtener el grado de Bachiller en Administración de Empresas. Para esta investigación ha servido de mucha ayuda las herramientas de búsqueda de información en las diferentes plataformas y repositorios.

De igual forma, todos los cursos impartidos en la carrera, enseñan a los alumnos a poder desenvolverse en cualquier ámbito.

La autora propuso el Manual de Procedimientos a la empresa para la gestión de los servicios, mediante recursos propios, teniendo como fin que el Área Legal de la empresa tenga este documento administrativo para poder realizar las labores de una manera más entendible y que beneficiará a los colaboradores ya contratados como para los que ingresen en un futuro.

3.2. Desarrollo de experiencias

A la autora del TSP se le asignó la labor de emitir las fichas de los servicios profesionales entre otras tareas, se dio cuenta que muchos de los servicios adicionales habían sido brindados, pero no fueron facturados en su totalidad, es decir, solo se emitía la facturación hasta el término de las ordenes de servicio de los clientes, habiéndose prestado servicios adicionales que no fueron considerados en la facturación, identificó que las facturas solo se emitían con una tarifa base del servicio, (faltando otros costos, gastos y el porcentaje de ganancia) lo cual era la causa de una serie de problemas detallados anteriormente.

De acuerdo a la experiencia en las empresas y consultando con familiares y amigos, desde que se contrata un nuevo colaborador y da inicio a sus actividades dentro de la empresa se le debe de dar

una inducción, entregarle un formato con las funciones qué y cómo las debe cumplir, es decir brindarles un Manual de Procedimientos para que puedan ejecutar sus tareas y labores asignadas.

3.2.1. Propuesta de implementación del Manual de Procedimientos

En la primera etapa se utilizó el método de la observación del proceso de la realización de las labores al brindar los servicios a los clientes, la autora del TSP identificó que si ingresaba un nuevo trabajador solo recibía dos días de inducción, este pequeño entrenamiento lo hacía el Gerente General, mas no quien dejaba el puesto al que iba a ocupar, quien tiene recientemente el conocimiento completo de las labores realizadas en su periodo de trabajo, el cual deberá ser continuado por el nuevo trabajador. El Gerente General no está informado a detalle de todas las labores que se realizan en cada puesto, lamentablemente no existe un manual de procedimientos, el cual debería complementar la inducción que reciba el nuevo trabajador.

A partir de lo antes mencionado, es decir, de la identificación del problema, se decidió dar a conocer a los miembros superiores el problema y la solución que la autora tenía en mente.

Primero se realizaron tres reuniones a cargo de la Encargada con el Supervisor del Área Legal, efectivamente encontraron que muchos de los servicios brindados solo se habían facturado con una tarifa base, otros servicios no fueron facturados correctamente, otros servicios no alcanzaron el objetivo por falta de documentación, otros servicios se siguieron brindaron luego de la facturación y no se cobraron, también hubieron solo consultas por llamadas telefónicas, reuniones virtuales vía zoom, Google Meet o Microsoft Teams, mensajes de WhatsApp y correos electrónicos para desarrollo y coordinaciones que se utilizaban para la elaboración de los servicios, los cuales también son considerados parte de los servicios, pero no fueron incluidos en la facturación. Luego de ello en la última reunión emitieron un informe con todos los servicios realizados por cada cliente identificando cuál había sido el problema en cada caso o si había culminado satisfactoriamente hasta la facturación de los mismos.

Luego se agendó una reunión con el Gerente General del Área Legal, en esta se pudo identificar que los problemas ya antes mencionados repercutían en las ganancias totales del Área Legal. La proyección de Ingresos presupuestada para el Área Legal que se había planteado a finales del año 2023 para todo el año 2024, no coincidía a pesar de que la cantidad de servicios presupuestados fueron los que realmente se efectuaron. A partir de ello, se decidió tomar acción y comunicarse con los clientes que habían recibido los servicios y no habían sido facturados en su totalidad, para poder recuperar lo que no se les había facturado, lo cual corresponde a la ganancia del área Legal y de la empresa. Adicionalmente, al Gerente General del Área Legal se le planteó y sustentó la propuesta de la elaboración de un Manual de Procedimientos, el cual sería detallado para poder tener una mejor

gestión global de la elaboración de los servicios desde el inicio hasta el fin. El Gerente escuchó la propuesta y accedió a que se elabore, teniendo como requisito que él debía dar la aprobación una vez terminado el Manual para que pueda ser utilizado por todos los trabajadores.

La Encargada y el Supervisor se encargaron de elaborar el Manual de Procedimientos con el fin de obtener una mejoría en cada puesto de trabajo, en el Área Legal y para toda la empresa. Se agendó una nueva reunión para dividir los puntos a tratar en el Manual, de acuerdo a los problemas que se habían identificado en las anteriores reuniones.

Se tuvo una segunda reunión para analizar los avances para que puedan complementarse entre sí y corregir de ser necesario. Luego de ello se pudo obtener un modelo del Manual de Procedimientos, el cual debía tener el visto bueno del Gerente General para poder reproducir el Manual y comunicarlo a los demás integrantes del Área Legal.

En la última reunión el Gerente General del Área Legal identificó algunas observaciones que debían ser corregidas para el mejor entendimiento del Manual a implementar. Nuevamente la Encargada y el Supervisor tuvieron una reunión para subsanar las observaciones.

Finalmente, se revisó y se aprobó el Manual de Procedimientos, fue una ardua labor para todos los involucrados, esto permitirá llegar a mejores resultados, teniendo una mejor gestión administrativa. Una mejoría económica y financiera, así un óptimo control interno del Área Legal, con miras a dar a conocer esta metodología a todos los socios de las otras áreas para que la empresa en general tenga un conjunto de manuales de procedimientos para una mayor ganancia y fidelización de los clientes.

Se decidió que este Manual será utilizado por un periodo de prueba de seis meses para poder verificar si reúne todas las condiciones y supuestos que se presenten a medida que se van brindando los servicios.

En la Tabla 1 denominada Objetivos y Metas alcanzadas, se describirá cada una de las Etapas desarrolladas para la implementación de un Manual de Procedimientos, siendo este un objetivo para establecer un control interno de la empresa.

Tabla 1*Objetivos y metas alcanzadas*

ETAPAS	OBJETIVOS	METAS ALCANZADAS
1	Determinar si los procedimientos aplicados a cada uno de los servicios profesionales contratados y brindados a los clientes se han cumplido.	Se verificó que los servicios profesionales brindados se han cumplido o no y de ser así pueden o no facturarse.
2	Identificación de los motivos del incumplimiento parcial o total de los servicios profesionales y proposición de alternativas de solución.	Se identificó los motivos de los servicios brindados pero no facturados. Se le comunicó a los clientes para que reconozcan los servicios que se prestaron y los pagos de honorarios correspondientes.
3	Determinar si los servicios brindados se ejecutaron o no en los tiempos presupuestados en horas y si se alcanzó o no la rentabilidad de los honorarios.	Se identificó que no se alcanzó la proyección de ingresos presupuestada por las razones anteriores por lo que procede solicitar un ajuste de honorarios a facturar para alcanzar la meta.
4	Preparación de un Manual de Procedimientos para el control de ejecución de servicios y de facturación de honorarios.	Se elaboró el Manual de Procedimientos de control de ejecución de servicios profesionales y de facturación de honorarios.
5	Corrección de las observaciones del Manual de Procedimientos para el control de ejecución de servicios y de facturación de honorarios.	Se corrigieron las observaciones del Manual de Procedimientos de control de ejecución de servicios y de facturación de honorarios.
6	Aprobación del Manual de Procedimientos de control de ejecución de servicios y de facturación de honorarios.	Utilización del Manual de Procedimientos de control de ejecución de servicios y de facturación de honorarios por un periodo de prueba de seis meses.

Luego del periodo de prueba de seis meses se espera que el Manual de Procedimientos haya cumplido con las expectativas para así continuar utilizándolo, en caso de que no sea así poder revisarlo nuevamente, realizarle las modificaciones necesarias para que se cumpla con las labores de mejor manera y nuevamente utilizar el Manual diariamente.

En un futuro, para el Área Legal y para la empresa el Manual de Procedimientos deberá ser de vital ayuda cuando se incorporen nuevos colaboradores, deberá ser la guía para que sus labores diarias puedan llevarse a cabo con mayor facilidad, lo cual implicará una reducción de tiempo, por lo tanto, menor costo del servicio y mayor ganancia.

Adicionalmente, se espera que se genere crecimiento profesional en el Área Legal y en todas las áreas de la empresa, contratando a más personas para prestar los servicios y cumplir con cada una de las labores, será difícil solo utilizar el Manual de forma mecánica, por esta razón se tiene en mente contratar los servicios de ingenieros de sistemas para que puedan desarrollar un Programa de Control teniendo como base al Manual de Procedimientos, asimismo, se capacitará y actualizará al personal al respecto, lo cual permita que todos los involucrados en el servicio puedan tener la información y el avance del servicio que esta siendo brindado en tiempo real y con ayuda de la tecnología todas las computadoras de los trabajadores estén conectadas contando con la información necesaria para que

en forma continua y permanente se tomen las decisiones para controlar el avance del trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

Para un mayor entendimiento de la funcionabilidad del Manual de Procedimientos la autora ha elaborado la Tabla 2 denominada Partes y Funcionamiento del Manual de Procedimientos, en la que se refleja un resumen del proceso antes mencionado, indicando las partes donde se desarrolla el funcionamiento del Manual de Procedimientos, se presentará como sigue:

Tabla 2

Partes y Funcionamiento del Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE EJECUCION DE SERVICIOS PROFESIONALES Y DE FACTURACION DE HONORARIOS		
	Descripción de las actividades a realizar	Responsables
PARTE 1: CAPTACION DE CLIENTES	Contacto: Personal, telefónico, correo electrónico, etc.	Gerente General, Supervisor, Encargada, Asistente Administrativa
	Identificación del tipo de servicio empresarial	Encargada
	Elaboración de la propuesta de servicios profesionales	Gerente General y Supervisor
PARTE 2: PLANEAMIENTO DEL SERVICIO	Aceptación de los servicios	Cliente
	Apertura de Ficha de Registro de Clientes y Servicios a prestar	Asistente Administrativa y Encargada
	Planeamiento del servicio a realizar	Gerente General y Supervisor
	Facturación del 50% de los servicios profesionales (Adelanto)	Encargada
	Requerimiento de información y documentación	Supervisor y Asistente Administrativa
	Indicar que existe la posibilidad de que el servicio profesional se extienda	Supervisor
PARTE 3: EJECUCION DEL SERVICIO	Trabajo de campo y en oficina	Supervisor, Encargada y Asistente Administrativa
	Contestación de dudas y consultas de parte del cliente	Gerente General
	Revisión de los papeles de trabajo y del informe realizado	Gerente General y Supervisor
	Facturación del 30% de los servicios profesionales	Encargada
PARTE 4: INFORMES	Discusión del trabajo realizado para la aprobación del cliente	Supervisor y Cliente
	Presentación de informe final y de escritos a las plataformas web y presenciales	Supervisor, Encargada y Asistente Administrativa
	Facturación del 20% de los servicios profesionales (Final)	Encargada
	En caso de extensión de los sevicios profesionales, consultas y asesorías adicionales - Carta Adenda a ser incluida en la Ficha de Servicios y facturación adicional	Supervisor y Encargada
	Agregar servicios a la Ficha de Servicios para continuar con otros servicios profesionales relacionados	Encargada

Para implementar el Manual de Procedimientos se deberá utilizar información y documentación que garantice el Control Administrativo de los servicios técnicos a ser brindados, los cuales tendrán un responsable y a su vez el Gerente General será quien lleve el control total para que los servicios puedan continuar, avancen de acuerdo al tiempo pactado y se desarrollen de manera correcta en beneficio del cliente, del área legal y de toda la empresa. La documentación será la siguiente:

- Memorándum de planificación del servicio;
- Presupuesto de Tiempo en Horas y de asignación del personal;
- Programas de Trabajo específicos de ejecución del servicio: por tarea, por responsable, con indicación del tiempo en horas hombre asignado (Propuesta de servicios profesionales);
- Presupuesto de Honorarios multiplicando las tarifas horarias del personal asignado por las horas presupuestadas;
- Ficha de Registro de nuevo cliente y de servicios brindados por cada cliente;
- Hojas de Tiempo Diarias de cada uno de los miembros del equipo de trabajo;
- Control diario de consumo de tiempo y de avance del Trabajo por cada miembro del equipo de trabajo;
- Informe diario del avance del trabajo, por comparación del porcentaje de horas y labores presupuestadas con el porcentaje de horas consumidas y labores ejecutadas;
- Explicación de causas de atraso del avance del trabajo e identificación de responsables;
- En caso de que la responsabilidad sea imputable al cliente, solicitar la suspensión del servicio o el ajuste de honorarios para cubrir el exceso de tiempo no presupuestado, a fin de no afectar la rentabilidad del servicio;
- En caso de que la responsabilidad sea imputable a alguno de los miembros del equipo de trabajo identificar el motivo (falta de capacitación, de supervisión o de interés del responsable) a fin de implementar de inmediato los correctivos necesarios, sin costo para el cliente ni mayor pérdida para el prestador del servicio.

A medida que se va teniendo la documentación mencionada anteriormente, el Gerente General y Supervisor podrán tomar decisiones periódicamente mientras se van realizando los trabajos y en el caso de los avances, se tenga en presente que las labores se realicen en el tiempo establecido y pactado por la empresa y el cliente.

Conclusiones

De acuerdo a toda la información obtenida de la empresa, se concluyó que trabajar sin un Manual de Procedimientos, trae diferentes consecuencias, perjudicando de manera significativa a toda un área de la empresa o a toda la empresa, por ejemplo, las ganancias proyectadas para todo el año.

Según lo mencionado anteriormente, se decidió implementar un manual de procedimientos que permita tener una buena gestión administrativa para que todos los trabajadores se encuentren en sintonía con los procedimientos y se pueda llegar a los objetivos del Área y de la Empresa.

Una limitación de la empresa es que los miembros del área legal de la empresa, lamentablemente no tenían total conocimiento de los objetivos generales y específicos, ni tampoco de los procedimientos que debían seguir para lograr facturar todos los servicios brindados a los clientes.

El Manual de Procedimientos no solo permitirá garantizar que se puedan lograr los objetivos, cumpliendo con los procedimientos, sino también llegar a tener un control interno de cada puesto de trabajo.

El control interno dirigido por el Gerente General, se considera como un objetivo luego de utilizar el Manual de Procedimientos, ya que los resultados que se obtengan al utilizar el Manual van a ser beneficiosos para el desempeño de cada uno de los trabajadores, lo cual se verá reflejado en una mejora en la efectividad y eficiencia del Área Legal, logrando que los resultados sean los esperados.

Recomendaciones

Se recomienda al Área Legal de la empresa ABC SAC, que en este mundo empresarial que tiene cambios rápidamente, lo siguiente:

Estar pendientes del periodo de prueba del Manual de Procedimientos, para evaluar la funcionabilidad del mismo y decidir si continuar o hacerle algunos cambios.

Tener claro que el Manual de Procedimientos tiene el fin de uniformar los procedimientos, realizando los ajustes necesarios al Área Legal para lograr el objetivo de obtener mejores resultados.

Capacitar al personal para que utilicen esta nueva herramienta que beneficiará a todos por igual, de esta forma cumplir sus funciones de una mejor forma para lograr un excelente servicio a sus clientes.

Es importante que el Manual de Procedimientos sea utilizado por todos los miembros del Área Legal para que puedan cumplir las labores en conjunto y así las ganancias proyectadas sigan en crecimiento.

En un futuro no muy lejano, esta herramienta será una pieza fundamental no solo para el Área Legal, sino para todas las áreas de la empresa para poder tener una sintonía con los objetivos generales.

Estos Manuales deberían implementarse en todas las organizaciones para que puedan tener una base para realizar las actividades diarias de cada empresa.

Se espera que gracias al presente TSP y a la implementación del Manual, la empresa pueda tomar como referencia el Manual de Procedimientos y pueda reproducirlo, de la misma forma repercutir en las otras áreas de la empresa, para que se pueda realizar una correcta gestión administrativa, mejoramiento en las ganancias y analizar un correcto control interno.

Desde un principio cada pequeña y mediana empresa debería contar con un Manual de Objetivos y Procedimientos porque permite estandarizar el conocimiento para todo el personal, construyendo el mejoramiento y tener una mayor facilidad para los procesos laborales.

Implementar el Manual permitirá que exista un orden para las labores diarias, hacer seguimiento y que todos los cargos estén enterados del procedimiento de las acciones por cada cliente, por ende, se beneficiarán toda la empresa.

Referencias

- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., y Espín, J., (2016): "Manual de procedimiento en la empresa", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1, ISSN: 2254-7630, 15 <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Córdova, R. (2012). *Proceso administrativo* (Primera Edición) Tlalnepantla de Baz, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). Internal Control - Integrated Framework. COSO. <https://www.coso.org>
- Cabrera, S., Erazo, J., Narváez, I., & Rodríguez, R. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *Cienciamatría*, volumen 7, número 12, 696-724. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=79153777>
- Feria, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. [Trabajo de grado para optar el título de Contador Público, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Perú]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5a646c4-1185-44eda9bf-00d8644eff3e/content>
- Herrera, J., Gia, M., y Jaramillo, P., (junio 2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *Revista Tecnologi-K*, 2(1), 10, Recuperado de <https://revista.istb.edu.ec/index.php/tecnologi-k/article/view/22/9>
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, volumen 6, número 2, 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI* (Primera edición). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Rivera, D. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista Vinculando*. <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html#cite>
- Robbins, S. (2014). *Administración* (Doceava Edición) México: Addison-Wesley.

Anexos

Anexo 1: Modelo de Ficha de Servicio

FICHA DE SERVICIO						
Nº AA - 2025						
RAZON SOCIAL		FECHA DE INICIO				
RUC		FECHA DE FIN				
DIRECCION		FECHA DE PRESENTACIÓN				
PEDIDO		ENVÍO DE INFORMACIÓN				
FORMA DE PAGO		FACTURA POR EL ADELANTO (50%)				
CÓDIGO DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	TIEMPO PRESUPUESTADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES
Notas:						
_____ Elaborado por: Encargada			_____ Revisado por: Supervisor			