

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA EMPRESA “LOJAGAS”,
DE LA CIUDAD DE LOJA. PERÍODO 2008”**

Tesis Previa a la obtención del título de Doctoras en Contabilidad y
Auditoría, Contador Público Auditor

AUTORAS:

**LIC. MARÍA PAULINA RAMÍREZ CASTILLO
LIC. SYLVIA LUZ RAMÍREZ CASTILLO**

DIRECTORA: Dra. Elsa Cárdenas Sempértegui

**Loja – Ecuador
2009**

Dra. Elsa Cárdenas S.
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA

CERTIFICA :

Que el presente trabajo de tesis realizado por las licenciadas: Sylvia Luz Ramírez Castillo y María Paulina Ramírez Castillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 15 de agosto de 2009

f).....

DECLARATORIA DE CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, licenciadas Sylvia Luz Ramírez Castillo y María Paulina Ramírez Castillo, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

f).....

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

f).....
Sylvia Luz Ramírez Castillo

f).....
María Paulina Ramírez Castillo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y todo el esfuerzo para realizarlo a mis padres, pero muy especialmente a mi Madre que ha sido mi impulso, pues su vida es un regalo de Dios para mí, y también a mis tres angelitos: Mariasyvia, David y Mariainez que son mi motivo de vivir y seguir adelante.

Sylvia Luz

Quiero dedicar este trabajo con todo mi cariño a mis padres por quienes hemos podido llegar a este momento, a mi bebé Pablito Francisco y al que viene en camino, a mi esposo, pero de forma especial a mi Mami quien es hoy el impulso más grande para salir adelante y es el testimonio fehaciente del amor de Dios y la fe, esperanza y fortaleza que debemos poner en todas las cosas que hagamos en la vida.

María Paulina

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos regalado la vida, la salud y la capacidad para desarrollar el presente trabajo de investigación

A nuestras familias, padres en especial, por todo su apoyo y comprensión, a los Directivos y Empleados de LOJAGAS de quienes hemos recibido toda la colaboración para el desarrollo de este trabajo, y a las personas que de una u otra forma han hecho posible la realización del mismo, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible llegar a su culminación.

Un especial agradecimiento a la Dra. Elsa Cárdenas de A. por su total y sincera colaboración, comprensión y ayuda, en la realización de la presente tesis doctoral.

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “LOJAGAS”, DE LA CIUDAD DE LOJA. PERÍODO 2008”.

El presente trabajo investigativo se efectuó en la Compañía de Economía Mixta Lojanas, desde el punto de vista jurídico, la compañía de economía mixta es una modalidad de la compañía anónima, en la que siempre concurrirá el aporte del sector público y el del sector privado. La de economía mixta es una compañía capitalista, su objeto social, es envasar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP), las facultades establecidas dentro de su operatividad están producir, almacenar, comercializar y distribuir cualquier otro producto derivado del petróleo para racionalizar la actividad de envasado y comercialización de gas en el país, descongestionando y descentralizando las operaciones del sector, que tradicionalmente se concentran en las ciudades de Quito Y Guayaquil.

El presente trabajo está orientado a diseñar, analizar e interpretar los

indicadores de gestión que son uno de los agentes determinantes para que cualquier proceso de producción se desarrolle eficazmente, proporcionando resultados exitosos en un mediano y largo plazo.

En el desarrollo de este trabajo de investigación hemos podido investigar y recopilar información sobre el tema “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa “Lojagas”, de la ciudad de Loja en el período 2008”.

Por lo que en el primer capítulo se recopila todos los antecedentes de la empresa en la que desarrollamos la investigación y detallamos la descripción de la misma, su base legal, se inicia con la descripción del plan estratégico de la empresa a través del cual se obtiene información básica sobre la misión, visión, valores y objetivos de la misma.

En el segundo capítulo exponemos el marco teórico de esta investigación, ya que esta teoría se constituye en base fundamental para el desarrollo de la misma.

El tercer capítulo contiene el desarrollo práctico del marco teórico pues se diseña, analiza e interpreta los indicadores de gestión en la empresa Lojagas los mismos que se aplicarán en los distintos procesos de dicha empresa.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo hemos podido observar que en la empresa “Lojagas” se aplican los indicadores de gestión, con lo cual se realizan las mediciones respectivas como se presenta gráficamente en el mismo, y sobre lo cual nos hemos permitido en la parte final expresar nuestras recomendaciones respecto de dicha aplicación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. Antecedentes de la Empresa

1.1.	Descripción de la empresa.....	2
1.2.	Base legal	3
1.3.	Organigrama	15
1.3.1.	Mapa de procesos	16
1.4.	Plan estratégico	16
1.5.	Misión, Visión, Valores.....	17
1.6.	Manual de Funciones.....	20

CAPÍTULO II. Marco Teórico de la Investigación

2.1.	Planificación	
2.1.1.	Estratégica.....	51
2.1.2.	Corporativa	52
2.1.3.	Operativa	53
2.2.	Indicadores	
2.2.1.	Conceptos.....	54
2.2.2.	Características.....	56
2.2.3.	Importancia	57
2.2.4.	Clasificación.....	57
2.2.5.	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	61
2.2.6.	Manejo y presentación de los indicadores	62
2.3.	Cuadro de mando integral	63

2.3.1. Perspectiva financiera	65
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	66
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	66
2.3.4. Perspectiva cliente.....	67
2.4. Norma ISO 9001	68

CAPÍTULO III. Diseño, análisis e interpretación de indicadores

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	74
3.2. Preparación de indicadores	78
3.3. Diseño cuadro de indicadores	82
3.4. Análisis e interpretación.....	86
3.5. Informe	100

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Bibliografía.....	107

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

DE LA

EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

La Compañía de Economía Mixta Lojagas, tiene como objeto social, envasar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP), para lo cual podrá transportar y almacenar este producto en las cantidades requeridas, para asegurar la normal y continua actividad sea ésta comercial, industrial o de uso doméstico en país; entre las facultades establecidas dentro de su operatividad también se encuentra producir, almacenar, comercializar y distribuir cualquier otro producto derivado del petróleo: constituida en la ciudad de Loja desde el 8 de diciembre de 1990, en un esfuerzo conjunto entre inversionistas locales y la empresa estatal PETROCOMERCIAL, en aras a racionalizar la actividad de envasado y comercialización de gas en el país, descongestionando y descentralizando las operaciones del sector, que tradicionalmente habían estado concentradas en las ciudades de Quito Y Guayaquil.

La constitución de la compañía permitía además democratizar la participación accionaria en el sector y el país, y atender de manera directa y eficiente la demanda de GLP de las provincias de Loja y Zamora-Chinchipec.

Actualmente su dirección domiciliaria es en la Provincia de Loja, ciudad

de Loja, en el sector Turunuma Alto, calle Valencia entre Burgos y Avenida Turunuma.

1.2. Base legal

La mayoría de autores señalan que las compañías de economía mixta surgen luego de la primera guerra mundial, particularmente en Francia, Alemania, Suecia y Bélgica, de manera especial para actividades de explotación de energía hidráulica, navegación aérea, fluvial, marítima; para el transporte ferroviario.

En el Ecuador, la Compañía de Economía Mixta legislativamente es admitida con la expedición de la Ley de Compañías en enero de 1964; antes el Código de Comercio no regulaba a esta especie de compañía.

De conformidad con lo previsto en el Art. 61 de la Constitución Política del Ecuador, las compañías de economía mixta tienen como función la participación del Estado para promover la inversión en áreas en la cuáles el sector privado no pueda hacerlo sin el concurso del sector público.

Desde el punto de vista jurídico, la compañía de economía mixta es una modalidad de la compañía anónima, en la que siempre concurrirá el aporte del sector público y el del sector privado. Por lo dicho la de economía mixta es una compañía capitalista.

Todas las compañías de economía mixta están sujetas a control total de la Superintendencia de Compañías.

Estatutos de la Compañía de Economía Mixta Lojagas

“CAPÍTULO PRIMERO: DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, DOMICILIO Y PLAZO.- ARTÍCULO UNO: DENOMINACIÓN.- La Compañía se denominará “Compañía de Economía Mixta Lojanas”.-

ARTÍCULO DOS: OBJETO.- La compañía tiene como objeto social: a) Envasar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP), para lo cual podrá transportar y almacenar este producto en cantidades requeridas para asegurar la normal y continua actividad; b) Producir, almacenar, comercializar y distribuir cualquier otro producto derivado del petróleo; c) Producir, comercializar y/o distribuir artículos o bienes relacionados con las actividades señaladas en los dos literales anteriores; d) Realizar toda actividad de importación, exportación, agencias y representaciones, especialmente en lo que se refiere a derivados del petróleo y productos afines; y, e) En general, la compañía podrá realizar toda clase de actividades civiles o mercantiles que tengan relación con el objetos social de la compañía y sean permitidos por la leyes del país. **ARTÍCULO TRES: DOMICILIO.-** El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, República del Ecuador; y por resolución de la Junta General de

Accionistas podrá establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del país o del exterior, conforme a la ley; **ARTÍCULO CUATRO: PLAZO.-** La compañía tendrá una duración de treinta años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo, en el Registro Mercantil, sin embargo, la compañía podrá disolverse antes o prorrogar su vigencia cumpliendo con la disposiciones establecidas en la Ley de Compañías; **CAPÍTULO SEGUNDO: DEL CAPITAL SUSCRITO, AUMENTO DE CAPITAL Y REPRESENTACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.- ARTÍCULO CINCO: DEL CAPITAL SUSCRITO.-** El capital suscrito de la compañía es de SEISCIENTOS CINCUENTA Y UN MIL DIEZ DÓLARES CON CINCUENTA Y DOS CENTAVOS DE DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD \$ 651,010.52), dividido en dieciséis millones doscientos sesenta y tres acciones nominativas y ordinarias de cuatro centavos de dólar de los Estados Unidos de América cada una; estarán numeradas del cero cero cero cero cero cero cero uno al cero dieciséis millones doscientos setenta y cinco mil doscientos sesenta y tres (000000001 – 016275263) inclusive; clasificadas en dos series, “A” correspondientes al sector público y “B” al sector privado; y, representadas por títulos igualmente numerados, los que serán firmados por el Presidente y por el Gerente General de la Compañía.- **ARTÍCULO SEIS: AUMENTO DE CAPITAL.-** El capital suscrito de la Compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, cuando así lo resuelva la Junta General de Accionistas, según lo establecido en la

Ley de Compañías.- Los accionistas gozarán del derecho de preferencia en la suscripción de las nuevas acciones en proporción de las que tuvieran pagadas al momento de efectuar dicho aumento.-

ARTÍCULO SIETE.- RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de los accionistas se limita al monto de sus acciones.- la acción con derecho a voto, lo tendrá en relación con su valor pagado, los votos blancos y las abstenciones se sumarán a la mayoría.- **ARTÍCULO OCHO:**

REGISTRO DE ACCIONES.- La Compañía de Economía Mixta Lojagas, llevará un libro de registro de acciones y accionistas y se registrarán las transferencias de acciones y la constitución de derechos reales y las demás, modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones, una vez cumplidos con registro legales .- la propiedad de las acciones se probará con la inscripción en el libro de acciones y accionistas.- El derecho a negociar las acciones y transferirlas se sujeta a lo dispuesto a la Ley de Compañías.

CAPÍTULO TERCERO.- ARTÍCULO NUEVE: EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.- Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el Gerente General someterá a consideración de la Junta General de Accionistas el Balance General Anual, el Estado de Pérdidas y Ganancias, la fórmula de distribución de utilidades y más informes necesarios; los Comisarios igualmente, presentarán los suyos.- Durante los quince días anteriores a la Junta tales balances e informes podrán ser examinados por los accionistas

en las oficinas de la Compañía. **ARTÍCULO DIEZ.- DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.-** La Junta General podrá resolver acerca de la distribución de utilidades líquidas en proporción al valor pagado de las acciones; de las utilidades se segregará por lo menos el diez por ciento anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la Compañía, hasta cuando éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital suscrito.- Además, la Junta General podrá resolver la creación de reservas especiales.- **CAPÍTULO CUARTO: DEL GOBIERNO, LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.- ARTÍCULO ONCE.- DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN.-** La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, por el presidente y por el Gerente General, cada uno de éstos con las atribuciones y deberes que les concede la Ley de Compañías y estos Estatutos:.- **ARTÍCULO DOCE.- LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.-** La Junta General de Accionistas es el organismo supremo de la compañía, se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico y, extraordinariamente, en las veces que fuera convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.- y estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.- **ARTÍCULO TRECE: CONVOCATORIA.-** La convocatoria a Junta General la hará el Presidente mediante la comunicación por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la

Compañía cuando menos con ocho (8) días de anticipación a la reunión de la Junta y expresando los puntos a tratarse. Igualmente, el Presidente convocará a Junta General a pedido del o de los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital suscrito, para tratar los puntos que se indiquen en su petición, de conformidad con lo establecido en la Ley de Compañías.- **ARTÍCULO CATORCE: REPRESENTACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.-** Las juntas generales ordinarias y extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la compañía.- los accionistas podrán concurrir a la junta personalmente o mediante poder otorgado a un accionista o a un tercero ya se trate de poder notarial o carta-poder para cada junta.- El poder a un tercero será necesariamente notarial.- no podrán ser representantes de los accionistas los administradores y comisarios de la compañía.- esta prohibición no comprende a los representantes legales de los accionistas. **ARTÍCULO QUINCE: QUÓRUM.-** Para que se instale la Junta General de Accionistas en primera convocatoria, se requerirá la presencia de por lo menos la mitad del capital pagado.- Si no hubiere quórum, habrá una segunda convocatoria, mediando cuando menos treinta días de la fecha fijada para la primera reunión, y la Junta General se instalará con el número de accionistas que concurren, cualquiera que sea el capital que representen, particular que se expresará en la convocatoria.- Para los casos contempladas en el artículo doscientos cuarenta de la Ley de Compañías, se estará al procedimiento allí señalado. **ARTÍCULO DIECISÉIS.- DE LA**

PRESIDENCIA.- Presidirá la Junta General de Accionistas el Presidente de la Compañía.- Actuará como Secretario de la Junta el Secretario de la Compañía, a falta del presidente actuará quien lo subrogue, que será uno de los vocales del Directorio, en orden a sus nombramientos; y, a falta del Secretario de la Compañía, la persona que designe la Junta como Secretario Ad-hoc. **ARTÍCULO**

DIECISIETE: ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA

GENERAL.- La Junta General de Accionistas legalmente convocada y reunida, es el órgano supremo de la compañía, y en consecuencia, tiene plenos poderes para resolver los asuntos relacionados con los negocios sociales así como en desarrollo de la empresa que no se hallaren atribuidos a otros órganos de la Compañía, siendo de su competencia lo siguiente: a) Nombrar al Presidente de la Compañía, quien lo será del Directorio, así como nombrar a los Vocales principales y alternos de este organismo, por un período de dos años; b) Nombrar al Gerente General de la Compañía de la terna presentada por el Directorio; c) Nombrar los comisarios y suplentes; d) Seleccionar al auditor externo de la Compañía de la terna que formule el Directorio y someta a consideración de la Junta el representante legal de la Compañía; e) Conocer y resolver todos los informe que presente el Directorio, relativos a balances, reparto de utilidades, formación de reservas, así como los informes de Gerente General y de los Comisarios; f) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga o reducción del plazo, disolución anticipada de la Compañía, y

demás reformas al Estatuto Social, de conformidad con la Ley de Compañías; g) Fijar las remuneraciones que percibirán el Presidente, los vocales del Directorio, y los Comisarios; h) Resolver acerca de la disolución y liquidación de la Compañía, designar al o los liquidadores, señalar la remuneración de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación; i) Fijar la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el Gerente General requiere autorización del Directorio; y la de los que requieran autorización de la Junta General de Accionistas, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías; j) Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales, de conformidad con la ley; k) Resolver y autorizar la venta e hipoteca de bienes inmuebles de propiedad de la compañía; l) Interpretar obligatoriamente el presente estatuto; ll) Resolver sobre cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otro organismo de la Compañía; m) Lo demás que contempla la Ley y estos Estatutos.-

ARTÍCULO DIECIOCHO: JUNTA UNIVERSAL.- La Compañía podrá celebrar sesiones de Junta General en la modalidad de Junta Universal, de conformidad con lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías; esto es que, la Junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la

celebración de la Junta, entendiéndose así legalmente convocada y válidamente constituida. **ARTÍCULO DIECINUEVE.- EL DIRECTORIO:** El Directorio estará integrado por el Presidente de la Compañía, quien será a su vez Presidente de este organismo, y por cuatro Vocales principales y cuatro suplentes elegidos por la Junta General.- En el Directorio estarán representados necesariamente tanto los accionistas del sector público como los del sector privado en proporción al capital aportado por uno y otro. **ARTÍCULO VEINTE: PERÍODO DE LOS VOCALES.-** Los Vocales del Directorio durarán dos años en sus funciones, podrán ser reelegidos y permanecerán en sus cargos hasta ser legalmente reemplazados. Para ser vocal del Directorio no se requiere la calidad de accionista.- **ARTÍCULO VEINTIUNO: PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO.-** Presidirá las sesiones del Directorio el Presidente de la Compañía, quien es Presidente nato, actuará como Secretario el Gerente General.- A falta de Presidente, lo reemplazará su subrogante que será uno de los vocales principales en su orden, debiéndose por lo tanto principalizar al respectivo suplente; y a la falta del Gerente General se nombrará un secretario Ad – hoc.- **ARTÍCULO VEINTIDÓS: CONVOCATORIA.-** La convocatoria a sesión de Directorio lo hará el presidente de la Compañía, mediante comunicación escrita a cada uno de los miembros del Directorio.- El quórum para la sesión será de tres miembros; **ARTÍCULO VEINTITRÉS: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO.-** Son atribuciones y deberes del Directorio las siguientes: a) Sesionar

ordinariamente cada dos meses y extraordinariamente cuando fuere convocado; b) Autorizar la compra de inmuebles a favor de la Compañía, así como la celebración de contratos que limiten el dominio o posesión de bienes muebles de propiedad de la Compañía; c) Autorizar al Gerente General el otorgamiento y la celebración de actos y contratos para los que se requiere tal aprobación, en razón de la cuantía fijada por la Junta General; d) Controlar el movimiento económico de la Compañía y dirigir la política de los negocios de la misma; e) Contratar los servicios de auditoría interna, de acuerdo a la ley; f) Dictar y reformar los reglamentos de la Compañía e interpretarlos de manera obligatoria.- **ARTÍCULO VEINTICUATRO:**

RESOLUCIONES.- Las resoluciones del Directorio, serán tomadas por simple mayoría de votos, los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría; **ARTÍCULO VEINTICINCO: ACTAS.-** De cada sesión de Directorio, se redactará la correspondiente acta, la misma que estará firmada por el Presidente y Secretario que actuaron en la reunión; **ARTÍCULO VEINTISÉIS: DEL PRESIDENTE.-** El Presidente de la Compañía lo es también del Directorio, será elegido por la Junta General de Accionista, podrá tener o no la calidad de accionista; durará dos años en sus funciones y permanecerá en el cargo hasta ser legalmente reemplazado pudiendo ser reelegido.- En el evento de que el Presidente pertenezca al sector público y cese en sus funciones, cesará también como Presidente de la Compañía.- **ARTÍCULO VEINTISIETE: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE.-**

Son atribuciones y deberes del Presidente, las siguientes: a) Presidir las sesiones de Junta General y las de Directorio; b) Legalizar los certificados provisionales y títulos y supervisar la marcha de la Compañía; c) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la compañía; d) Todas las demás atribuciones y deberes que se le concede en este Estatuto, la ley y sus reglamentos.- **ARTÍCULO**

TREINTA.- ARTICULO VEINTIOCHO: DEL GERENTE GENERAL.- El Gerente General será elegido por la Junta General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido, y ejercerá sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.- Será el representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía, de conformidad con lo estipulado en este Estatuto y lo señalado en la Ley. Puede ser accionista o no”

ARTÍCULO VEINTINUEVE: ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL.- Son atribuciones y deberes del Gerente General: a) Representar a la Compañía legalmente en todo acto o contrato judicial y extrajudicialmente de conformidad con las estipulaciones de este Estatuto; b) Designar y remover al Secretario de la Compañía; c) Manejar los fondos económicos de la Compañía y controlar su movimiento; d) Conferir poderes especiales y generales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y este Estatuto; g) Nombrar empleados y fijar remuneraciones, siempre y cuando estos nombramientos no correspondan a otro organismo de la Compañía; i) Todas las demás atribuciones que se les concede en este Estatuto, la Ley y sus Reglamentos. **ARTÍCULO TREINTA.-** La compañía tendrá

un secretario.- Sus funciones son las que señale este estatuto, los reglamentos de la compañía y los que le asigne el gerente general.

ARTÍCULO TREINTA Y UNO: COMISARIOS.- La Junta de Accionistas nombrará dos comisarios principales y dos suplentes, durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en sus cargos.- **ARTÍCULO**

TREINTA Y DOS: ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS

COMISARIOS.- Son las que consten en la ley y lo que determine la Junta General de Accionistas. **CAPÍTULO SEXTO.- ARTÍCULO**

TREINTA Y TRES: DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- La

disolución y liquidación de la Compañía, se reglará por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la Sección XII de esta Ley. **ARTÍCULO TREINTA Y**

CUATRO: DISPOSICIÓN GENERAL.- En todo lo no previsto en este Estatuto se estará a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus Reglamentos, así como a los Reglamentos de la Compañía y a los que resuelva la Junta General de Accionistas.

1.3. Organigrama de LOJAGAS

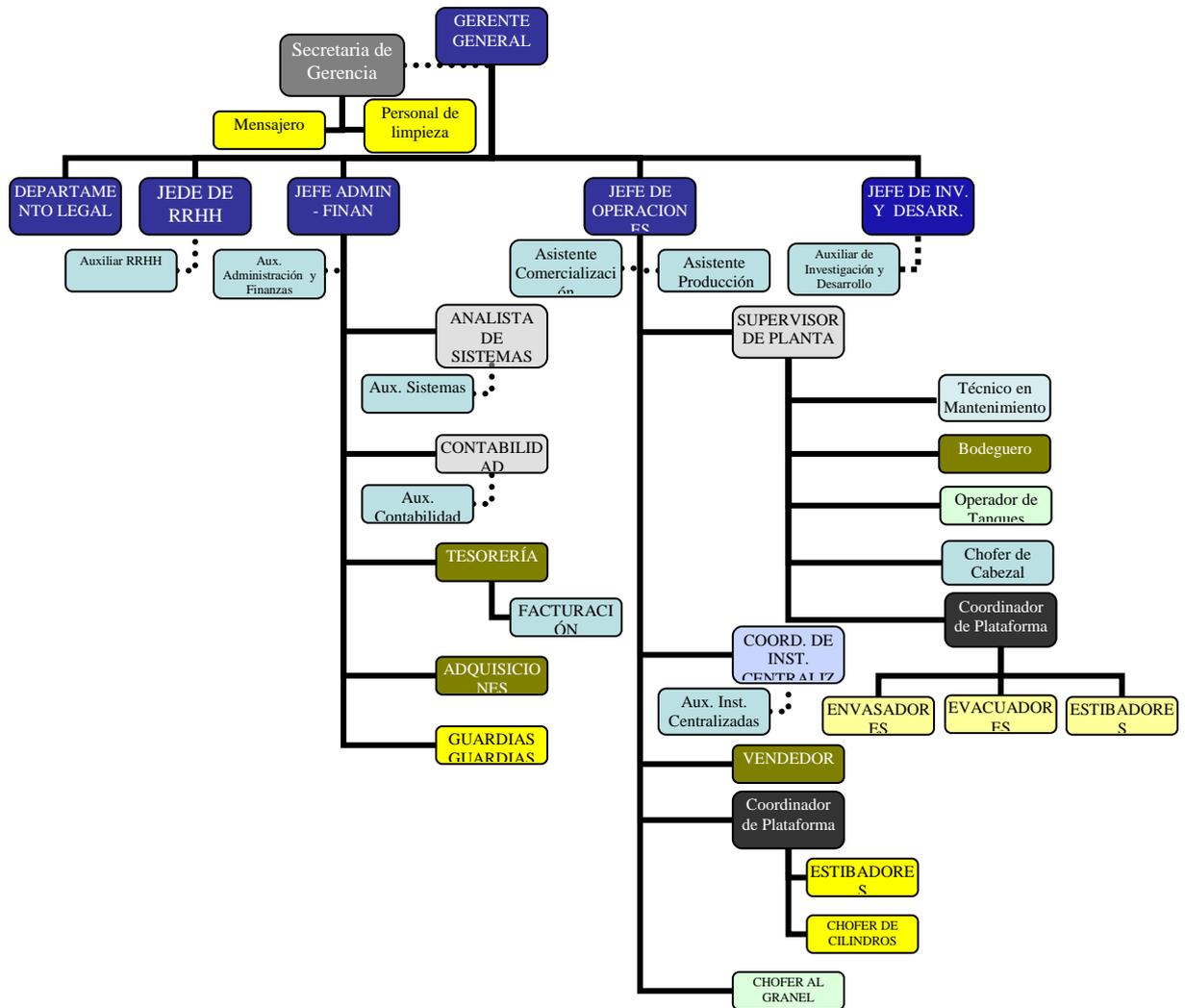


Gráfico 1.

Fuente: Administración Lojagas 2008.

1.3.1 Mapa de procesos

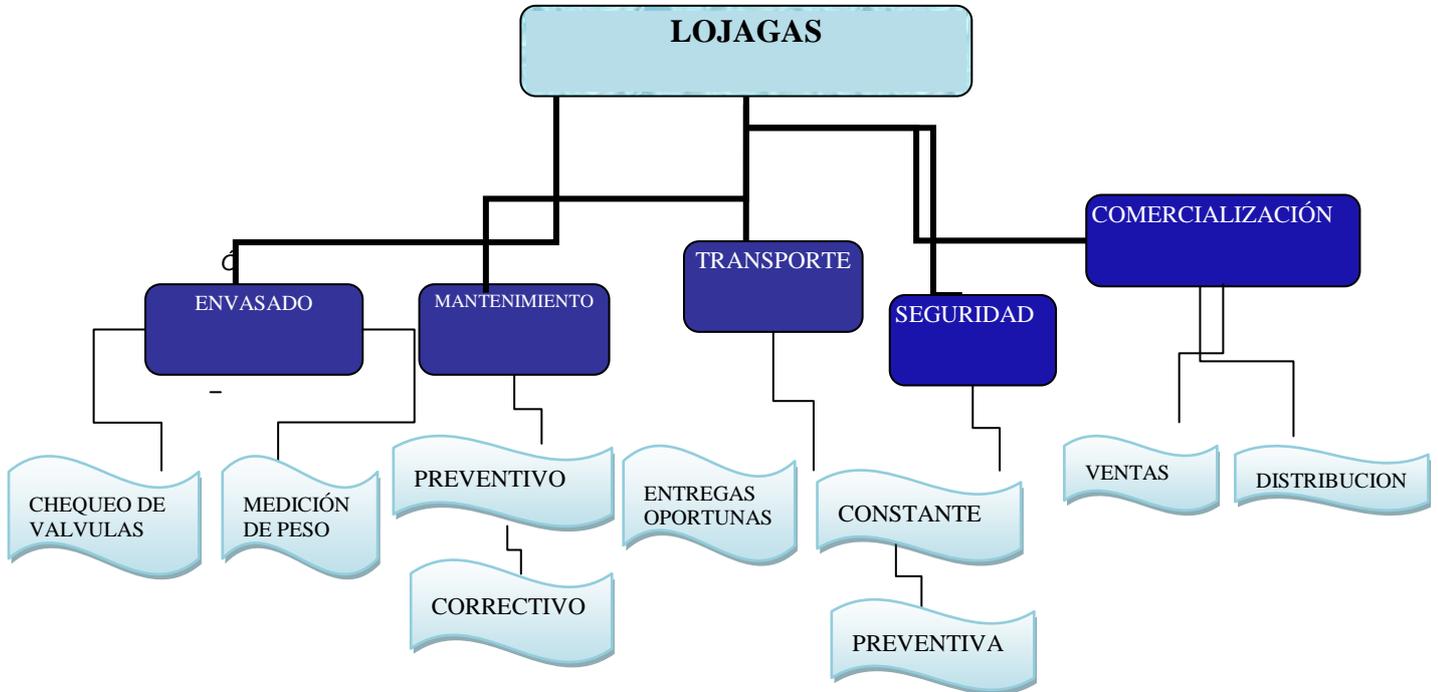


Gráfico 2.

Fuente: Administración Lojagas 2008.

1.4. Plan estratégico

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, depende de su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es

fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Por tanto Lojagas se ha planteado las siguientes interrogantes dentro del proceso de Planificación.

- Por qué existe Lojagas?
- Objetivos estratégicos: Vender más?, aumentar los ingresos por tarifa?
- Actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados
- Indicadores y metas

1.5. MISIÓN – VISIÓN – VALORES

MISIÓN LOJAGAS

- **S**atisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.

VISIÓN LOJAGAS

- *Liderar a nivel nacional la comercialización de gas licuado de petróleo y sus productos relacionados, respetando en medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país.*

Nuestros Valores

Trabajo en equipo	Es el resultado de la participación individual de los colaboradores de la empresa, para alcanzar los objetivos planteados.
Respeto	Conducta de los colaboradores de la empresa, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando, apreciando y valorando las cualidades y derechos de ser humano.
Puntualidad	Actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.
Responsabilidad	Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.
Lealtad	Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los

	intereses de la empresa.
Honestidad	Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

Fuente: Administración de Lojagas

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización deficiente ▪ Falta de objetivos claros ▪ Stock de cilindros ▪ Canales de información ▪ Planificación total ▪ Presupuesto ▪ Manuales-Reglamentos-Instructivos ▪ Infraestructura ▪ Administración de recursos humanos ▪ Contabilidad de costos ▪ Seguridad industrial ▪ Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital accionario repartido ▪ Recurso Humano ▪ Ubicación Geográfica ▪ Imagen Pública ▪ Planta Envasadora
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación Geográfica. ▪ Aprovechar los recursos económicos de los emigrantes dirigidos a implementación de instalaciones centralizadas. ▪ Tener competidores. ▪ Aplicación de la Ley 136. ▪ Deficiente desarrollo tecnológico regional. ▪ Acuerdo de paz con el Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad social y política. ▪ Vías de comunicación. ▪ Competencia desleal. ▪ Un solo proveedor de cilindros (Este proveedor integra la competencia) ▪ Emigración. ▪ Discrimen en la aplicación de leyes hidrocarburíferas.

1.6 Manual de Funciones

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: SECRETARIA DE GERENCIA
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Realiza funciones variadas de secretaria en coordinación con todas las áreas y brinda asistencia administrativa a Gerencia
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Manejar el archivo de Gerencia General y de la compañía en general• Manejar la caja chica asignada al área de Gerencia General• Recibir y tramitar correspondencia interna y externa• Coordinar con todas las áreas la entrega de correspondencia a través de mensajería.• Atender y realizar llamadas telefónicas requeridas por el Gerente General• Atender al público personal o telefónicamente proporcionándole información, transfiriendo llamadas a los diferentes departamentos• Elaborar comunicaciones memorandos, oficios , circulares

solicitados por Gerencia y proporcionar numeración al área que requiera elaborar comunicaciones.

- Atender y realizar el seguimiento a citas y compromisos de la Gerencia General .
- Coordinar y preparar todo lo necesario para reuniones de Asambleas, Directorios y reuniones de Comité.
- Revisar las noticias consignadas en los periódicos y recortar las informaciones con GLP, y toda información que tenga que ver con el negocio del gas.
- Mantener actualizado el directorio de mails y telefónico de la compañía.
- Coordinar los viajes del Gerente General.
- Revisar las facturas por la correspondencia y compra de periódicos.
- Asignar de tareas tanto al mensajero como al personal de limpieza.
- Solicitar la compra de suministros de oficina, y es responsable de la entrega y registro de los mismos.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: MENSAJERO**2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Es responsable de la entrega de documentación, encomiendas en general a los distintos destinatarios, así como manejo y control de materiales de oficina.

FUNCIONES:

- Coordinar con servicios generales la entrega de materiales de proveeduría de la empresa.
- Entregar y retirar la documentación en las diferentes empresas y bancos de la ciudad.
- Entregar y cobrar a varios clientes de la empresa y realizar la entrega de los respectivos comprobantes de retención.
- Entregar y cobrar las facturas a varios clientes de la empresa y realizar la entrega de los respectivos comprobantes de retención.
- Entregar facturas a clientes de Instalaciones Centralizadas cuando no sea posible hacerlo a través de ventas.
- Realizar pagos a proveedores.
- Depositar valores y solicitar certificación de cheques en los

bancos de la localidad.

- Efectuar trámites legales encomendados por el departamento legal en coordinación con secretaria.
- Realizar las compras que sean requeridas por la empresa.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: PERSONAL DE LIMPIEZA

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Es responsable de la limpieza y arreglo total de las oficinas de la empresa.

FUNCIONES:

- Limpieza de alfombra aspirado y lavado
- Recolección de basura de todos los departamentos.
- Limpieza de todos los escritorios, archivadores, computadoras.
- Limpieza y cambio de lámparas en los casos que sean necesarios.
- Lavado de vajilla.
- Limpieza del piso: barrer y trapear.

- Limpieza de baños y mantenerlo al día.
- Lavado de toallas.
- Mantener el archivo ordenado y limpio.
- Arreglar las oficinas y mantener las instalaciones de la empresa en perfecto estado, incluso las áreas exteriores.
- Limpiar el baño de los estibadores.
- Limpieza de puertas y ventanas.
- Arreglo del salón de la Junta de Accionistas (previo, durante y después de la sesión).
- Arreglo de la sala de las juntas de Directorio (previo, durante y después de la sesión)

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: ASESOR LEGAL

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Asesora a todos los departamentos de la empresa en aspectos legales y judiciales. Es de su responsabilidad manejar todo lo relacionado con asuntos societarios, controversias tributarias, laborales, civiles, mercantiles, etc. Está bajo su responsabilidad el control y archivo de

documentos legales y libros societarios de la compañía. Deberá coordinar y tramitar toda documentación que pueda tener consecuencias legales, relacionada con clientes, proveedores y entidades de control externas.

FUNCIONES:

- Brindar asesoramiento legal y oportuno a todos los departamentos.
- Actuar y promover las gestiones pertinentes a trámites legales, judiciales y extrajudiciales que competen a la compañía.
- Asesorar legalmente al área de Recursos Humanos.
- Realizar trámites societarios como aumentos de capital, absorciones, etc. Cuando así lo decida el órgano competente de la compañía.
- Manejar el libro de acciones y accionistas.
- Controlar la emisión y entrega de acciones cuando sea el caso.
- Elaborar y mantener en el archivo las actas de Juntas de Accionistas y de Directorio con sus respectivos expedientes, libro talonario de acciones y accionistas.
- Elaborar los contratos y convenios necesarios en la operación

de la compañía, entre otros:

- Contratos por las instalaciones centralizadas negociadas por el Jefe de Comercialización, siempre y cuando sean mayores a los US\$ 300.00.
- Contratos y títulos valor de garantía (como letras de cambio) en el caso de que el jefe de comercialización apruebe el préstamo de cilindros.
- Contratos por la entrada de nuevo personal a la empresa según lo solicitado por la unidad de RRHH.
- Contratos de servicios, contratación de obras para la compañía, adquisición de bienes muebles (dependiendo el monto) así como de bienes inmuebles, etc.
- Seguir las acciones legales necesarias en caso de existir problemas en el cobro de obras en instalaciones centralizadas, GLP, cilindros y cualquier otro producto vendido por la empresa.
- Elaborar actas de finiquito para el personal saliente de la empresa, según lo solicitado por la unidad de RRHH.
- Mantener un archivo cronológico de los juicios tramitados, contratos y demás diligencias judiciales
- Custodiar toda la documentación importante de la compañía

como: escrituras, nombramientos, actas de Junta de accionistas, directorio, libro de acciones y accionistas, libro talonario de acciones, etc

- Llevar reclamaciones y litigios de carácter tributario, societario, mercantiles, laborales y demás relacionados con el negocio y operación de la compañía.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Responsable de apoyar a la gestión de los departamentos y unidades de la empresa a través de la provisión, control y seguimiento del trabajo del personal en la compañía. Deberá coordinar todas las actividades obrero patronales con las instituciones en que se aplique las relaciones laborales.

FUNCIONES: El Jefe de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones generales:

- 1. Establecer, propender y velar por el fiel cumplimiento de las Relaciones Laborales entre LOJAGAS y sus trabajadores, empleados y funcionarios.**

- Velar por la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en la relación empleador-trabajador.
- Tramitar las sanciones al personal de acuerdo a las disposiciones legales y con el visto bueno de Gerencia General
- Despedir o tramitar el visto bueno del personal cuando las circunstancias así lo ameriten, cumpliendo con el reglamento Interno y las disposiciones legales vigentes.
- Resolver todo lo relacionado con permisos, faltas, atrasos y demás novedades diarias del personal.

2. Establecer, propender y velar por el bienestar social de los empleados, trabajadores y funcionarios.

- Velar por que se provea al personal de las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Asesorar al personal en cuanto a servicios de Seguro Social, Seguro Privado.
- Autorizar anticipos al personal.
- Analizar y recomendar préstamos solicitados por el personal.
- Apoyo al personal en caso de calamidad doméstica,

enfermedad etc.

- Capacitación de Personal de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Velar por la provisión de Uniformes el personal de la Compañía de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo y, vigilar la utilización adecuada del mismo.

3. Propender el efectivo y eficiente Desarrollo Organizacional de la Compañía LOJAGAS.

- Realizar un proceso de selección de personal en las posiciones requeridas por la empresa, compatibilizando la valoración, el perfil del cargo y los valores de la empresa, a la persona seleccionada.
- Fijar políticas de remuneración estableciendo una estructura salarial coherente, observando la situación del mercado laboral.
- Evaluar al personal semestralmente, de acuerdo al desarrollo de un plan de mejora al desempeño de cada persona.
- Organización de eventos internos en la Empresa.

4. Velar por la seguridad e higiene industrial.

5. Adoptar, en consulta con el Departamento Legal, todas las medidas concernientes a garantizar los derechos de la empresa derivados de la relación laboral del personal de LOJAGAS. Estas medidas serán en todas las etapas de permanencia de los trabajadores: contratación, vida laboral y liquidación.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Responsable de la supervisión de toda la actividad administrativa y financiera de la empresa apoyando la gestión de los departamentos y unidades de la empresa a través del proceso contable, tesorería, facturación, provisión de bienes, servicios y paquetes informativos. Deberá coordinar todas las actividades financieras relacionadas con las entidades de control como PETROCOMERCIAL, SRI, auditorías externas, etc. Además debe coordinar la preparación del presupuesto anual de los departamentos de la empresa y validar su cumplimiento.

FUNCIONES:

- Dar visto bueno a todas las adquisiciones que realicen en la

compañía, sean éstas para bienes o servicios, gastos o inversiones.

- Medir el cumplimiento del proceso del personal de toda la empresa, coordinando con RRHH un plan de mejoramiento de funciones del personal.
- Velar por el efectivo uso del balance scorecard de la empresa, en la parte correspondiente a la división de administración y finanzas, como herramienta de medición del cumplimiento de tareas en aras de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Definir las características de la estructura orgánica que permita funcionar y controlar eficazmente la organización de la compañía.
- Realizar todas las solicitudes de adquisición de bienes o servicios necesarios y previamente aprobados en el presupuesto de la empresa.
- Contratar con la debida anticipación los servicios de Internet, telefonía celular, limpieza y seguros de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento..
- Tramitar con el broker cualquier siniestro ocurrido, cumpliendo con todos los trámites necesarios que respalden el reclamo al seguro.

- Tramitar con el broker de seguros todas las inclusiones y exclusiones de la póliza.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos de seguridad de informática y física de la empresa por parte del personal involucrado.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa coordinando con cada uno de los departamentos y presentarlo con recomendaciones que permitan cumplir con las metas financieras deseadas.
- Dar visto bueno a todos los pagos que realicen en la compañía, sean éstos por bienes o servicios, gasto o inversiones.
- Establecer márgenes de ganancia en conjunto con el jefe de comercialización para las instalaciones centralizadas acordes a los precios de mercado; y, considerando que los precios de los materiales a adquirir están sujetos a variaciones.
- Proporcionar a la unidad de legal toda la información financiera necesaria para cualquier contestación a organismo de control externos.
- Coordinar enmendar cualquier error de contabilidad o control interno observado por los auditores externos y comisarios de la compañía.

- Elaborar el presupuesto anual de la empresa coordinando con cada uno de los departamentos.
- Obtener la garantía bancaria que respalde los depósitos a Petrocomercial hasta el 7 de junio de cada año.
- Velar por el cumplimiento de los criterios de control financiero interno en toda la empresa.
- Apoyar a la Gerencia General en el control del cumplimiento de metas de toda la empresa.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: ANALISTA DE SISTEMAS**2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Es responsable del análisis, manejo, control y desarrollo de sistemas informáticos. Además deberá desarrollar y actualizar un sistema de información gerencial acorde a las necesidades de la empresa.

FUNCIONES:

- Administrar y mantener la base de datos de la compañía guardando la información en el servidor y quemándola como back up diariamente..
- Desarrollar, mejorar e implementar sistemas informáticos de acuerdo a un cronograma anual de labores coordinado con los jefes departamentales. Conforme avance el desarrollo de sistemas, deberá promover reuniones que permitan comparar las expectativas iniciales y los resultados que se obtienen.
- Dar mantenimiento físico y lógico a los sistemas basándose en el calendario de vacaciones elaborado por RRHH.
- Controlar la no penetración de virus en los equipos de la compañía mediante la actualización y búsqueda de nuevas alternativas en el mercado. Informar al jefe inmediato el origen del contagio de los referidos virus.
- Comunicar de forma inmediata la detención de errores por parte de los usuarios del sistema informático al Jefe Administrativo con copia al Jefe responsable del departamento al que pertenece al usuario. Manteniendo un registro de los errores.
- Dar asesoramiento, capacitación, soporte técnico y ayuda al personal de la empresa en manejo y uso del sistema informático.

- Realizar inducción sobre el manejo de equipos informáticos nuevos.
- Dar soporte técnico en cuanto a fallas que presente el sistema informático que altere su normal funcionamiento.
- Monitorear y dar soporte técnico al canal de comunicación Loja-Catamayo, Catamayo- Loja, a fin de prevenir fallas de comunicación que hagan que la información generada en Catamayo no sea actualizada en línea.
- Coordinar junto con la asistente administrativa la contratación de un plan de mantenimiento externo para los equipos de copiado.
- Coordinar el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos de protección eléctrica que alimentan a los equipos informáticos tanto en Loja como en Catamayo.
- Coordinar el soporte Técnico con Sonda-Quito, proveedor del sistema informático, en caso de actualizaciones o errores que no se los pueda resolver localmente.
- Realizar soporte técnico trimestralmente a equipos informáticos de Insermet.
- Informar al Jefe Administrativo Financiero sobre el mantenimiento necesario que requieran las instalaciones donde funciona el área de Sistemas.

- Elaborar y dar a conocer un Manual de Procedimientos para los procesos que tengan relación con el Sistema Capital.
- Elaborar y dar a conocer a todo el personal relacionado con Sistemas el Manual de Seguridad Informática.
- Realizar ajustes de inventarios en caso de existir devolución de producto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Responsable de proveer soporte administrativo y financiero en todas las actividades de la empresa, contables y legalmente aceptadas PCGA y las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

FUNCIONES:

- Reemplazar al personal por motivos de vacaciones, enfermedad, maternidad o cualquier otro inconveniente que se presente con la persona responsable del puesto a su cargo y que por tal razón imposibilite la realización de actividades por un tiempo definido o indefinido.
- Estar al tanto de los cambios que se hacen dentro de las

diferentes posiciones que reemplaza:

- Facturación
 - Comercialización
 - Contabilidad
 - Tesorería
 - Adquisiciones
-
- Verificar el mantenimiento de edificios de la compañía de acuerdo a un plan de mantenimiento que debe presentarse en enero de cada año.
 - Realizar los pagos a municipios como patentes, pago de impuestos (impuesto predial en enero de cada año), permisos y tramitar matrículas de los vehículos anualmente.
 - Contratar un plan de mantenimiento para el equipo de fotocopiado.
 - Coordinar, junto con el asistente de sistemas, el mantenimiento del equipo de computación utilizando las garantías correspondientes.
 - Apoyar el análisis financiero y actividades administrativas de la Jefatura de Administración y Finanzas.

- Organización y control de archivos físicos de la empresa.
- Organización de inventarios y bodegas de Catamayo y Loja, caja chica y caja general.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: CONTADOR GENERAL

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Es responsable del manejo, coordinación y control de la información contable de la compañía, la misma que se debe enmarcar dentro de los principios contables legal y generalmente aceptados PCGA y las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

FUNCIONES:

- Contabilizar todas las transacciones contables de la compañía cuidando las normas y disposiciones legales.
- Contabilizar las transacciones efectuadas en todos los módulos del sistema informático.
- Solicitar a Petrocomercial el envío de retenciones en la fuente que nos han efectuado.
- Revisar y cuadrar la información a nivel de Mayores y Anexo de Impuesto.

- Preparar y enviar las declaraciones mensuales de IVA y retenciones en la fuente de Impuesto a la renta en plazo fijado para el efecto.
- Declarar el anexo de transaccional (SRI) en el plazo fijado para el efecto.
- Preparar y enviar la declaración anual del impuesto a la renta en el plazo fijado para el efecto.
- Entregar el informe de cumplimiento y obligaciones tributarias fijadas para el efecto.
- Entregar los estados financieros en los plazos en que los auditores externos y comisarios establezcan con la finalidad de emitir informe para la Junta General de Accionistas.
- Entregar los estados financieros en los plazos que la Jefatura Administrativo-Financiero lo requiera.
- Entregar los balances y toda la documentación pertinente a la Superintendencia de Compañías en el plazo fijado para el efecto.
- Preparar y entregar información requerida por auditores externos.
- Consolidar los estados financieros de todas las empresas

relacionadas.

- Calcular anualmente el cuadro de participación de trabajadores.
- Calcular anualmente el cuadro de distribución de dividendos a accionistas.
- Calcular anualmente la Patente Municipal (Loja, Catamayo).
- Realizar y declarar los anticipos de Impuesto a la renta en los plazos fijados para el efecto.
- Realizar el seguimiento de cuentas por cobrar a Petrocomercial.
- Elaborar el formulario 107 en el plazo legal fijado para el efecto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: TESORERA

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Es responsable de la administración del flujo de caja de la compañía en las labores de seguimiento al cobro, pagos y custodio de toda la documentación de valor para la compañía..

FUNCIONES:

- Liquidar valores producto de las obligaciones contraídas por la

compañía, garantizando que los cheques girados por el pago de obligaciones de la compañía, tengan los debidos respaldos, a través de facturas, notas de venta, contratos. La entrega de cheques deberá hacerse el día viernes de cada semana solamente, registrando de forma inmediata en el sistema de informático.

- Custodiar títulos valores como letras de cambio, cheques, pagarés y otros, elaborados por la unidad de Legal. Deberá llevar un archivo de estos documentos de acuerdo a cada proceso. Por ejemplo, un archivo exclusivo para préstamos de cilindros.
- Devolver títulos valores y otras garantías cuando el Coordinador de Plataforma de planta informe sobre la devolución de cilindros, coordinando con el jefe de comercialización.
- Cuadrar los pagos hechos por ventas a crédito con los bancos de la compañía.
- Acreditar en las cuentas respectivas cada mes: los sueldos y salarios del personal, las aportaciones al IESS y el pago de impuestos. Estos valores serán solicitados por los departamentos correspondientes.
- Enviar carta y anexos a entidad bancaria para el pago de sueldos a empleados.

- Pagar la contribución anual a la Superintendencia de Compañías en el plazo fijado para el efecto.
- Pagar el transporte del GLP al granel de acuerdo a solicitud del Jefe de Planta y visto bueno del Jefe Administrativo – Financiero. El pago debe ser acorde a la tarifa fijada por la compañía..
- Recibir y revisar el cuadro diario de caja de Facturación CAT y Planta Catamayo:
 - Revisión y archivo de ingresos, cobros diarios y retenciones de clientes.
 - Ingreso y archivo de guías de despacho de GLP.
 - Revisión y archivo de facturas y notas de venta de gas y cilindros.
 - Revisión y archivo de egresos de Bodega (Catamayo)
 - Generación de depósitos en el sistema informático.
- Ingresar y revisar las compras realizadas con los fondos de Cajas Chicas de la empresa y elaborar su correspondiente comprobante de egreso.
- Elaborar e imprimir retenciones en la fuente realizadas por la empresa..

- Cruce de documentos en general, por ejemplo anticipos proveedores, empleados y trabajadores, etc.
- Ingresar y/o elaborar en el sistema de notas de crédito y débito de clientes, proveedores y empleados.
- Revisar estados de cuenta bancarios e ingresar en el sistema informático débitos y créditos generados por los bancos.
- Elaborar Conciliaciones Bancarias.
- Tramitar transferencias bancarias cuando se requiera.
- Preparar facturas de transportistas.
- Revisar e ingresar facturas de GLP hechas por LOJAGAS a Petrocomercial.
- Controlar y depositar cheques post – fechados
- Manejar fondo de caja chica asignado.
- Entregar diariamente depósitos, comprobantes de pago a mensajero.
- Enviar mensualmente a comercialización, reporte de transporte de GLP al granel.
- Retiro de chequeras de las cuentas bancarias de LOJAGAS.

- Elaborar mensualmente el Estado de Flujo de Caja.
- Ingreso en el sistema informático de retenciones en la fuente anuladas.
- Controlar las inversiones de fondos de la empresa.

Realizar notas de crédito en caso de existir devoluciones de producto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: JEFE DE OPERACIONES

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Responsable de administrar el proceso de comercialización y producción de GLP y productos relacionados, abasteciendo de manera oportuna y eficaz a la cadena de distribuidores y cumpliendo con las metas de ventas de la compañía. Deberá coordinar todas las actividades de comercialización relacionadas con los organismos de control (Petrocomercial y DNH), velando por los intereses de la empresa .

FUNCIONES:

- Responsable de la firma de documentos relacionados con su área : oficios, memos.

- Responsable de emitir las políticas del área.
- Responsable de coordinar la venta de cilindros.
- Responsable de gestionar el préstamo de cilindros a distribuidores.
- Realizar el ingreso de nuevas tarifas de productos en el sistema informático..
- Realizar informes: diarios, quincenales y mensuales solicitados por DNH Nacional, DNH Loja. Petrocomercial y otros organismos de control.
- Atender a clientes, entre ellos, distribuidores, compra de cilindros, compra de instalaciones.
- Organizar reuniones con distribuidores.
- Con Gerencia determinar precios de cilindros, GLP industrial y GLP doméstico tanto a distribuidores como clientes finales y solicitar las modificaciones en el sistema.
- Responsable de tramitar los permisos anuales, tanto de locales como de vehículos de los distribuidores.
- Responsable de tramitar la calificación de locales de distribución de nuevos distribuidores y de vehículos ante la DNH.

- Responsable de realizar auditorías mensuales del movimiento del GLP, tanto al granel como en cilindros.
- Elaborar presupuesto anual del departamento.
- Gestionar recuperación de cilindros prestados.
- Preparar indicadores mensuales de comercialización y producción.
- Visitar anualmente a distribuidores y realizar informes anuales a la DNH.
- Visitar regularmente a distribuidores y solucionar conflictos.
- Responsable de exigir y analizar registro de fugas en cilindros.
- Elaborar y/o actualizar procedimientos del departamento.
- Tramitar comunicaciones enviadas por organismos de control.
- Atender llamadas de clientes.
- Elaborar solicitud de contrato de nuevos distribuidores y de instalaciones centralizadas.
- Informar y solicitar al Asistente de Comercialización el ingreso de clientes al sistema CAPITAL, así como el ingreso de Proyectos.
- Revisar mensualmente el estado de cuentas de distribuidores y

clientes, gestionar acciones de cobro de dinero a distribuidores y clientes.

- Solicitar la emisión de facturas por instalaciones centralizadas y venta de cilindros, coordinar entrega de las mismas.
- Revisar mensualmente cumplimiento de presupuesto en proyectos y poner en inactividad una vez cumplidos.
- Visitar a clientes de Instalaciones Centralizadas.
- Coordinar toma de mediciones mensuales en contadores de cliente de I.C.
- Revisar lecturaciones ingresadas a registro, entrega de facturación
- Receptar y chequear facturas por consumos del I.C.
- Enviar información al Banco sobre pagos de consumos de GLP al granel mediante débito o pago por código.
- Verificar cuentas pendientes y solicitar cortes de GLP en instalaciones centralizadas domiciliarias.
- Responsable de mantener un stock adecuado de GLP industrial y/o agroindustrial, coordinando pedido con Supervisor de planta.

- Decidir cupos de entrega de GLP en Planta y Centro de Acopio.
- Elaborar proyectos solicitados por Gerencia.
- Solicita la compra y autoriza el pago de las adquisiciones del departamento.
- Solicita y autoriza el pago por transporte de cilindros.
- Responsable de revisar caja chica en planta y comercialización.
- Gestionar intercambios de cilindros con otras empresas.
- Realizar inducción a los nuevos conductores y ayudantes de los distribuidores, sobre los procedimientos internos (turnos, normas de seguridad)
- Coordinar carga del granelero en planta.
- Realizar el plan de mantenimiento de los vehículos del área: mantenimiento preventivo y predictivo, uso de computadora para mantenimiento predictivo (manual del vehículo), lista de chequeo, formatos de informe de daños, todo esto con una frecuencia semanal.
- Responsable de revisar mensualmente la asistencia del personal de planta y comercialización.
- Responsable de coordinar el orden y aseo en las áreas bajo su responsabilidad.

- Realizar inspecciones en instalaciones centralizadas culminadas.
- Verificar el cumplimiento del presupuesto por la construcción de las instalaciones centralizadas.
- Facilitar los materiales requeridos para el correcto funcionamiento de las áreas.
- Realizar cuadros trimestrales de cilindros en el centro de acopio y en la planta envasadora.
- Responsable de determinar el horario de trabajo del personal de planta y centro de acopio, fuera de horario normal o en feriados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA

INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

2.1.1. Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.¹

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus productos oferentes.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Cabe destacar que la planificación estratégica debe contar con algunos componentes elementales los cuáles permiten con claridad y exactitud

¹ http://www.calitat.com/pdf/planificacion_estrategica.pdf

tener una visión amplia y bien definida sobre las metas que pretende alcanzar la empresa, estos componentes son:

- Descripción del propósito fundamental de la empresa
- Enumerar todos los objetivos a alcanzar a largo plazo
- Analizar las posibles estrategias y determinar cuáles de ellas sirven para conseguir los objetivos
- Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros.

2.1.2. Corporativa

La naturaleza y contenido de la planificación corporativa está orientado a las empresas que manejan una matriz y sus respectivas filiales, así la gestión corporativa es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas. La estructura de la gestión corporativa especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la entidad, también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer seguimiento a su desempeño. Por otro lado la gestión corporativa se puede definir de múltiples formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión. Así se puede decir que es la fuerza que dirige una entidad y que es responsable de su éxito o fracaso.²

Todas las empresas sea cual sea su tamaño, deben tener en consideración los objetivos a largo plazo, así como objetivos estratégicos a alcanzar a medio plazo, el proceso de elaboración de

² SALGUEIRO Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ed. Días de Santos, Madrid.

una estrategia o planificación estratégica incluye las siguientes actividades:

- Análisis de la información interna y externa para elaborar la matriz FODA.
- Previsión de evolución de los entornos (elemento básico de riesgo).
- Identificación y evaluación de alternativas estratégicas con las acciones a tomar para conseguir el objetivo previsto. Revisar la factibilidad de los objetivos.
- Selección y formulación de la estrategia básica.
- Elaboración de políticas y estrategias funcionales.
- Preparación de planes tácticos de acción que incluyen una serie de decisiones sobre los recursos de la empresa.

2.1.3 Operativa

Es el impacto de las decisiones y acciones de corto plazo, es un proceso mediante el cual los directivos de una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoría organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura. La planificación de operaciones debe establecer un programa de producción en el cual todos los recursos (hombres, maquinaria, materiales) se coordinan para el máximo beneficio de la empresa.

La responsabilidad principal de un plan operativo por lo general, se delega a los administrativos de primera línea los cuales siempre están

sujetos a revisión y aprobación de los administradores de mayor rango. Por tal motivo un plan operativo constituye un plan valioso para las estrategias de alto nivel ya que se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes de cualquier otro elemento), es por eso que fija su atención fundamental en asuntos internos de la organización.³

2.2. Indicadores

2.2.1 Conceptos

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión objetivos y metas de un determinado proceso.

³ FRANKLIN Enrique B (2007): Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Ed. Pearson, México.

Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro *Sistemas de información para la administración* (p. 10), define como: “Sistema de información gerencial: proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.”
2. Del sistema de apoyo para la decisión: citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son, ante todo, *información*, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión.

Son un MEDIO y no un FIN

Con esto quiero traer a colación una situación que generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Insistimos los indicadores no son fines sino medios, para ayudarnos a lograr los fines.⁴

2.2.2 Características

Los indicadores de gestión deben tener las siguientes características:

Cuantificable.- Esto implica que la definición de los objetivos deben ser lo más numéricos posible, consistente con la estrategia planteada al inicio.

Confiable.- La fuente de donde se obtiene la información debe ser totalmente confiable de manera que garantice los resultados finales con datos reales de acuerdo a la actividad del negocio.

Verificable.- Es decir que los resultados obtenidos en la implementación de indicadores de gestión debe tener la característica

⁴ BELTRÁN J. Jesús (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, Bogotá. Págs. 35-39

de poder comprobar se si lo que el resultado enfoca es realmente lo que la empresa mantiene.

2.2.3 Importancia

La importancia de los indicadores de gestión radica en que a través de ellos se puede analizar las metas y objetivos de la organización, se puede identificar niveles de satisfacción o insatisfacción de los clientes con relación a los servicios que reciben, así también se puede filtrar o priorizar las expectativas de los clientes, se puede identificar quienes son los responsables o usuarios ya sean internos o externos de cada proceso. En definitiva los indicadores de gestión son de total importancia para las administraciones de las empresas, puesto que les permiten conocer con información oportuna y eficaz la realidad de la empresa en sus diferentes áreas, les dicen lo que están haciendo y como lo están haciendo, permitiéndoles a las administraciones ejercer un mejor control sobre el desarrollo de los procesos.

2.2.4 Clasificación

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son

de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.⁵

Los indicadores de gestión pueden implementarse a las diferentes áreas que posea una empresa es decir puede ser en el área administrativa, área financiera, área comercial, área de marketing, área

⁵ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion [consulta 07-09-09]

de producción, área de recursos humanos, área de sistemas, área de calidad, los indicadores de gestión son aplicables a cualquiera de las diferentes áreas siempre y cuando la información con que se cuente sea cuantificable, confiable y verificable. A continuación describiremos cada uno de los indicadores de gestión en las diferentes áreas.

Indicadores en el Área Administrativa.- Estos indicadores permiten conocer diferente información dentro de una empresa, como por ejemplo la rentabilidad sobre las ventas, el nivel de rotación de los activos, el nivel de los gastos financieros, el nivel de liquidez de la empresa.

Indicadores en el Área Comercial.- Estos indicadores permiten conocer información referente a los diferentes tipos de productos ofertados, medir el nivel de ventas de la empresa, el nivel de los gastos comerciales, el porcentaje de clientes que adeudan a la empresa.

Indicadores en el Área de Marketing.- Los indicadores en ésta área dan a conocer los efectos de la publicidad, permite medir la evolución de los precios de cada producto, el nivel de gastos de publicidad, efecto de ofertas presentadas.

Indicadores en el Área de Producción.- Los indicadores en el área de producción permiten conocer la producción real y la producción prevista en la empresa, se conoce el porcentaje de unidades producidas en determinado tiempo, se puede conocer el nivel de fabricación no productiva, indica también que porcentaje de producción que se perdió, el número de procesos aplicados en la producción de determinado

producto, se conoce el porcentaje de material utilizado en la elaboración de un producto.

Indicadores en el Área de Recursos Humanos.- Éstos indicadores permiten conocer la inversión de la empresa en personal, el índice de estabilidad en el empleo, porcentaje de empleados capacitados, el nivel de rotación de los empleados, el número de accidentes por empleado, se conoce también el porcentaje de personal calificado para realizar determinada tarea o proceso, con este tipo de indicadores se consigue desarrollar una buena comunicación, y la buena relación interna entre el personal de la empresa.

Indicadores en el Área de Sistemas.- Permite conocer el número de fallos del sistema en determinado tiempo, permite conocer el porcentaje de eficacia del plan de contingencia en casos emergentes, nivel de satisfacción de los usuarios con relación al sistema automático implementado.

Indicadores de Calidad.- Los indicadores de calidad, permiten saber el índice de satisfacción o insatisfacción de los clientes frente a determinado producto, el porcentaje de productos con fallas, gastos producidos en la implementación de un sistema de control de calidad, el porcentaje de productos devueltos por inconformidad, el porcentaje de pedidos entregados con retraso en el plazo pactado.

Indicadores de Cumplimiento.- teniendo en consideración que cumplir se relaciona con la conclusión de una tarea.

Indicadores de Evaluación.- La evaluación tiene que ver con el

rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora

Indicadores de Eficiencia.- Eficaz tiene que ver con efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos. Cuando la naturaleza del control es la eficacia, las variables estarán relacionadas con el cumplimiento de los recursos esperados por parte de dicho proceso.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Los aspectos que se deben considerar en la formulación de indicadores entre otros tenemos:

- Definir objetivos para cada área a través de productos finales
- Definir un responsable que tenga un alto perfil de líder
- Definir programas de capacitación para la obtención de la información
- Calificación del personal por el cumplimiento de metas y establecer planes de estímulo
- Definir metas en términos de calidad, tiempo y costo
- Establecer metas desafiantes pero alcanzables
- Propiciar el mejoramiento continuo

- Conocer con certeza que se pretende medir con el indicador
- Conocer la fuente de la información y que ésta sea confiable
- Conocer la organización de la empresa
- Conocer la actividad comercial de la empresa
- Conocer la gestión de la alta gerencia.
- Contar con objetivos a corto plazo
- Mejorar la gestión y organización de la empresa
- Lograr alianzas con los principales proveedores de la empresa
- Identificar los factores críticos del éxito

2.2.6 Manejo y Presentación de los Indicadores

Los indicadores de gestión se pueden manejar y presentar a través de un sistema de información contenida dentro del sistema de control de gestión, el cual permite tener una visión global de la situación o del estado de la empresa mediante todo tipo de indicadores de gestión, éste sistema se lo llama por lo general *reporting de control de gestión* y facilita la toma de decisiones permitiendo conocer el estado de cumplimiento de los objetivos fijados en la planificación estratégica de la empresa.

Además cabe destacar que para la aplicación de indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber que tipo de indicadores se debe aplicar, en qué área se aplicará, cómo será el

proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información.

2.3. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que las administraciones de las empresas acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporciona a los administradores un panorama global de las prestaciones del negocio, constituye una herramienta de administración de las empresas que indica consecutivamente cuándo la empresa ha alcanzado los resultados definidos en el plan estratégico, también es una herramienta que ayuda a la empresas a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, ésta herramienta hace que los colaboradores y empleados se enfoquen al cumplimiento de la misión de la empresa, optimizando las energías, las habilidades y conocimientos de cada empleado determinando perfiles, competencias para una mejor organización y así poder llegar al cumplimiento de metas propuestas.

Permite también guiar el desempeño actual y como apunta al desempeño futuro, define y formula la misión, visión y filosofía de una

empresa.⁶

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que se han propuesto alcanzar en la empresa.

Proceso de Cuadro del Mando Integral



Gráfico 3.

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton 2002.

⁶ Kaplan R. / Norton D.(2002): The Balanced ScoreCard, Ed. Gestión

2.3.1 Perspectiva Financiera

Los resultados de las acciones, tareas o procesos aplicados en la empresa con anterioridad son considerados como los objetivos financieros, de ahí que podemos expresar que son los objetivos financieros primordiales en el desenvolvimiento de una empresa o también constituyen la esencia misma del negocio, sirviendo estos objetivos financieros como la visión para el resto de perspectivas, es decir sobre la base de la perspectiva financiera se desarrollarán o implementarán procesos, tareas, o acciones frente a los clientes, así como también en los procesos de aprendizaje.⁷

2.3.2 Perspectiva Procesos Internos

En la perspectiva de Procesos Internos se toma en consideración el posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo, local, regional, nacional e internacional, para luego establecer los procesos claves de la empresa, procesos con los cuáles se llegará a un nivel de rendimiento óptimo obteniendo así, productos o servicios de calidad, y por ende satisfaciendo las necesidades de los clientes; éstos procesos claves están orientados a cumplir con la misión de la empresa.

⁷ Kaplan R. / Norton D.(2002): The Balanced ScoreCard, Ed. Gestión

2.3.3 Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento

En ésta perspectiva las empresas diseñan los perfiles tanto profesionales como de competencias de los empleados y colaboradores para la ejecución de determinados procesos o tareas, de tal manera que la ubicación de los colaboradores en los puestos ocupacionales adecuados garantiza el desarrollo exitoso de actividades, o también ésta perspectiva permite detectar el nivel de conocimientos y habilidades pudiendo generar procesos de cambio y aprendizaje en ciertos procesos, o en determinados empleados, cuando una empresa obtiene empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para conseguir que los productos o servicios ofertados sean de total satisfacción de los clientes.⁸

2.3.4 Perspectiva Cliente

En la perspectiva del cliente, se determina un contacto permanente con el cliente que constituye el segmento fundamental de toda empresa, es la razón de la existencia de las mismas, de ahí que en esta perspectiva se mide la relación de la empresa con los clientes, así como su nivel de satisfacción considerando las expectativas que los clientes tienen frente a determinado producto ofertado, como también frente a la empresa en su conjunto, inclusive esta perspectiva permite conocer procesos con los cuáles los clientes sienten comodidad, satisfacción,

⁸⁻⁹ Kaplan R. / Norton D.(2002): The Balanced ScoreCard, Ed. Gestión

preferencia.⁹

El conocimiento del cliente, es clave y fundamental en toda empresa ya que este conocimiento permite que las empresas elaboren la segmentación del mercado al cuál están brindando u ofertando sus servicios o productos, y al segmentar a los clientes la empresa esta en condiciones de enfocar productos específicos o exclusivos para cada cliente de acuerdo al segmento de mercado en el que se ubica el cliente.

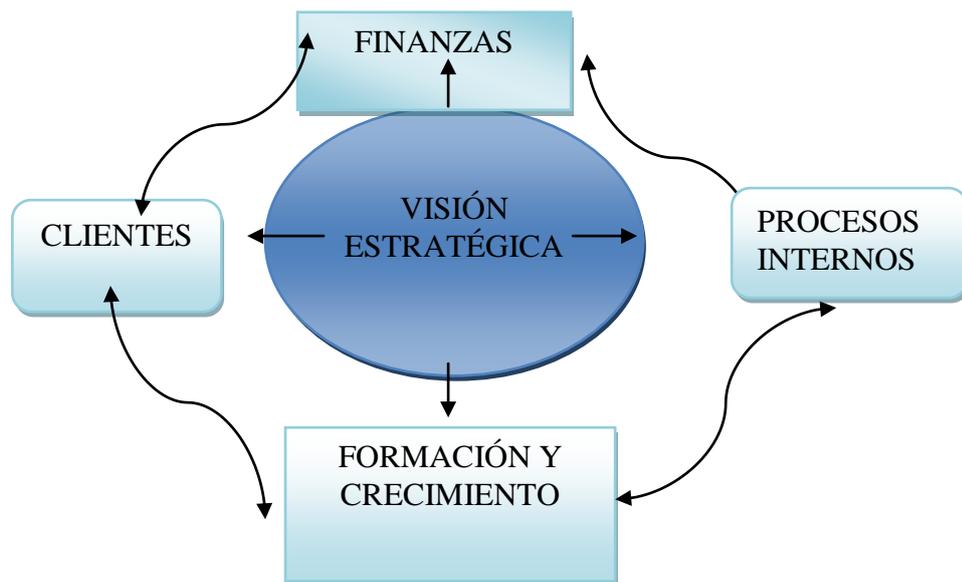


Gráfico 4.

Fuente: VII Congreso Internacional CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Panamá 2831 octubre 2003.

2.4. Norma ISO 9001

2.4.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.4.1.1 REQUISITOS GENERALES | Identificación, secuencia e interacción

	de los procesos. Definir métodos de control, seguimiento y medición de los procesos, fijar acciones para alcanzar los objetivos planificados. Debe asegurarse el control de los procesos subcontratados.
2.4.1.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	
2.4.1.3 Generalidades	La documentación debe incluir declaración política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.
2.4.1.4 Manual de la Calidad	Contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos
2.4.1.5 Control de la documentación	Edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos obsoletos
2.4.1.6 Control de los registros	Ubicación, archivo, tiempo de archivo, control acceso
2.4.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
2.4.2.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	Comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos.
2.4.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE	Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente
2.4.2.3 POLÍTICA DE CALIDAD	Coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora. Revisada continuamente
2.4.2.4 PLANIFICACIÓN	
2.4.2.5 Objetivos	Documentar objetivos (consecuentes con política y con mejora continua). Deben ser medibles.
2.4.2.6 Planificación de la Calidad	Documentada y consecuente con el resto requisitos
2.4.2.7 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
2.4.2.8 Responsabilidad y autoridad	Definir responsabilidades y autoridad
2.4.2.9 Representante de la Dirección	Miembro de la alta Dirección. Control y Seguimiento Sistema.
2.4.2.10 Comunicación interna	Comunicación horizontal y vertical
2.4.2.11 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Se tendrá en cuenta: Auditorías, voz del cliente, seguimiento objetivos,

	proceso, productos y/o servicio, acciones correctoras y preventivas

2.4.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

2.4.3.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	Identificar y aportar recursos
2.4.3.2 RECURSOS HUMANOS	
2.4.3.3 Generalidades	Definir y comunicar funciones y responsabilidad del personal
2.4.3.4 Competencia, toma de conciencia y formación	Determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias
2.4.3.5 INFRAESTRUCTURA	Espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo
2.4.3.6 AMBIENTE DE TRABAJO	Salud e Higiene, Métodos de Trabajo, Ética, Condiciones Ambientales

2.4.4 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.4.4.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	Identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones.
2.4.4.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
2.4.4.3 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Identificar requisitos de cliente, incluidos los legales.
2.4.4.4 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Requisitos definidos y documentados, registro pedidos verbales, resolver diferencias
2.4.4.5 Comunicación con el cliente	Información producto y/o servicio, voz del cliente, pedidos
2.4.4.6 DISEÑO Y DESARROLLO	
2.4.4.7 Planificación del diseño y desarrollo	Planes de diseño: etapas, equipo, revisión, verificación y validación
2.4.4.8 Entradas al diseño y desarrollo	Requisitos de Cliente, legales y medioambientales. Experiencia previa
2.4.4.9 Resultados del diseño y desarrollo	Cumplir requisitos entrada, criterio de aceptación, características especiales
2.4.4.10 Revisión del diseño y desarrollo	Identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos. Se ha de mantener

	archivo
2.4.4.11 Verificación del diseño y desarrollo	Verificación en etapas planificadas.
2.4.4.12 Validación del diseño y desarrollo	Comprobación de que el producto y/o servicio cumple con los requisitos definidos.
2.4.4.13 Control de cambios del diseño y desarrollo	Antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del producto y/o servicio
2.4.4.14 COMPRAS	
2.4.4.15 Proceso de Compras	Evaluación y selección de proveedores.
2.4.4.16 Información de las compras	Requisitos, métodos, documentación.
2.4.4.17 Verificación de los productos comprados	Verificación de los productos y/o servicios.
2.4.4.18 PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
2.4.4.19 Control de la producción y de la prestación del servicio	Mantenimiento, entorno de trabajo, normas de trabajo, medición, estado
2.4.4.20 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	Identificación procesos especiales, Pre-qualificación procesos
2.4.4.21 Identificación y trazabilidad	Identificación producto o servicio. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.
2.4.4.22 Propiedad del cliente	Verificación, Almacenamiento, Conservación, Comunicación con el Cliente
2.4.4.23 Preservación del producto	Manipulación, embalaje, almacenamiento, entre
2.4.4.24 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Controlar, calibrar, conservar, manejar y almacenar los equipos de medición y prueba, incluyendo el software.
2.4.5 MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA	
2.4.5.1 GENERALIDADES	El proceso de análisis y medición debe demostrar la eficacia de la gestión y la mejora del sistema de gestión de calidad. Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones Los resultados son una entrada a la Revisión por la Dirección
2.4.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
2.4.5.3 Satisfacción del cliente	Seguimiento Satisfacción o Insatisfacción Cliente
2.4.5.4 Auditorias internas	Seguimiento Sistema, Procesos y Producto

2.4.5.5 Seguimiento y medición de los procesos	Medición y seguimiento del proceso para asegurar su capacidad
2.4.5.6 Seguimiento y medición del producto	Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio
2.4.5.7 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	<p>Bloqueo producto no conforme</p> <p>Análisis de No Conformidades</p> <p>Destino producto no conforme:</p> <p>Reparado</p> <p>Aceptados mediante permiso</p> <p>Recalificados</p> <p>Rechazados</p> <p>Concesiones de Clientes</p> <p>Verificación reproceso o retrabajo.</p>
2.4.5.8 ANÁLISIS DE DATOS	<p>Efectividad y adecuación del sistema de gestión de calidad</p> <p>Tendencias en las operaciones de proceso</p> <p>Satisfacción y/o insatisfacción del Cliente</p> <p>Conformidad a los requisitos del Cliente</p> <p>Características del productos, proceso y/o servicios</p>
2.4.5.9 MEJORA	
2.4.5.10 Mejora Continua	Mejora Continua
2.4.5.11 Acción correctiva	Eliminar y Reducir causas de No Conformidad
2.4.5.12 Acción preventiva	Eliminar y Reducir causas potenciales de No Conformidad

Fuente: Norma ISO 9001. www.homoqualitas.com/.../iso90002000/portada.htm

CAPÍTULO III

DISEÑO ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN DE

INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variable y objetivos

Lojagas es un equipo de trabajadores con formación y especialización en diferentes áreas: administración de empresas, leyes, mecánica, contabilidad, economía, marketing, sistemas, etc. Trabaja con una cadena de distribución compuesta de más de 60 personas. Indirectamente trabaja con universidades locales y con empresas especializadas en los proyectos que desarrolla. Se estima que no menos de 200 familias se ven beneficiadas directa e indirectamente de las actividades de Lojagas.

La constitución de Lojagas ha permitido atender de manera directa y eficiente la demanda de GLP de las provincias de Loja y Zamora

Chinchipe.

Su participación de mercado ha crecido de un 53% en 1995 a un 76% en el 2005, es decir, un crecimiento del 43% en 10 años. Las ventas de GLP han tenido un incremento del 70% en solo 4 años. Estos crecimientos están por encima de los registrados por el mercado, con lo que existe un crecimiento real de la empresa.

Cabe destacar que la industria de GLP se caracteriza por la existencia de monopolios y oligopolios que controlan tanto las fases de producción como la comercialización del producto. Tanto en el sector público como privado.

La producción e importación de GLP está centralizada en Petroecuador, mientras que en el proceso de comercialización existen 6 empresas participando en el mercado, de las cuales 3 controlan el 85,1% de las ventas y las 3 empresas restantes actúan como monopolios regionales privados o mixtos.

Por ser el Estado el único proveedor de GLP a las empresas comercializadoras, es responsable directo de la calidad del producto.

El GLP es un hidrocarburo derivado del petróleo y/o gas natural, obtenido durante un proceso de refinación de otros derivados

denominados gasóleos. Se produce en estado de vapor, pero se convierte en líquido mediante compresión y enfriamiento simultáneos de estos vapores.

El gas comprimido y enfriado se condensa hasta convertirse en líquido, en cuyo estado se lo transporta y maneja desde las refinerías, a las plantas de abastecimiento, luego a las plantas de envasado y de estas a los usuarios a través de una cadena que involucra varios agentes de comercialización. Para la movilización del producto se utilizan autotanques y recipientes portátiles (cilindros).

Los principales gases que forman el GLP son el propano y el butano, la mezcla utilizada en el Ecuador es 70% propano y 30% butano.

Originalmente el GLP es un hidrocarburo sin olor, al que se le añade intencionalmente compuestos denominados “mercaptanos” que le da un olor desagradable con la intención de que en caso de una fuga se detecte inmediatamente.

Otra característica importante es que el GLP en estado gaseoso, que es como normalmente se usa, es más pesado que el aire. En caso de fuga, el GLP tiende a depositarse al nivel del suelo. El GLP no es tóxico pero sí asfixiante cuando en concentraciones elevadas desplaza el oxígeno del aire.

Los procedimientos que realiza Lojagas para el envasado y comercialización del GLP son:

1. Traer el gas al granel desde el Salitral (Guayaquil);
2. Viene a Loja en la isla de descarga la Empresa los transfiere a los tanques estacionarios;
3. Luego se lo traslada al carrusel se embasa en cilindros de 15 a 45 Kg.
4. Posteriormente se procede a la comercialización a través de los distribuidores.

La constitución de Lojagas ha permitido atender de manera directa y eficiente la demanda de GLP de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

Su participación de mercado ha crecido de un 53% en 1995 a un 76 y% en el 2005, es decir, un incremento del 70% en solo 4 años. Estos crecimientos están por encima de los registrados por el mercado, con lo que existe un crecimiento real de la empresa.

Con todo lo descrito anteriormente se puede establecer que las áreas relevantes que la Compañía de Economía Mixta Lojagas, mantiene para la operatividad del negocio son:

- Planta de abastecimiento.
- Transportistas de GLP al granel.

- Planta de almacenamiento.
- Envasadoras.
- Transportistas de GLP en cilindros.
- Transportistas de GLP al granel.
- Centros de Acopio.
- Distribuidor.
- Consumidor final.

3.2 Preparación de indicadores

Cada uno de los indicadores que se plasman en el presente trabajo han sido obtenidos de la empresa estudiada, la misma que los obtiene a partir de los procesos que diariamente cumple.

Los indicadores de gestión analizados en Lojagas, están enfocados a los diferentes productos que la empresa brinda, así como a los variados procesos que se realizan para alcanzar los objetivos planteados, los procesos base que la compañía maneja son los siguientes:

- Envasado,
- Chequeo,
- Estibaje,
- Evacuado,
- Operador de tanques,

- Facturación; y,
- Reparación de válvulas.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: Envasado

MISIÓN-OBJETIVO	
Envasar y estibar cilindros de GLP con rapidez y calidad de servicio	
PROVEEDORES	INSUMOS
Transporte de GLP	GLP en estacionarios
Tadielme	Cilindros reparados
Fibroacero	Cilindros nuevos
Otros	Válvulas, teflon
Otros	Guías, facturas, cintas
Distribuidores	Cilindros
Seguridad (guardias)	Conteo de cilindros
Mantenimiento	Equipos funcionando

PROCESOS	SERVICIOS O PRODUCTOS	CLIENTES INTERNOS
Envasado	Cilindros de GLP de 15 y 45 Kg.	Comercialización
Chequeo	Descarga de cilindros.	Dpto. Administrativo
Estibaje	Estibaje de cilindros	Seguridad (guardias)
Evacuado	Facturación	Transporte
Operador de tanques	Evacuación de cilindros	CLIENTES EXTERNOS
Facturación	Evacuación de autotanques	Red de distribuidores.
Reparación de válvulas	Reparación de válvulas	Duragas

REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS
A tiempo.		Cantidad suficiente.
Calidad en reparación, entrega constante		Cumpla normas técnicas de envasado
Entrega a tiempo		Cumpla normas técnicas de envasado
Entrega a tiempo (otros)		Calidad en productos
Cumplimiento de horarios de atención		Buen trato de los cilindros
Atención con calidad a transportistas		Eficiente y eficas.
Plan preventivo y correctivo		Equipos funcionando correctamente.

PROCESO: Mantenimiento

MISIÓN-OBJETIVO		
Ofrecer un mantenimiento duradero y en el momento oportuno		
INSUMOS	PROCESOS	SERVICIOS O PRODUCTOS
Repuestos de cabezales	Reparación de Transporte	Transporte funcionando
Repuestos de autotanques	Reparación de equipos en planta	Equipos funcionando.
Accesorios de mantenimiento en planta (pintura, sierras etc)	Reparaciones en general (planta)	Infraestructura de planta en buen estado
CLIENTES INTERNOS		
Transporte		
Planta		
CLIENTES EXTERNOS		
Distribución		
ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
Reparaciones bien realizadas.	Mantenimiento preventivo	
Reparaciones hechas a tiempo	Mantenimiento correctivo	
	Calidad en servicio	

PROCESO: Transporte

MISIÓN-OBJETIVO		
Entrega de GLP a granel y en cilindros al menor tiempo		
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS
Petrocomercial	GLP	Transporte de GLP (autotanques)
Repsol	Combustible	Transporte de GLP (cilindros)
Mantenimiento	Reparaciones	
Envasado	Estivaje de cilindros	
SERVICIOS O PRODUCTOS		CLIENTES INTERNOS
GLP a granel		Envasado
GLP en cilindros		Comercialización
		CLIENTES EXTERNOS
ATRIBUTOS		REQUERIMIENTOS
Peso correcto		Entregas a tiempo
Entregas oportunas		

PROCESO: Seguridad

MISIÓN-OBJETIVO		
Brindar protección tanto industrial como de infraestructura en la planta de envasado de Lojagas		
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS
Vigiproysseg	Personal de seguridad	Guardias de seguridad
Jefe de Planta	Actividades de seguridad	Seguridad industrial
Supervisor	Actividades de seguridad	
SERVICIOS O PRODUCTOS		
Seguridad en planta		
Seguridad industrial		
REQUERIMIENTOS	ATRIBUTOS	

Seriedad y responsabilidad	Personal preparado
Personal preparado	Planificación y cumplimiento
Personal preparado	Supervisión
ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS
Honestidad	Adecuada.
Cumplimiento de funciones	Constante
Constante y preventiva	Disminuya riesgos

3.3 Diseño de cuadro de indicadores

El cuadro que a continuación se presenta indica claramente la denominación del indicador analizado, la variable o variables establecidas las cuáles se pretende medir, el objetivo que se alcanzará con el análisis de los indicadores, y el estándar que se mantenía en la compañía con relación a las diferentes variables.

EMPRESA DE ECONOMIA MIXTA LOJAGAS.

PROCESO DE ENVASADO			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Porcentaje de fugas de gas de acuerdo a los cilindros	<ul style="list-style-type: none"> • % de fugas • Cilindros envasados 	Determinar el porcentaje de fugas de gas en el proceso de envasamiento de	80%

envasados		cilindros de gas en la Compañía de Economía Mixta Lojagas en el período 2008	
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN			
SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Número de cilindros recuperados por la Compañía Lojagas en el período 2008	• # Cilindros prestados y recuperados	Determinar cuántos cilindros de gas fueron recuperados en el período 2008 en la Compañía de Economía Mixta Lojagas	60%
PROCESO: MANTENIMIENTO			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Porcentaje de válvulas dañadas en los cilindros de gas de la compañía Lojagas en el período 2008	• % de válvulas de cilindro de gas dañadas	Conocer qué porcentaje de válvulas dañadas en los cilindros de gas de la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008	90%
PROCESO: MANTENIMIENTO			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Número de cilindros de gas reparados en el período 2008 en la compañía Lojagas	• # de cilindros reparados	Incrementar en un 90% el porcentaje de reparaciones de cilindros dañados en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008.	90%

PROCESO: DE COMERCIALIZACIÓN			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Porcentaje de distribuidores incrementados en la compañía Lojagas en el período 2008.	• % de distribuidores incrementados	Incrementar en un 30% la cadena de distribución de cilindros de as en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008.	30%
PROCESO: DE TRANSPORTE			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Porcentaje real de entregas oportunas y efectivas a los clientes	• % de entregas oportunas y efectivas	Calcular el porcentaje real de las entregas de cilindros oportunas y efectivas a los clientes	
PROCESO: DE COMERCIALIZACIÓN			
Indicador	Variable	Objetivo	Estándar
Porcentaje de facturas emitidas con error por cliente	• % de facturas erróneas	Calcular el porcentaje real de las facturas con problemas.	

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA

EMPRESA DE ECONOMÍA

MIXTA LOJAGAS EN EL

PERÍODO 2008

3.3 Análisis e interpretación de datos

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: ENVASADO

OBJETIVO DEL PROCESO: *Envasar y estibar cilindros de GLP con rapidez y calidad de servicio.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Bajar al 5% el porcentaje de fugas de gas en el proceso de envasamiento de cilindros en la compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de fugas de gas registradas de acuerdo a los*

cilindros envasados en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008.

FACTORES CRÍTICOS:

- Falta de manipulación adecuada de los cilindros en el proceso de envasamiento
- Falta de control en válvulas defectuosas

FÓRMULA:

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de fugas registradas mensualmente}}{\text{N}^{\circ} \text{ de cilindros envasados mensualmente}} * 100$$

FRECUENCIA: *Mensual*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Bajar al 5% el porcentaje de fugas de gas en el proceso de envasamiento de cilindros de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.

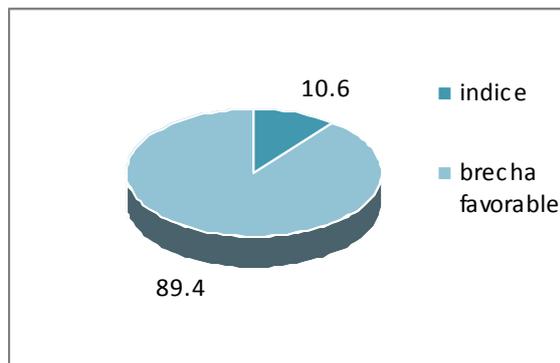
Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de fugas de gas registradas de acuerdo a los cilindros envasados en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008	* Falta de manipulación adecuada de los cilindros en el proceso de envasamiento * Falta de control en las valvulas defectuosas	$\frac{\text{Nº de fugas registradas mensualmente}}{\text{Nº de cilindros envasados mensualmente}} * 100$ $\frac{483}{90.720} * 100 = 0.53 \%$	%	mensual	5%	Área de Producción de Lojagas	indicador/estándar * 100 $\frac{0.53}{5}$ *100= 10,6% 100-10,6= 89,40
Total de cilindros existentes en la empresa: 25.012, lo que implica que cada cilindro puede ser envasado 3 veces al mes							

Relación: Si el 5% es a 100% del objetivo trazado cuánto es $89,40 = 4,47\%$

Análisis:

Se determinó que el porcentaje mensual de fugas de gas en la empresa de economía mixta Lojagas alcanzó un 0,53% del estandar establecido, de ahí que al hacer la relación entre el indicador y el estándar transformado a porcentaje nos resultó que el porcentaje alcanzado en las fugas de gas fue de 4.47% superando de esta manera el objetivo trazado y obteniendo una brecha favorable.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN

OBJETIVO DEL PROCESO: *Comercializar de manera eficaz el gas, permitiendo una distribución a tiempo.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Recuperar al 90% el porcentaje de cilindros de gas prestados a los diferentes clientes en el proceso de distribución del producto en la Compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de cilindros recuperados por la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008.*

FACTOR CRÍTICO:

- Falta de control interno adecuado
- **FÓRMULA:**

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de cilindros recuperados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de cilindros prestados}} * 100$$

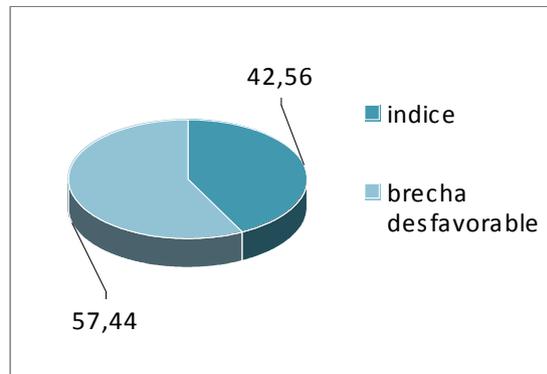
FRECUENCIA: *Al término del año 2008.*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Recuperar el 90% de cilindros de gas prestados a diferentes clientes en el proceso de entrega del producto en la compañía Lojagas en el año 2008.

Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cilindros recuperados por la Compañía Logagas en el período 2008	* Falta de control interno adecuado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cilindros recuperados}}{\text{N}^\circ \text{ de cilindros prestados}} * 100$ $\frac{5.325}{13.899} * 100 = 38,3 \%$	%	Al término del año 2008	90%	Área de Comercialización de Lojagas	$\frac{\text{indicador/estándar} * 100}{100 - \text{brecha desfavorable}}$ $\frac{38,3/90 * 100}{100 - 42,56} = 57,44$
Relación: Si el 90% es = a 100% del objetivo trazado cuánto es $57,44 = 63,82 \%$							
Análisis:							
Se determinó que el porcentaje de cilindros recuperados alcanzó un 38,3% del estándar establecido, de tal manera que al hacer la relación entre el indicador y el estándar transformado a porcentaje nos resultó que el porcentaje de cilindros recuperados es del 63.82%, lo que significa que existe una brecha desfavorable.							

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



DEPARTAMENTO DESARROLLO:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: MANTENIMIENTO

OBJETIVO DEL PROCESO: *Ofrecer un mantenimiento duradero y en el momento oportuno.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Reducir en un 90% el porcentaje de fugas de válvulas dañadas en los cilindros de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Número de válvulas dañadas en los cilindros de gas de la compañía Lojagas en el período 2008.*

FACTORES CRÍTICOS:

- Falta de manipulación adecuada de los cilindros en el proceso de transporte y almacenamiento

FÓRMULA:

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de válvulas dañadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de cilindros transportados y almacenados}} * 100$$

FRECUENCIA: *Al término del 2008*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Reducir en un 90 % el porcentaje de válvulas dañadas en los cilindros de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.

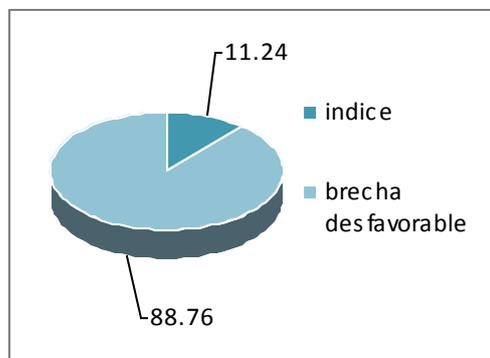
Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de válvulas dañadas en los cilindros de gas de la Compañía Lojagas en el período 2008	* Falta de manipulación adecuada de los cilindros en el proceso de transporte y almacenamiento	Nº de válvulas dañadas/Nº de cilindros transportados y almacenados * 100 1588/15.687 * 100= 10.12 %	%	Al termino del 2008	90%	Área de transporte y entrega de Lojagas	indicador/estándar * 100 10.12/90 *100 =11.24% 100-11.24= 88,76

Relación: Si el 90% es = a 100% del objetivo trazado cuánto es 88,76 = 98,62 %

Análisis:

En la empresa de economía mixta Lojagas se ha logrado reducir en un 88,76% el porcentaje de válvulas dañadas respecto del estándar establecido, de ahí que al hacer la relación entre el indicador y el estándar transformado a porcentaje nos resultó que existe un 98.62% de brecha desfavorable.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



DEPARTAMENTO DE DESARROLLO:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: MANTENIMIENTO

OBJETIVO DEL PROCESO: *Ofrecer un mantenimiento duradero y en el momento oportuno.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Incrementar en un 90% el porcentaje de reparaciones de cilindros dañados en la Compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de cilindros reparados en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008.*

FACTOR CRÍTICO:

- Falta de control interno adecuado

- **FÓRMULA:**

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de cilindros reparados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de cilindros dañados}} * 100$$

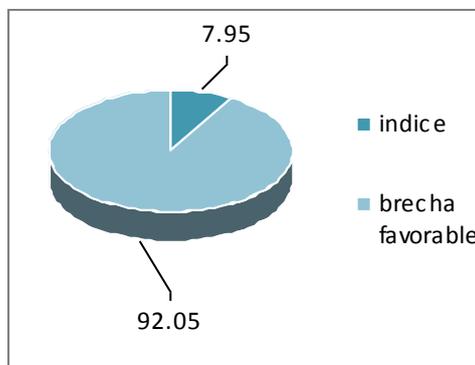
FRECUENCIA: *Al término del año 2008.*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Conocer el porcentaje de facturas emitidas con error en la venta del gas en la compañía Lojagas en el año 2008.

Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de facturas emitidas con error en la venta de gas en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008	* Falta de una parametrización efectiva del sistema automático de facturación. * Sistema automático con controles débiles.	Nº de facturas emitidas con error/Nº. Total de facturas emitidas * 100 796/11.113 * 100 = 7,16%	%	Al término del 2008	90%	Área de Contabilidad de Lojagas	indicador/estándar * 100 7.16/90 *100= 7.95% 100-7.95= 92,05
Estándar: 90% de efectividad en la emisión de facturas							
Relación: Si el 90% es = a 100% del objetivo trazado cuánto es 92,05 = 102,27 %							
Análisis:							
Se determinó que el porcentaje de facturas emitidas con error asciende al 7,16% en la venta de gas en el período 2008 con relación al estándar fijado. Por lo tanto existe una brecha favorable del 102.27%							

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO DEL PROCESO: *Comercializar el GLP, de manera óptima y con políticas transparentes.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Incrementar en un 30% la cadena de distribución de cilindros de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de distribuidores incrementados en la compañía Lojagas en el período 2008.*

FACTORES CRÍTICOS:

- Situación económica del país.

FÓRMULA:

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de distribuidores incrementados en el año 2007}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de distribuidores}} * 100$$

FRECUENCIA: *Al término del 2008*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

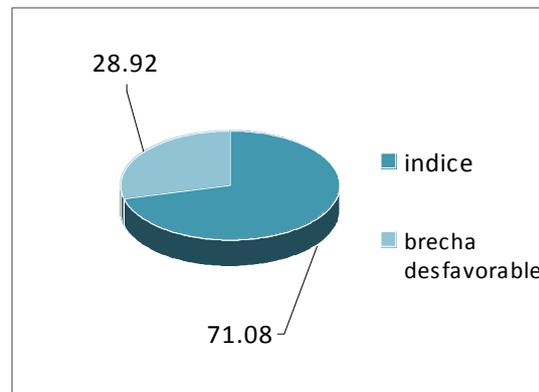
Objetivo: Determinar el porcentaje real de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes por parte de la compañía Lojagas en el año 2008.

Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje real de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes de Lojagas en el año 2008	* Falta de vehículos disponibles * Falta de control en las rutas de entrega * Vías de acceso en mal estado	Nº de pedidos despachados/Nº de pedidos realizados * 100 11.113/17.368 * 100= 63.98 %	%	Al termino del 2008	90%	Área de Ventas	indicador/estándar * 100 63.98/90 = 71.08% 100-71,08= 28.92
Estándar: 90% se espera entregar oportunamente							

Relación: Si el 90% es = a 100% del objetivo trazado cuánto es 28,92 = 32.13 %

Análisis:

Se determinó que el porcentaje real de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes por parte de la Compañía Lojagas fue de 63,98% del estándar establecido, notándose una considerable brecha desfavorable.



REPRESENTACIÓN GRÁFICA:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: TRANSPORTE

SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN

OBJETIVO DEL PROCESO: *Entregar el GLP a granel y en cilindros al menor tiempo.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Determinar el porcentaje real de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes por parte de la Compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes de Lojagas en el año 2008.*

FACTOR CRÍTICO:

- Falta de vehículos disponibles
- Falta de control en las rutas de entrega
- Vías de acceso en mal estado.
- **FÓRMULA:**

$$I = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos despachados}}{\quad} * 100$$

Nº total de pedidos realizados

FRECUENCIA: Al término del año 2008.

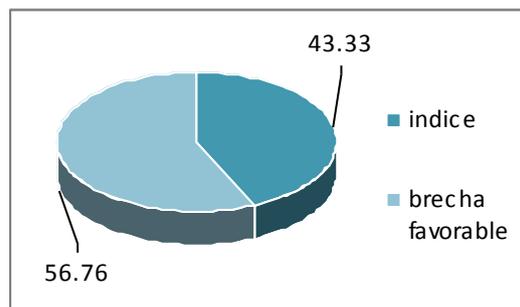


MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Incrementar en un 90% el porcentaje de reparaciones de cilindros dañados en la compañía Lojagas en el año 2008.

Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cilindros reparados en la compañía de economía mixta Lojagas en el periodo 2008	* Control interno débil.	Nº de cilindros reparados/Nº. Total de cilindros dañados * 100 2495/6253 * 100= 39.90%	%	Al término del 2008	90%	Área de Mantenimiento	indicador/estándar * 100 39,90/90 *100= 43.33% 100-43.33= 56.67
Relación: Si el 90% es a 100% del objetivo trazado, cuanto es $56.67 = 62.96\%$							
Análisis:							
Se determinó que el porcentaje de reparaciones de cilindros dañados es de 39,90% del estándar establecido, por tanto existe una brecha favorable.							

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

MISIÓN DE LOJAGAS: *Satisfacer necesidades energéticas relacionadas al gas licuado de petróleo a través de un servicio integrado de alta calidad.*

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO DEL PROCESO: *Comercializar el GLP, de manera óptima y con políticas transparentes.*

OBJETIVO DEL INDICADOR: *Conocer el porcentaje de facturas emitidas con error en la venta de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.*

INDICADOR: *Porcentaje de facturas emitidas con error en la venta de gas en la compañía Lojagas en el período 2008.*

FACTORES CRÍTICOS:

- Falta de parametrización efectiva del sistema automático de facturación

FÓRMULA:

$$I = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de facturas emitidas con error}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de facturas emitidas}} * 100$$

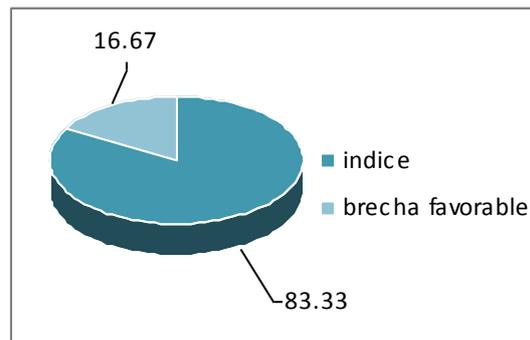
FRECUENCIA: *Al término del 2008*

MISIÓN: SATISFACER NECESIDADES ENERGÉTICAS RELACIONADAS AL GAS LICUADO DE PETRÓLEO A TRAVÉS DE UN SERVICIO INTEGRADO DE ALTA CALIDAD

Objetivo: Incrementar en un 30% la cadena de distribución de cilindros de gas en la compañía Lojagas en el año 2008.

Nombre del indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de distribuidores incrementados en la compañía de economía mixta Lojagas en el período 2008	* Situación económica del país.	Nº de distribuidores incrementados en el año 2007/Nº. Total de distribuidores * 100 15/60 * 100= 25%	%	Al término del 2008	30%	Área de Comercialización	indicador/estándar * 100 25/30 *100= 83,33 % 100-83,33= 16,67
Relación: Si el 30% es = a 100% del objetivo trazado cuánto es 16,67 = 55.56%							
Análisis:							
Se determinó que el porcentaje de distribuidores incrementados en el 2008, es del 25% del estándar establecido, lo que representa que la brecha existente es mínima.							

REPRESENTACIÓN GRÁFICA:



3.5. Informe

Luego de haber realizado el presente trabajo de investigación hemos obtenido los siguientes resultados:

En la empresa de economía mixta Lojagas que se dedica a envasar y comercializar gas licuado de petróleo para uso doméstico e industrial, ofreciendo servicios con calidad, seguridad, peso, y precio justo, y a satisfacer las necesidades energéticas referentes a la industria de gas licuado de petróleo en la región sur del país.

Se aplica el uso de indicadores de gestión, como herramientas de control para analizar si las metas y objetivos de la empresa se están cumpliendo objetivamente y poder conocer si los servicios ofertados se encuentran a total satisfacción de los clientes.

Algunos de los indicadores aplicados en la empresa son los siguientes:

- 1) Porcentaje de distribuidores incrementados en la empresa Lojagas en el año 2008. Con este indicador se busca ampliar y mejorar el sistema de distribución de gas licuado de petróleo.
- 2) Porcentaje de fugas registradas de acuerdo a los cilindros envasados en la empresa Lojagas en el año 2008. Con la aplicación de este indicador queremos determinar el porcentaje de fugas en el proceso de envasado de los cilindros de gas, y además conocer que factores ocasionan este inconveniente.

- 3) Porcentaje de cilindros recuperados por la empresa Lojagas en el año 2008. aquí se pretende determinar si el porcentaje de recuperación de los cilindros prestados es el óptimo para evitar pérdidas para la empresa y divergencias con los distribuidores de gas licuado de petróleo.
- 4) Número de válvulas dañadas en los cilindros de gas de la empresa Lojagas en el período 2008. Al utilizar este indicador se busca obtener el porcentaje de válvulas que salen defectuosas al envasar los cilindros de gas y tratar de evitar estos inconvenientes que causan malestar tanto a los distribuidores como a los consumidores.
- 5) Porcentaje real de entregas oportunas y efectivas de gas a los clientes de la empresa Lojagas en el año 2008. Con este indicador se pretende determinar si la entrega del gas licuado de petróleo es oportuna y efectiva y así se pretende conocer también cuáles son los factores críticos que impiden que el objetivo de entregar el producto se lleve a cabo de una manera efectiva y con prontitud.
- 6) Porcentaje de facturas emitidas con error en la venta de gas licuado de petróleo en la empresa Lojagas en el período 2008. Al aplicar este indicador se pretende optimizar el proceso de emisión de facturas de tal manera que contablemente no afecte ni al tiempo ni al costo, por las anulaciones que se tendría que hacer al emitir con error dichas facturas.

7) Porcentaje de cilindros reparados en la empresa Lojagas, en el período 2008. Este indicador nos permite evaluar y conocer el porcentaje de cilindros que han tenido que pasar por el proceso de reparación una vez que dichos cilindros han llegado por diferentes causas a estar en malas condiciones, obteniendo con ello incrementar el stock de cilindros óptimos para su uso en la entrega del gas a los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación nos hemos podido dar cuenta de que en la empresa “Lojagas” si se aplica los indicadores de gestión como métodos de medición de logros en los diseños procesos que realiza esta empresa:

1. La empresa “Lojagas” se ha permitido un estándar del 5% en fugas en el envasado de cilindros de GLP, para lo cual ha obtenido un indicador de 0,53% lo que significa que tiene una brecha positiva, pues logró un menor porcentaje de fugas en el proceso de envasado de los cilindros GLP durante el período para el que lo fijó.
2. La empresa “Lojagas” se fijó un estándar del 90% de recuperación de cilindros prestados, obteniendo un porcentaje de recuperación de los mismos más bajo que el fijado, lo que nos evidencia una falta de control interno en este aspecto.
3. La empresa “Lojagas” busca reducir en un 90% el porcentaje de válvulas dañadas en los cilindros transportados y almacenados,

manteniendo casi un porcentaje casi similar al planteado, lo que nos permite ver que el proceso está bien encaminado faltando un mínimo porcentaje para llegar a cumplir el objetivo propuesto.

4. La empresa “Lojagas” se ha planteado incrementar en un 30% la cadena de distribuidores de GLP, para lo cual ha obtenido un indicador del 25%, lo que significa que no cumplió con el estándar establecido.

Recomendaciones

Basándonos en las conclusiones expuestas, hemos elaborado las siguientes recomendaciones:

1. Que para que exista un menor porcentaje de fugas en el envasado de los cilindros de GLP se debe procurar que el personal encargado de este proceso ponga mayor cuidado en la manipulación de los cilindros durante el proceso de envasado. Además debe existir un mayor control previo para evitar lleguen válvulas defectuosas al proceso de envasado.
2. En el presente caso recomendamos un seguimiento más minucioso del destino de los cilindros prestados, para lo cual se debería buscar un mecanismo más eficaz que asegure la recuperación de los mismos a través tal vez de sanciones económicas para los distribuidores que no cumplan a tiempo con

este requerimiento.

3. Para solucionar este problema creemos que se debería procurar una mayor cuidado al momento de manipular, transportar y almacenar los cilindros de GLP, recomendando al persona encargado de este trabajo que cumpla con las normas establecidas, para el manejo de los mismos.
4. Que para lograr el incremento establecido, la empresa “Lojagas” debería otorgar un incremento del plazo a los distribuidores, para cumplir con las obligaciones económicas en el pago de facturas.
5. Comprar válvulas de buena calidad
6. Usar vástagos de buena calidad
7. No enviar a hacer otros trabajos cuando se está reparando las válvulas.
8. Chequear el estado de la rosca en el portaválvulas.
9. Usar herramientas adecuadas en la reparación de válvulas.
10. Usar mayor cantidad de detergente para probar las válvulas.
11. Usar agua limpia para la revisión de las válvulas.
12. Usar reguladores para sacar la presión de los cilindros.
13. Chequear las válvulas que requieran ser limpiadas antes del envasado.
14. Buscar en el mercado mejores alternativas para reemplazo del teflón.
15. Limpiar la rosca del portaválvulas y la válvula antes de

colocarla.

16. Comprobar el paso del portaválvulas y la válvula.
17. Comprobar la circunferencia de las válvulas al repararlas.
18. Procedimiento para utilizar pistola de ajuste.
19. Mejorar los equipos de prueba de las válvulas reparadas.
20. Hacer un procedimiento para colocar válvula.
21. Elaborar un procedimiento para reparar las válvulas.
22. Cobrar a mantenimiento cilindros mal reparados.
23. Cobrar a Duragas trabajo de evacuado.

Bibliografía

- BELTRÁN J. Jesús (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, Bogotá. Págs. 35-39
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- DE FORN I FOXÁ, M. (1988): *Sistemas de Información y Gestión para la Administración Local*.
- FRANKLIN Enrique B (2007): Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Ed. Pearson, México.
- GIMENO ZUERA, J. (1996): •El Cuadro de Mando como sistema informativo para la gestión empresarial•. *Partida Doble* n• 68.
- GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. GASB. (1987): *Concepts Statement N• 1. Objectives of Financial Reporting*. GASB.
- Horvath y Partners (2003): ***Dominar el cuadro de Mando Integral***, España, Edit. Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Administración Pública. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- JIMÉNEZ, J.R. (1987): •Objetivos y Metodología de un Sistema de Indicadores•. Incluido en *Seminarios Tribunal de Cuentas*. Madrid. 1986.
- Kaplan R. / Norton D.(2002): *The Balanced ScoreCard*, Ed. Gestión
- KELLS, H.R. (1991): •The Inadequacy of performance Indicators for Higher Education: The Need for a more Comprehensive and Development Construct.
- SALGUEIRO Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ed. Días de Santos, Madrid.

http://www.calitat.com/pdf/planificacion_estراتيجية.pdf

http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion [consulta 07-09-09]