

NATHALY GABRIELA SANDOVAL MELÉNDEZ

**ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ADMINISTRACIÓN POR
PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLE LÍQUIDO
EN LA EMPRESA PETROCONDOR S.A.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial, de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2014

SANDOVAL, Nathaly G., Estudio y propuesta de un diseño de administración por procesos de la comercialización de combustible líquido en la Empresa Petrocándor S.A. Quito: UPACÍFICO, 2014, 121p. Mgs. Patricio Aguirre (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El desarrollo del presente Tema, es producto de los resultados obtenidos en el estudio realizado a los procesos de comercialización de combustible líquido en la empresa Petrocándor S.A. , tiene el propósito de plantear mejoras en términos de productividad en el área de comercialización; así como, también en seguridad industrial; para el efecto, en el marco teórico se consideró el estudio y explicación de varios conceptos enfocados en la calidad, sustentados en las Normas Internacionales ISO 9001 y OHSAS 18000. Además, se incluyeron criterios y metodologías para facilitar el mejoramiento continuo de los procesos y de las diferentes actividades que se aplican en la empresa. El estudio comprende un diagnóstico de la empresa Petrocándor S.A. que permitió determinar los problemas operativos que ocasionan la falta de un adecuado servicio a sus clientes; lo cual a su vez, afecta a la eficiencia y eficacia institucional. Ante esta situación, el Gerente General de la Empresa, autorizó realizar el presente estudio que permite proponer la mejora de los procesos que determinan la obtención de los productos y servicios, a fin de conseguir la satisfacción de sus clientes internos y externos. Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se aplicaron metodologías filosóficas, técnicas y pragmáticas, con la finalidad de comprobar los objetivos e hipótesis planteadas en el Trabajo de Conclusión de Carrera, que contiene cinco capítulos.

Palabras clave: actividades, procesos, normas, mejoramiento, clientes.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Nathaly Gabriela Sandoval Meléndez declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de a título "Estudio y propuesta de un diseño de administración por procesos de la comercialización de combustible líquido en la empresa Petrocóndor S.A." con fines académicos y/o de investigación



Quito, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Patricio Abelardo Aguirre Román, docente de la Facultad de Facultad de Negocios especialización mayor Negocios Internacionales y menor Finanzas de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que la señorita Nathaly Gabriela Sandoval Meléndez, egresada de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito



Firma del tutor

Quito, 2014

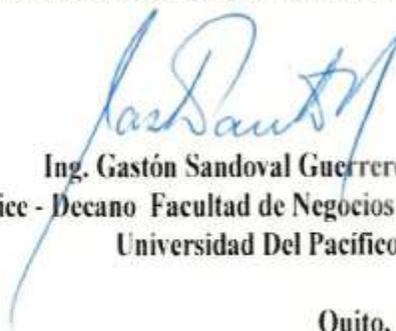
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Ing. Gastón Sandoval Guerrero MBA
Vice - Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 11 de Septiembre del 2014
Título de Tesis:	"Estudio y propuesta de un diseño de administración pro procesos de la comercialización de combustible liquido en la empresa Petrocondor. S.A."
Autor:	Sandoval Meléndez Nathaly Gabriela
Tutor:	Ingeniero Aguirre Román Patricio
Miembros del Tribunal:	PhD (c) Acuña Pazmiño Javier MBA Maldonado Orrego Oswaldo
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	7 de Agosto del 2014

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes han sabido guiarme en mi camino a convertirme en profesional y a todas aquellas personas que de una u otra forma han sido parte de mi vida y con su presencia han contribuido a que este momento constituya la primera de muchas victorias.

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia que con su amor y ejemplo supieron

enseñarme el camino del bien.

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES

AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Oportunidad.....	7
1.6 Viabilidad.....	7
1.7 Importancia	8
1.8 Hipótesis.....	10
1.9 Metodología	10
CAPÍTULO II	12
2.1 Origen de la calidad total	12
2.2 Concepto de calidad	13
2.2.1 Calidad y estandarización.....	14
2.3 Enfoque por procesos	15
2.3.1 Herramientas de aplicación y documentación.....	16
2.3.2 Identificación de los procesos	16
2.3.3 Priorización de los procesos.....	17
2.3.4 Modernización.....	20
2.4 Normas ISO 9000.....	22
2.4.1 Estructura de la norma ISO	25
2.4.2 Beneficios de la norma ISO	27

2.5 Normas OHSAS 18001:2007	28
2.5.1 Elementos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	29
2.6 Normas ISO 14001 Sistema de Gestión del Medio Ambiente	30
2.6.1 Beneficios de la Norma ISO 14001.....	31
2.7 Marco legal.....	32
2.8 Información estadística	34
CAPÍTULO III.....	37
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PETROCÓNDOR S.A.....	37
3.1 Antecedentes	37
3.1.1 Misión.....	38
3.1.2 Visión.....	38
3.1.3 Objetivo Institucional.....	38
3.2 Estructura organizacional actual	38
3.3 Clientes.....	41
3.4 Ventas.....	41
3.5 Análisis e interpretación de la encuesta	44
3.7 Análisis FODA.....	45
3.7.1 Estrategias	47
3.8 Procesos generales.....	48
3.8.1 Proceso de venta.....	48
3.8.2 Sistema de contabilidad.....	51
3.8.3 Proceso de desembolso.....	53
3.8.4 Procedimientos de control interno.....	53
3.9 Comparación de la norma ISO 9001 y OHSAS 18001	54
CAPÍTULO IV	58
4.1 Estructura organizativa, funciones y responsabilidades.....	58
4.1.1 Gestión de recursos	59
4.1.2 Provisión de recursos	60
4.1.3 Provisión de recursos	60
4.1.4 Comunicación	61
4.1.5 Evaluación del desempeño	62
4.1.6 Auditoría interna	62
4.1.7 Mejora	63

4.2 Planificación.....	63
4.2.1 Definición del responsable	66
4.3 Priorización de los procesos.....	67
4.3.1 Atención al cliente.....	67
4.3.2 Venta de combustible	68
4.3.3 Proceso de desembolso.....	69
4.3.4 Control interno	70
4.4 Identificación de la situación actual	70
4.4.1 Identificación de problemas	77
4.5 Racionalización del proceso.....	81
4.5.1 Elaboración del nuevo procedimiento.....	82
4.6 Diagrama del flujo de proceso mejorado	85
4.6.1 Proceso de venta.....	85
4.6.2 Proceso de desembolso.....	87
4.6.2 Control interno	90
4.7 Identificación de los riesgos presentes en la empresa y su red de distribución.....	91
4.7.1 Equipos y accesorios	93
4.7.2 Amenaza ambiente-proceso	94
4.7.3 Factores naturales.....	96
4.8 Análisis de resultados.....	97
4.8.1 Plan de capacitación.....	98
CAPÍTULO V	99
CONCLUSIONES:	99
RECOMENDACIONES:.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	17
GRÁFICO 2: IMPACTO EN EL CLIENTE	17
GRÁFICO 3: ÍNDICE DE CAMBIO	18
GRÁFICO 4: CONDICIÓN DE RENDIMIENTO	18
GRÁFICO 5: IMPACTO SOBRE LA EMPRESA	19
GRÁFICO 6: IMPACTO SOBRE EL TRABAJO	19
GRÁFICO 7: PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS	20
GRÁFICO 8: CÁLCULO DE VALOR AGREGADO	21
GRÁFICO 9: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	24
GRÁFICO 10: CICLO PDCA	25
GRÁFICO 11: PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR COMERCIALIZADORAS AÑO 2013	35
GRÁFICO 12: PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR PROVINCIAS	36
GRÁFICO 13: VENTAS 2013	42
GRÁFICO 14: MARGEN UNITARIO GLOBAL AÑOS 2012 Y 2013	43
GRÁFICO 15: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTA ACTUAL	50
GRÁFICO 16: MATRIZ INTEGRADA	57
GRÁFICO 17: PROGRAMA DE GESTIÓN	65
GRÁFICO 18: MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS	66
GRÁFICO 19: RESPONSABLES DE LOS PROCESOS	66
GRÁFICO 20: DEFINICIÓN DEL PROCESO VENTA DE COMBUSTIBLE	71
GRÁFICO 21: DEFINICIÓN DEL PROCESO DESEMBOLSO	72
GRÁFICO 22: DEFINICIÓN DEL PROCESO CONTROL INTERNO	73
GRÁFICO 23: DEFINICIÓN DEL PROCESO VENTA DE COMBUSTIBLE	74
GRÁFICO 24: DEFINICIÓN DEL PROCESO Y ACTIVIDADES DESEMBOLSO	75
GRÁFICO 25: DEFINICIÓN DEL PROCESO Y ACTIVIDADES CONTROL INTERNO	76
GRÁFICO 26: DIAGRAMA ISHIKAWA PROCESO VENTA DE COMBUSTIBLES	77
GRÁFICO 27: DIAGRAMA ISHIKAWA PROCESO DESEMBOLSO	78
GRÁFICO 28: DIAGRAMA ISHIKAWA PROCESO CONTROL INTERNO	80
GRÁFICO 29: RACIONALIZACIÓN DEL PROCESO	81
GRÁFICO 30: CALIFICACIÓN DE AMENAZAS EN EQUIPOS Y ACCESORIOS	93
GRÁFICO 31: RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE AMENAZAS	94
GRÁFICO 32: RESULTADOS VALORACIÓN DE AMENAZAS AMBIENTE-PROCESO	95

INTRODUCCIÓN

La comercialización de combustibles y derivados en Ecuador se desenvuelve en un mercado que se encuentra regulado por el Estado, debido a las subvenciones que se aplican a los mismos. Este TCC comprende el análisis de los procesos de comercialización de combustible líquido en la empresa PETROCÓNDOR S.A. que consciente de la importancia de la protección del medio ambiente y la seguridad ocupacional, ha planteado como uno de sus objetivos, la obtención de la Certificación ISO 9001 y OHSAS 18001.

Esta investigación tiene el propósito de plantear mejoras en términos de productividad, en el área de comercialización así como también en seguridad industrial. En el marco teórico se explican varios conceptos enfocados en la calidad. Se define de forma metodológica a la familia de la Norma Internacional ISO y OHSAS 18000. Además, se exponen algunos criterios o metodologías para facilitar el mejoramiento de los procesos, como base para la revisión de las diferentes actividades en la empresa.

En la investigación se revisa información de la empresa, como fuente para el enfoque cuantitativo, y adicionalmente, se ponen de manifiesto diferentes criterios cualitativos en el manejo de los procesos y se analiza como línea base el proceso de comercialización.

Este estudio comprende un diagnóstico inicial de la empresa que permitió determinar los problemas operativos que ocasionan la falta de un adecuado servicio a sus clientes, motivo principal de su gestión lo cual afecta a la eficiencia y eficacia institucional; situación que conllevó a que debidamente autorizado por el Gerente General, se tome la decisión de

realizar el presente estudio que permite proponer la mejora de los procesos que determinan la obtención de los productos, para la satisfacción de los empleados y clientes.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron las metodologías filosóficas, técnicas y pragmáticas con la finalidad de comprobar los objetivos e hipótesis planteadas. En el trabajo de investigación, se desarrolló los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se establecen los antecedentes, el problema y su planteamiento, la justificación del estudio y el alcance de la investigación y se determinan los objetivos de la investigación. Además, se presenta la metodología que se va a utilizar.

El Capítulo II, presenta los fundamentos teóricos de la investigación de los sistemas de gestión bajo las normas ISO 9001:2008 y la norma OHSAS 18001:2007, que permiten presentar la propuesta de mejoramiento de los procesos; además, se identifica la interrelación de variables y planteamiento de hipótesis del problema identificado.

En el Capítulo III, se muestra el análisis de resultados que se llevó a cabo con el apoyo de encuestas aplicadas al personal y clientes de PETROCÓNDOR S.A., como complemento se realizó un análisis FODA, para identificar la situación actual de la empresa.

El Capítulo IV, se presenta una propuesta documental de los procedimientos que la empresa debe implementar para garantizar la mejora continua de procesos y subprocesos, que permitirán optimizar la gestión en PETROCÓNDOR S.A

El Capítulo V, presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

PETROCÓNDOR S.A., dentro de su organización, mantiene el departamento de comercialización, cuyas actividades, procedimientos y procesos administrativos relacionados con la venta de combustible líquido serán objeto de la presente investigación, sobre la base del sistema de gestión de calidad de las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18000:2007.

Como parte de evaluación de este departamento, corresponde revisar las cláusulas 8.1 de la ISO: 9001:2008 y 4.5.1 de la OHSAS 18001:2007 así como las demás normas relacionadas que permitan su adecuado cumplimiento. Adicionalmente, se ponen de manifiesto algunas recomendaciones, también con el propósito de aportar en la mejora continua de los procesos de comercialización.

1.2 Planteamiento del problema

Las actividades y procesos, relacionados con la comercialización de combustible líquido, de la empresa PETROCÓNDOR S.A., presentan debilidades e inconsistencias que fueron detectadas como parte de la evaluación preliminar, ante lo cual existe la necesidad realizar procesos de revisión y actualización, con la finalidad de adaptarlos a las estrategias y políticas de la empresa; para el efecto, el componente identificado, además será objeto de una auditoría externa, con la finalidad de establecer la real situación, respecto a los sistemas

de gestión ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, que quieren ser implementado por la empresa.

De los resultados preliminares obtenidos como parte de la evaluación interna, han sido identificadas algunas deficiencias o inconsistencias, que se deben a causas reales y potenciales en los procesos de comercialización, lo que podría afectar a la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial. Los principales problemas identificados originalmente se revelan a continuación:

- Falta revisión y actualización de las estrategias y políticas de calidad.
- Estándares confusos, no están bien definidos
- Incumplimiento de formalidades y requisitos que se requieren como parte del proceso de comercialización.
- Aplicación, repetición de tareas o actividades innecesarias que afectan a la satisfacción de sus clientes.
- Desperdicio de tiempo y de recursos materiales y financieros, en la ejecución de los procesos de comercialización.
- Falta innovación de herramientas administrativas informáticas para la planeación, implementación, control y evaluación de los planes y procesos.
- Falta conocimiento objetivo de la misión y visión empresarial, por parte del personal relacionado con el proceso.
- Falta capacitación del personal relacionado, acorde con las necesidades de la empresa.

Pregunta de investigación

¿Han sido revisadas y actualizadas las estrategias, políticas, actividades y procesos de comercialización que mantiene la empresa PETROCÓNDOR S.A., a fin de que permitan optimizar el uso eficiente de sus recursos?

1.3 Justificación

PETROCÓNDOR S.A., es una compañía dedicada a la comercialización de combustible líquido que cuenta con varias estaciones de servicio a nivel nacional. De allí la necesidad del mejoramiento de todos su procesos, incluyendo aquellos relacionados con el plan interno de gestión de seguridad y salud ocupacional, para que en un futuro se cuente con un sistema de gestión de calidad debidamente certificado bajo las respectivas normas ISO9001:2008 y OHSAS 18001:2007, las cuales permitirán alcanzar mejores beneficios empresariales y un mayor nivel de confianza en sus clientes.

En consecuencia, se justifica el desarrollo del presente tema de investigación; en razón de que, los procesos de comercialización que mantiene la empresa PETROCÓNDOR S.A., presentan debilidades e inconsistencias; por lo tanto, requieren ser evaluados y mejorados. Sobre la base de los resultados objetivos que se obtengan en la investigación, se propondrán las medidas pertinentes para optimizar el uso de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; a fin de que permita a la empresa brindar una mayor satisfacción a sus empleados y clientes.

La evaluación a los procesos motivo de la investigación se realiza de conformidad con lo que establece la Nota 2 de la Cláusula 3.6 Aseguramiento de la Calidad, de la ISO 9001:2008, que señala lo siguiente:

“...Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad, implica, generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas así como verificaciones y auditorías a las operaciones de fabricación, instalación e inspección. Con el objeto de tener confianza suficiente en el sistema de calidad de la empresa es necesario mantener registros escritos, como evidencia del trabajo y la evaluación de la calidad...”

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Evaluar y proponer medidas de mejoramiento de los procesos administrativos de comercialización, de la empresa PETROCÓNDOR S.A. sobre la base de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar la situación actual del proceso de comercialización de bienes, y productos con la finalidad de identificar las causas reales y potenciales que afecten a la gestión de calidad de la empresa.
- Proponer las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento de los procesos de comercialización, de la empresa PETROCÓNDOR S.A., sobre la base de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, a fin de conseguir la satisfacción de sus empleados y clientes.

- Diseñar y proponer el mejoramiento de los procesos administrativos para el área de comercialización.

1.5 Oportunidad

De acuerdo con el problema identificado en el área de comercialización, se requiere de un acoplamiento a los objetivos, estrategias y políticas de la empresa PETROCÓNDOR S.A., lo cual a su vez significará una oportunidad de crecimiento organizacional, operacional y económico en la ejecución de sus servicios en el campo de venta de combustibles líquidos, tanto a nivel nacional, como internacional.

Por lo tanto, con la implementación, innovación y mejoramiento de sus procesos en el departamento que será motivo de estudio, se conseguirá una mejor atención a sus empleados y clientes, lo cual redundará en la obtención de mejores resultados en beneficio de la empresa y del Estado ecuatoriano.

Por lo tanto, sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio, se proveerá a la empresa la oportunidad de mejorar su sistema de calidad.

1.6 Viabilidad

Para llevar a cabo el proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Para el efecto, es menester señalar algunos conceptos de prestigiosos expertos en administración de procesos y de la calidad total; así:

Para James Harrington, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (Harrington 1998).

Fadi Kabboul define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado (Kabboul 2012).

Del análisis de los conceptos expresados por los científicos expertos en calidad total, se deduce que el mejoramiento continuo constituye una herramienta fundamental para todas las empresas, porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que, las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado; en consecuencia, se concluye, que al haberse identificado el problema y algunas debilidades que afectan a la gestión de calidad de la empresa, se determina la importancia y viabilidad del tema propuesto para la investigación y desarrollo del presente TCC.

1.7 Importancia

La importancia en el desarrollo de la presente investigación, radica en el hecho de que toda organización requiere de una permanente revisión de sus actividades, procedimientos y procesos que se administran; puesto que, con el transcurso del tiempo y de los factores endógenos y exógenos, generalmente tienden a degenerarse debido a una serie de factores,

como son: la falta de innovación conforme el avance tecnológico, incipiente administración del riesgo, la falta de implementación oportuna de controles adecuados; entre otros.

Por lo tanto, la normativa de estandarización de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008, recomienda la ejecución de evaluaciones y controles internos y externos periódicos de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad, a fin de actualizarlos y mejorarlos, para lograr su máximo grado de eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios que se ofrecen, lo cual redundará en la satisfacción de sus clientes.

Esta técnica es de suma importancia, ya que su aplicación ayuda a mejorar todas aquellas debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, con lo cual se logra ser más productivos y competitivos en el mercado. Es necesario mejorar porque, los clientes y empleados, son las personas más importantes en el negocio.

El éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento de una buena política de calidad, que defina con precisión lo esperado por los trabajadores; así como también de los productos o servicios que son brindados a los clientes. Además, la política depende del compromiso de todos los componentes de la organización, por tal motivo es sumamente importante que la misma sea redactada con la finalidad de ser aplicada. Por otro lado, es fundamental establecer claramente todos los estándares de calidad, para así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de gestión de la calidad a implementar. Cabe recalcar todos los involucrados en la organización deben tener los conocimientos requeridos para determinar y conocer las exigencias de los clientes.

1.8 Hipótesis

¿La revisión, actualización y mejoramiento de las estrategias, políticas, actividades y procesos de comercialización que mantiene la empresa PETROCÓNDOR S.A., permiten optimizar el uso de sus recursos?

¿La aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento de los procesos administrativos de comercialización, de la empresa PETROCÓNDOR S.A. sobre la base de las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, permitirán conseguir un mayor grado de satisfacción de sus empleados y clientes?

1.9 Metodología

En el desarrollo del presente proyecto de investigación, se aplican mecanismos científicos y metodológicos fundamentales, como son el análisis inductivo y deductivo, los cuales se fundamentan en la metodología filosófica positivista, que sostiene lo siguiente:

“El Positivismo es una corriente o escuela filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento solamente puede surgir de la afirmación de las teorías a través del método científico. El positivismo deriva de la epistemología que surge en Francia a inicios del siglo XIX de la mano del pensador francés Augusto Comte y del británico John Stuart Mill y se extiende y desarrolla por el resto de Europa en la segunda mitad de dicho siglo. Según esta escuela, todas las actividades filosóficas y científicas deben efectuarse únicamente en el marco del análisis de los hechos reales verificados por la experiencia.”. (Lora Muñoz 2000)

Bajo esta concepción filosófica se desarrollará el estudio que permitirá verificar los problemas y determinación de las causas, los que a su vez servirán de punto de partida para

proponer los cambios e innovación que se requieren, para el mejoramiento de los procesos del departamento de comercialización de la empresa PETROCÓNDOR S.A.

Para el efecto, se realizaron visitas in situ, donde se asistió a la ejecución de los procesos motivo de análisis, también se realizaron encuestas a trabajadores y clientes. Las técnicas aplicadas permitieron verificar su situación actual dentro del ambiente interno e identificar los problemas y las causas que los ocasionan, cuyos resultados sirvieron de fundamento para la propuesta de mejoramiento de sus procesos.

Además, se revisará la literatura e información de la normativa relacionada con la administración de los sistemas de gestión de la calidad, tanto de la bibliografía existente en físico como informática, los cuales sirvieron de refuerzo para recopilar la información, que posibilitó la preparación y el desarrollo del presente tema de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Origen de la calidad total

El concepto de calidad tiene su origen en Japón, a principios del siglo XX, cuando la Unión de Científicos e Ingenieros japoneses formaron un comité de académicos, ingenieros y funcionarios del gobierno dedicados a la mejora de la productividad japonesa (Control Total de la Calidad). Sin embargo, este concepto no fue el único desarrollado, sino también el “just in time”, lo que hizo que el comité de la calidad se haga conocido en todo el mundo. Así, Estados Unidos y Europa se involucraron más en el tema del mejoramiento de la calidad.

Durante los años veinte se llevaron a cabo los primeros estudios sobre el control de la calidad en Estados Unidos, aunque no fue sino hasta principios de los años cuarenta, cuando W. Edward Deming empezó a trabajar con los japoneses en la mejora de la calidad y el desarrollo de sus ideas sobre el control estadístico de los procesos. En 1951 Joseph Juran también publicó su libro “Manual de control de la calidad”, que promovió la importancia de la calidad en la sociedad en general. (Avery 1998)

A partir de los años cincuenta y hasta los años setenta, el concepto de calidad tuvo gran desarrollo en Japón, puesto que el país fue mejorando y reconstruyéndose después de la guerra. Además, los teóricos estadounidenses W. Edwards Deming y Joseph Juran contribuyeron a la aparición de la “calidad total de la empresa”. De acuerdo con Francisco López, profesor de la universidad Pforzheim, se trata de un sistema y estrategia de gestión,

que involucra a todo el personal de la empresa en la mejora continua de los productos y servicios. Por lo tanto, se puede decir que lo más importante durante esta fase fue la participación de los trabajadores para el mejoramiento de la calidad.

Durante los años setenta y a lo largo de las siguientes décadas se formaron nuevas asociaciones para promover el mejoramiento de la calidad, tales como el Consejo Asesor Nacional para la Calidad (National Advisory Council for Quality) y el Comité Nacional Asesor de productividad (National Advisory Productivity Committee) (Palacios). Además, a finales de los años ochenta se crea en Europa la Fundación Europea para la gestión de la calidad.

2.2 Concepto de calidad

Calidad.

(Del lat. *qualitas*, *-ātis*, y este calco del gr. ποιότης).

1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (RAE)

En la segunda acepción del diccionario de la RAE nos acerca al concepto de calidad en la administración de las empresas.

Hay dos conceptos de Joseph Juran que dan una mejor comprensión del significado de calidad:

- Calidad consiste en aquellas características de los productos que responden a las necesidades de los clientes y proporcionan la satisfacción del mismo.

- Calidad consiste en la ausencia de deficiencias.

Muchos estudiosos definen a la calidad como: “La cantidad de oportunidades en las que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente. Se refiere al proceso sistemático empleado por la entidad para asegurar la ejecución o la entrega de sus productos o servicios, cada vez con mayor calidad: también evalúa el control de estos procesos y su mejora continua”. (Malott 1999)

2.2.1 Calidad y estandarización

Existen diferentes definiciones de calidad hechas por grandes estudiosos como Juran o Crosby. Así pues, la calidad se puede definir como alcanzar o superar los estándares de los productos o servicios similares para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los avances tecnológicos y el desarrollo de normas han ido de la mano (Johnson, 2000). Normas, básicamente, son los modelos o patrones diseñados con el objetivo de poder inspeccionar la conveniencia de los productos o sistemas de producción. La eliminación de los problemas que impiden el desarrollo del libre comercio, la mejora de la salud, la seguridad y las condiciones ambientales son algunos de los puntos implicados en el objetivo de la elaboración de las normas.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) define a la estandarización como: “Un proceso de formular y aplicar reglas para realizar una actividad de manera uniforme o previamente establecida. Se aplican estas normas para el beneficio y con la

ayuda de todas las partes involucradas con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado.”

2.3 Enfoque por procesos

Michael Hammer se refiere a los procesos como:

- Un conjunto de actividades, no solamente una.
- Las actividades que conforman un proceso, no son aleatorias; están relacionadas y organizadas.
- Todos los involucrados en las actividades de un proceso deben trabajar juntos hacia un objetivo común. (2008)

La aplicación de un sistema de procesos, junto con la identificación y gestión de cada uno de ellos permite obtener los resultados deseados dentro de la organización. Esto es lo que se conoce como “enfoque basado en procesos”. Una de las ventajas de su uso, es el control permanente de todas las actividades.

Mediante este enfoque basado en procesos se enfatiza:

- Los procesos deben aportar valor a la organización, caso contrario deben ser eliminados.
- El cumplimiento de los requisitos.
- La obtención del resultado del desempeño.
- La mejora continua de los procesos con mediciones objetivas. (Legrum-Khaled 2010)

Todos los procesos bien definidos y administrados poseen características comunes:

- Hay un responsable para cada proceso.
- Hay límites definidos.
- Hay tiempos definidos.
- Hay procedimiento documentados , obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento. (Harrington 1998)

2.3.1 Herramientas de aplicación y documentación

A continuación se describen los principales formatos y herramientas a ser aplicados:

Organización.- formatos aplicados a:

- Cronogramas de trabajo, establecidos, en formatos o Diagramas de Gantt.
- Presentaciones de exposición metodológica y estandarización conceptual.

2.3.2 Identificación de los procesos

Para identificar los procesos que se manejan en una empresa es necesario estar en constante comunicación con los responsables, ya que se debe planificar:

- Reuniones con el personal para determinar en qué procesos están involucrados.
- Clasificación de los procesos.
- Revisión y análisis de manuales y políticas de la empresa. (Harrington 1998)

MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS		
CÓDIGO	NOMBRE	TIPO DE PROCESO

GRÁFICO 1: FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: (Mejoramiento de procesos de la empresa)

2.3.3 Priorización de los procesos

El equipo encargado del mejoramiento de los procesos dentro de la empresa serán quienes determinen los procesos en que se van a trabajar, tomando en consideración estos puntos:

1. Impacto en el cliente

Es importante analizar si los procesos tienen impacto sobre el cliente y en qué grado afecta se ve afectado el cliente. Para ello se consideran los siguientes criterios:

VALOR	GRADO	IMPACTO
1	Bajo	Impacto mínimo en el cliente
2	Medio	Se provoca una queja o reclamo escrito
3	Alto	El cliente decide no comprar el producto o servicio que vende la empresa

GRÁFICO 2: IMPACTO EN EL CLIENTE

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: H.J. Harrington – Mejoramiento de los Procesos

2. Índice de cambio

Se refiere al mejoramiento del proceso actual, utilizando tecnologías o cambiando actividades que permitan optimizar recursos.

VALOR	GRADO	IMPACTO
1	Bajo	Proceso no requiere cambio
2	Medio	El proceso puede mejorar moderadamente
3	Alto	El proceso puede mejorar notablemente

GRÁFICO 3: ÍNDICE DE CAMBIO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: H.J. Harrington – Mejoramiento de los Procesos

3. Condición de rendimiento

Se considera si el rendimiento del proceso actual satisface los requerimientos y necesidades de los trabajadores y clientes.

VALOR	GRADO	IMPACTO
1	Bajo	El rendimiento del proceso es el adecuado
2	Medio	El rendimiento del proceso no satisface las expectativas del cliente.
3	Alto	El proceso está deteriorado y afecta la imagen de la empresa.

GRÁFICO 4: CONDICIÓN DE RENDIMIENTO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: H.J. Harrington – Mejoramiento de los Procesos

4. Impacto sobre la empresa

Se debe analizar cuan importante es el proceso para la empresa y si afecta o no a la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa.

VALOR	GRADO	IMPACTO
1	Bajo	El proceso no aporta a la consecución de los objetivos.
2	Medio	El proceso aporta relativamente a la consecución de los objetivos.
3	Alto	El proceso aporta significativamente a la consecución de los objetivos.

GRÁFICO 5: IMPACTO SOBRE LA EMPRESA

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: H.J. Harrington – Mejoramiento de los Procesos

5. Impacto sobre el trabajo

Se determina si la empresa cuenta con recursos o no para implementar los procesos. Si se asignan recursos, los procesos deben generar resultados esperados.

VALOR	GRADO	IMPACTO
1	Bajo	No existen recursos para cambiar o mejorar los procesos.
2	Medio	Los recursos asignados permitirán un cambio mínimo en el proceso.
3	Alto	Los recursos permitirán el mejoramiento en el proceso.

GRÁFICO 6: IMPACTO SOBRE EL TRABAJO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: H.J. Harrington – Mejoramiento de los Procesos

- Transporte (T)
- Control (C)
- Archivo (A)

En el siguiente gráfico se presenta un ejemplo del Cálculo de Valor Agregado:

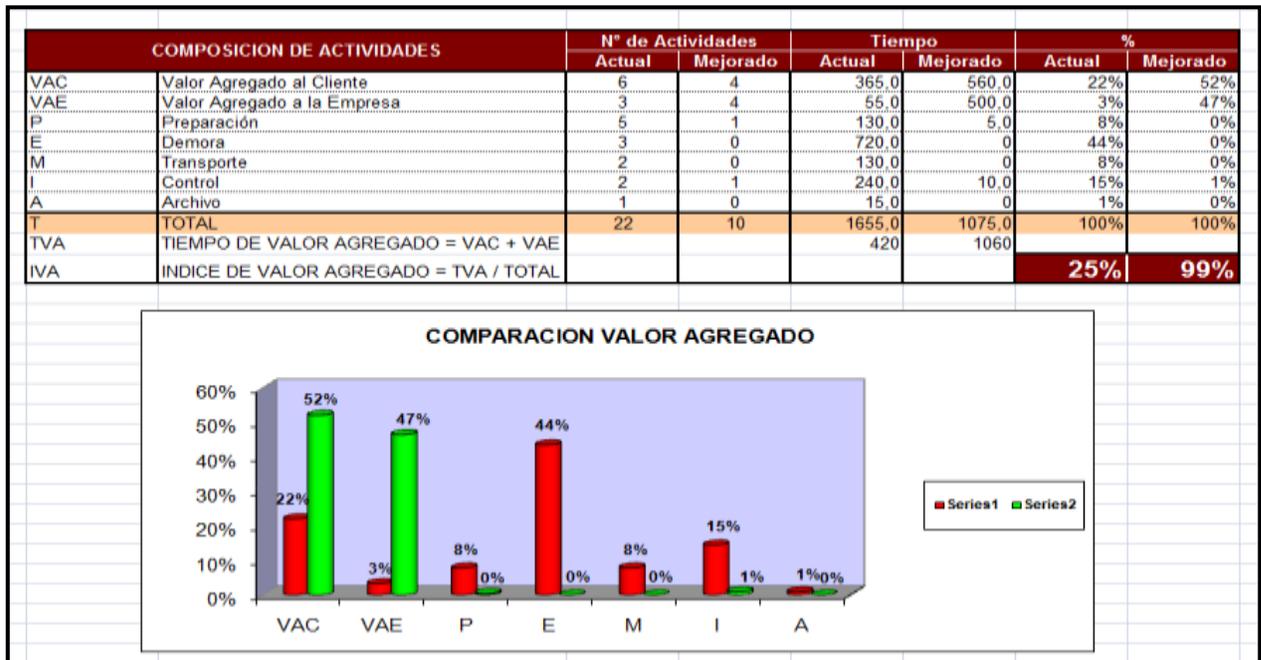


GRÁFICO 8: CÁLCULO DE VALOR AGREGADO

Elaborado: Nathaly Sandoval

El Análisis de Valor Agregado (AVA), constituye una herramienta esencial en la fase de mejoramiento. La técnica que se aplica es simple, directa y muy efectiva, puesto que permite clasificar las actividades que intervienen en el flujo del proceso, ayuda a establecer la relación proporcional entre ellas, e identificar las actividades que agregan valor y las que no agregan valor para obtener el resultado esperado. (Harrington 1998)

Como resultado del análisis de valor agregado de cada una de las actividades del proceso; permite:

- Eliminar las actividades que no agregan valor
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas en forma eficiente y/o con el menor costo posible
- Mejorar las actividades restantes, que no agregan valor

2.4 Normas ISO 9000

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO, por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization) tiene como propósito desarrollar y establecer normas que sean equivalentes en todo el mundo. La sede de esta organización está en Ginebra desde su creación en 1946. Los miembros de ISO son los organismos de normalización de los países integrantes en todo el mundo. Las normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, como entidad no gubernamental no tiene autoridad para hacerlas cumplir. Sin embargo, estas normas pueden convertirse en un requisito para cualquier empresa para mantener la competitividad en el mercado.

ISO tiene más de 17000 normas internacionales. Estas normas abarcan todo tipo de industrias y actividades. Además, contienen las guías para utilizarlas como aseguramiento de la calidad, por lo tanto las empresas que buscan la certificación ISO 9000 primero deben seleccionar la norma. (1997)

- ISO 9000 es una guía para determinar qué serie de normas se deben aplicar en una organización.
- ISO 9001 son normas que se aplican conjuntamente con el sistema de gestión de calidad, debido a su enfoque en todos los elementos de la gestión que una empresa

necesita tener con el fin de contar con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

- ISO 9002 son normas que se aplican a empresas que fabrican e instalan productos, pero que no están involucrados en su diseño.
- ISO 9003 son normas aplicables a empresas que ensamblan y prueban productos diseñados y producidos en otros lugares.
- ISO 9004 es una guía para un sistema de calidad, que se utiliza como el primer documento para la creación de un sistema de gestión de calidad interna. (2000)

El modelo de un sistema de gestión de calidad que se muestra en el gráfico 8 ilustra cada uno de los vínculos entre los procesos de la norma ISO 9001:2008. Se puede ver que los clientes tienen una función muy importante al momento de definir los requisitos como elementos de entrada. Además, para la satisfacción del cliente se requiere la evaluación de la información referente a la percepción del mismo con respecto al producto y/o servicio, para poder determinar si la organización ha cumplido o no con los requisitos planteados.

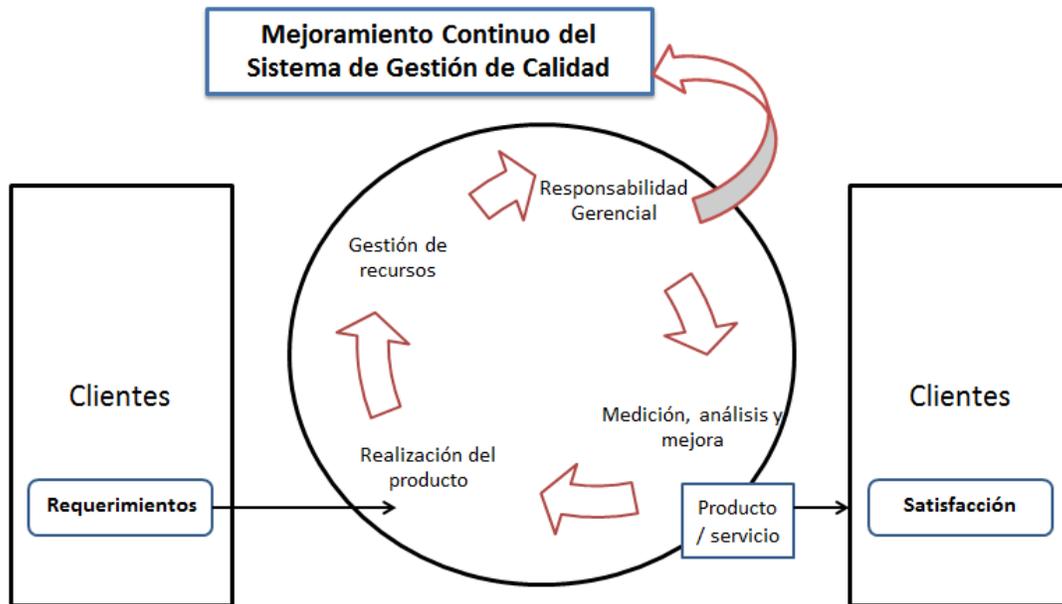


GRÁFICO 9: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS
Fuente:ISO 9001:2008

El ciclo de Deming PDCA (planear, hacer, verificar y actuar) es muy importante dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, puesto que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto o prestación del servicio, como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. (ISO)

La ISO 9001:2008 explica que el ciclo PHVA aplica para una gestión basada en procesos:

- Planificar: establecer políticas, objetivos y procesos necesarios para poder cumplir con los requerimientos del cliente y conseguir los resultados deseados.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: evaluación y medición de los procesos y productos de acuerdo con las políticas establecidas.
- Actuar: tomar acciones para la mejora continua de los procesos.



GRÁFICO 10: CICLO PDCA

Fuente: (Guide to the CSQA common body of knowledge)

2.4.1 Estructura de la norma ISO

La norma ISO 9001 tiene como objetivo asegurar la satisfacción del cliente. Para lo cual, tiene veinte elementos que cubren las diferentes áreas de la empresa y corresponden a (Ayala 1998):

1. Responsabilidad gerencial: la gerencia de la empresa debe definir la política y objetivos de calidad, así como también, establecer responsables entro todo el personal para asegurar el sistema de calidad.
2. Sistema de calidad: la empresa debe documentar los requerimientos de los productos y servicios que provee a sus clientes, a través del manual de calidad.
3. Revisión del contrato: los pedidos de los clientes y los contratos deben ser revisados para asegurar el cumplimiento de los requerimientos.
4. Control de diseño: se debe planificar, organizar y controlar el diseño de productos y servicios, de tal forma que se cumpla con los requerimientos acordados con el cliente.

5. Control de los documentos y datos: se debe asegurar el uso de documentos válidos que sirvan para cumplir con los requerimientos del cliente.
6. Compras: la empresa debe establecer controles para asegurar que los productos y servicios comprados a sus proveedores no afecten la calidad de los productos o servicios entregados al cliente.
7. Control del producto suministrado por el cliente: la empresa debe siempre controlar las condiciones de los productos que provee al cliente.
8. Identificación y trazabilidad del producto: la empresa debe identificar por los medios más adecuados sus productos y servicios.
9. Control de procesos: se debe planear, efectuar y controlar los procesos claves, de tal forma que se cumplan con las necesidades del cliente.
10. Inspección y ensayo: se deben verificar siempre los productos y servicios recibidos y producidos por la empresa.
11. Control de equipo de inspección y ensayo: se debe mantener los equipos técnicos en buenas condiciones.
12. Estado de inspección y ensayo: se debe manejar un sistema de inspección que permita distinguir aquellos productos inspeccionados de aquellos que no lo están.
13. Control de producto no conforme: se debe prevenir el uso inadvertido de los productos que no cumplan con las especificaciones establecidas.
14. Acción correctiva y preventiva: se debe tomar acciones preventivas para evitar la recurrencia de no conformidades.
15. Manejo, almacenamiento, embalaje y entrega: se deben tomar medidas preventivas para detectar y prevenir el maltrato del producto.

16. Control de los registros de calidad: se deben mantener registros de calidad que muestren la efectividad del sistema.
17. Auditorías internas de calidad: se deben planificar auditorías para verificar la situación de las actividades de la empresa, y así asegurar la calidad brindada al cliente.
18. Entrenamiento: la empresa debe entrenar a su personal.
19. Servicio posventa: se debe controlar los servicios para asegurar que se cumplan con las necesidades y requerimientos del cliente.
20. Técnicas estadísticas: la empresa debe asegurar la aplicación de técnicas estadísticas. (ISO 2008)

2.4.2 Beneficios de la norma ISO

Es ampliamente reconocido que con una gestión de la calidad adecuada mejoran los negocios, a menudo hay un efecto positivo en la inversión, participación de mercado, crecimiento de las ventas, ventaja competitiva y la disminución en problemas legales. (Avery 1998)

Con todos estos elementos, un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 permite:

- Mejorar la toma de decisiones, al documentarse las condiciones y los resultados de los procesos.
- Fortalecer las relaciones proveedor interno y cliente interno, al tener procesos y autoridades definidos.
- Crear una operación más eficiente y eficaz.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.

- Promover el comercio internacional.
- Mejorar el desempeño de sus procesos y de sus trabajadores.
- Aumentar la productividad.

Actualmente, cada vez más empresas están utilizando la norma ISO 9000 como una herramienta de negocios. Mediante la implementación de los objetivos de calidad, encuestas de satisfacción de clientes y programas de mejoramiento continuo, las compañías están aumentando su eficiencia y rentabilidad (Avery 1998)

2.5 Normas OHSAS 18001:2007

Las normas OHSAS surgen como una necesidad para demostrar que el trabajo en las organizaciones se lo realiza de forma segura, fomentando una buena salud de los trabajadores. Además, las principales organizaciones certificadoras del mundo participaron en su desarrollo y se publicaron por primera vez en 2002. Sin embargo, en 2007 se publicó la nueva OHSAS 18001:2007 mejorando su alineamiento con las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, para facilitar a las organizaciones la integración de estos tres sistemas de gestión.

En términos generales la Norma OHSAS 18001, señala que la misma constituye una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional, cuyo objetivo es establecer una gestión sistemática y estructurada asegurando el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo. Además, estas normas pueden ser aplicadas en cualquier tipo de empresa, sin importar su actividad económica o naturaleza.

La definición de OSHAS 18001, según la propia norma, nos dice que: *"El sistema de gestión es la parte del sistema de gestión medioambiental global que facilita la gestión de riesgos laborales asociados con el negocio. Esto incluye la definición de responsabilidades y estructura de la organización, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar, revisar y mantener la política de prevención de riesgos laborales de la organización"* (OHSAS 18001).

Con la aplicación de la norma OHSAS 18001 la organización puede:

- Establecer una política y objetivos de prevención de riesgos laborales.
- Comprender y mejorar las actividades y resultados de la prevención de riesgos laborales.
- Implantar la estructura necesaria para desarrollar esa política y objetivos.

2.5.1 Elementos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud

Ocupacional

La norma OHSAS 18001 hace énfasis en las prácticas proactivas preventivas de la gestión en seguridad y salud ocupacional y la evaluación de control de los riesgos laborales. Al igual que la ISO 9001, la norma OHSAS 18001 debe contar con:

- Política de seguridad y salud ocupacional

La organización debe establecer se política fijando los principios de acción para la empresa. Se determinan los objetivos respecto a la responsabilidad y el desempeño y deben ser coherentes con los riesgos que implican su actividad económica.

- Planificación

La planificación comprende la estrategia para elaborar el sistema, así como la identificación de peligros y valoración de riesgos de las actividades de la organización. También se especifican los requerimientos legales y normativos que aplican a la empresa, para poder cumplir con las políticas y objetivos de la misma.

- Implementación y operación

Se deben suministrar los recursos necesarios para la implementación y operación del sistema, incluyendo también requisitos para la formación, concienciación y competencias de los empleados.

- Verificación y acciones correctivas

Se establecen parámetros claves de desempeño mediante los cuales se puede determinar el cumplimiento. Además, el establecimiento de procedimientos para el reporte y evaluación de las no conformidades con el fin de prevenir la ocurrencia de situaciones similares (OHSAS 18001).

2.6 Normas ISO 14001 Sistema de Gestión del Medio Ambiente

La Norma ISO 14001 nace como respuesta a la preocupación por el medio ambiente. La necesidad de contar con indicadores universales para evaluar los esfuerzos de una organización para alcanzar la protección del medio ambiente surge después de la Cumbre de la Tierra, organizada en Río de Janeiro en 1992. (ISO 14001:2004)

La norma se diseñó con el propósito de conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente. Esta norma se puede

implementar en cualquier tipo de organización que esté buscando cumplir con la legislación en materia ambiental y reducir sus impactos.

La norma ISO 14001 es una herramienta útil para las organizaciones dinámicas que entienden que la aplicación de un enfoque estratégico relacionado con el medio ambiente puede atraer la inversión. Un correcto y bien diseñado sistema de gestión ambiental ISO 14001:2004 permite la identificación eficiente de las oportunidades de ahorro de costos, puesto que se pueden identificar aquellos procedimientos y/o cambios tecnológicos que reducen costos de un producto o mejoran su valor.

2.6.1 Beneficios de la Norma ISO 14001

Algunos de los beneficios de implementar un Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000 son:

- La eficiencia, disciplina e integración operativa con la norma ISO 9000.
- Reducción de costos asociados a las emisiones, los vertidos y el manejo de residuos.
- Evita la contaminación y reduce el desperdicio.
- Cumple con los posibles requisitos nacionales e internacionales de compras gubernamentales.
- Mejora la relación de la organización con las compañías de seguros.
- Atrae la inversión ya que satisface los requerimientos de accionistas e inversores.

Por lo tanto, el análisis y descripción resumida de la citada normativa de gestión de calidad, dentro del proceso de investigación del presente TCC, comprende un aporte, para el cumplimiento de la misión que le compete a la empresa PETROCÓNDOR S.A, como parte

del mejoramiento continuo de su imagen corporativa, lo cual redundará en el mejoramiento de sus procesos de la gestión financiera, e imagen empresarial.

Consecuentemente, dentro del mejoramiento continuo de los mecanismos de control y supervisión, a las estaciones de servicio que mantienen contratos con esta empresa, es pertinente que PETROCÓNDOR S.A., diseñe y difunda políticas y directrices de calidad, con la finalidad de que se procure la implementación de los mencionados sistemas de gestión de calidad que prevén las antes citadas normas de calidad ISO 14001 y OHSAS 18001, las cuales otorgan los procedimientos para prevenir y salvaguardar los potenciales riesgos a los que están sujetos diariamente los empresarios, trabajadores y empleados y clientes relacionados con la gestión de comercialización de los combustibles.

2.7 Marco legal

La Comercializadora de combustibles PETROCÓNDOR S.A., debe aplicar un marco legal correspondiente a la legislación nacional para las actividades hidrocarburíferas (RAOH) y además cumplir con las exigencias de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) y la normativa nacional, sobre la cual se establecerá la operación de las estaciones de servicio afiliadas a la comercializadora, por lo que se cumplirán los siguientes artículos, leyes y normas:

- La ley de gestión ambiental, Registro Oficial Suplemento 418 de 10-sep-2004, que en el Art. 12 determina que son obligaciones de las instituciones del Estado del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental en el ejercicio de sus atribuciones y en el ámbito de su competencia aplicar los principios establecidos en dicha ley y ejecutar las acciones específicas del medio ambiente y de los recursos naturales así

como el de regular y promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social.

- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos. Decreto Ejecutivo No. 2024. RO/ Sup. 445 de 1 de Noviembre del 2001.

El IESS, por medio de la Dirección Nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT), busca aplicar a la realidad nacional el modelo establecido en el Reglamento de Aplicación del Instrumento Andino CAN y los requerimientos legales aplicables son:

- Constitución política del Ecuador
- Decisión 584 de la CAN, instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo.
- Resolución 954 de la CAN, reglamento del instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo.
- Convenios internacionales ratificados por el Ecuador
- Código del trabajo
- Ley de seguridad social
- Normas técnicas INEN
- Acuerdos ministeriales
- Resoluciones del IESS.

En el Ecuador la Constitución Política establece el marco general aplicable a la seguridad y salud ocupacional, que se encuentra en su capítulo sexto: trabajo y producción, Sección Tercera: Formas de trabajo y su retribución, Art. 326, numeral 5: “Toda persona tendrá

derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. (2008)

2.8 Información estadística

La comercialización de combustible es un servicio público y las comercializadoras de combustible permiten que haya una distribución efectiva en la venta diaria de gasolina y diésel a nivel nacional. Esto evita que el Estado tenga una gran estructura en servicios administrativos, puesto que se atiende solo a 16 clientes. (AIHE 2012)

La estatal PETROECUADOR cuenta con más estaciones de servicio a nivel nacional y es una de las tres más grandes comercializadoras del país junto con PETRÓLEOS Y SERVICIOS y PRIMAX abarcan el 65% de las ventas, seguidas por las comercializadoras medianas están: MASGAS, PETROL RÍOS y EXXONMOBIL. Entre las nueve más pequeñas está PETROCÓNDOR con el 0.7%. Cabe recalcar que la importación está a cargo de PETROECUADOR y hay poca competencia en precios debido a que los mismos son subsidiados por el estado. (AIHE 2012)

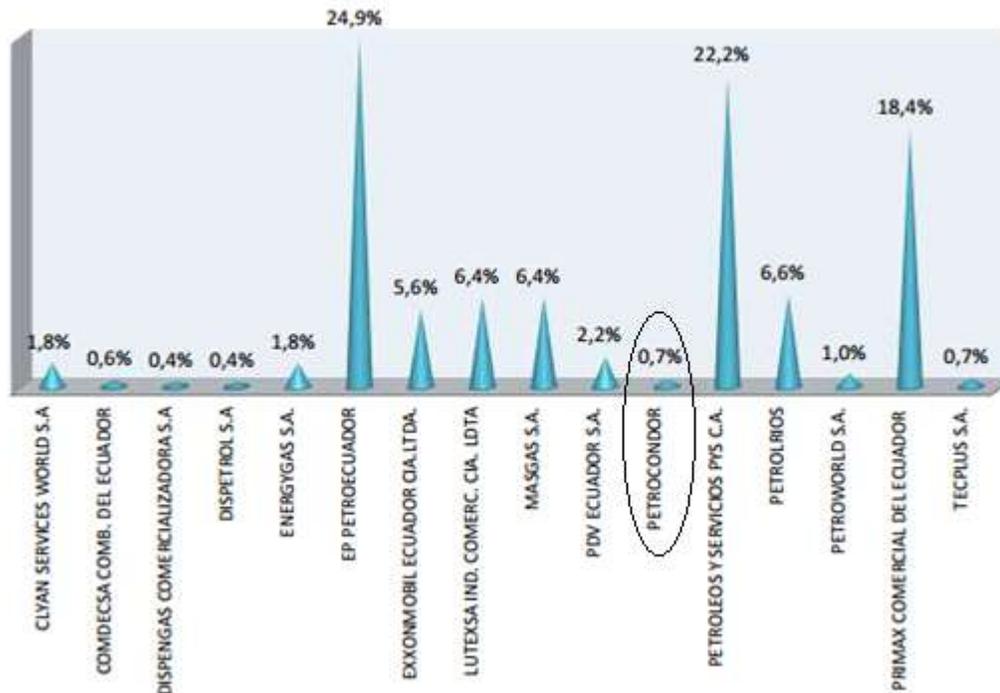


GRÁFICO 11: PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR COMERCIALIZADORAS AÑO 2013

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROECUADOR

Los combustibles que más se venden en el país son gasolina extra, con un 41% del mercado y el diésel con un 36%. Además, durante el año 2013 las provincias que lideraron el mercado de ventas de productos derivados del petróleo en el país fueron Guayas, Pichincha y Azuay.

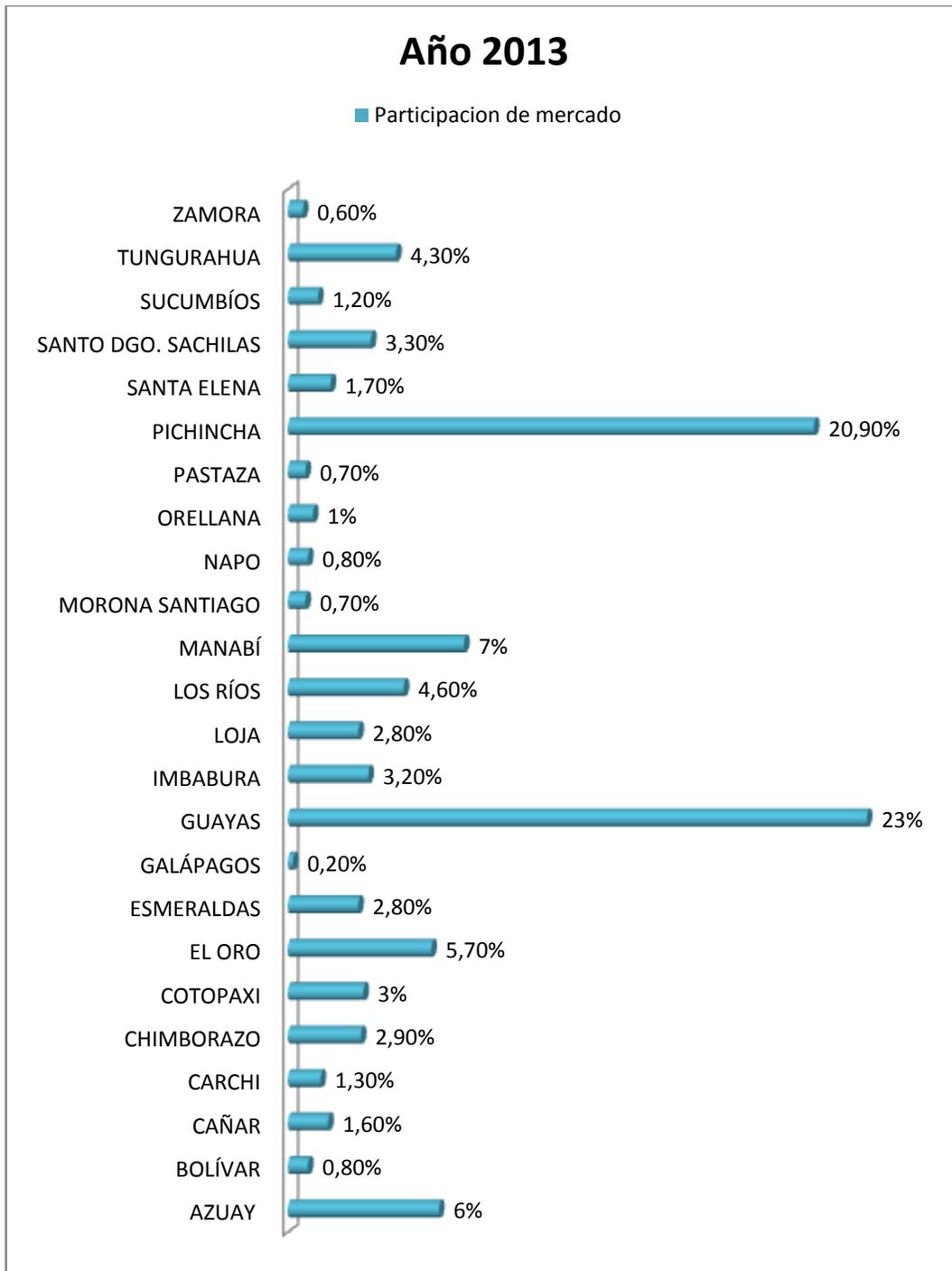


GRÁFICO 12: PRODUCTOS COMERCIALIZADOS AL SEGMENTO AUTOMOTRIZ POR PROVINCIAS

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROECUADOR

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

PETROCÓNDOR S.A.

3.1 Antecedentes

PETROCÓNDOR S.A., es una compañía ecuatoriana dedicada a la comercialización de combustibles líquidos, y desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Está constituida como sociedad anónima y conformada por dos socios iniciales y un tercer socio incorporado en una expansión de la empresa.

Desde sus inicios PETROCÓNDOR S.A. marcó un constante deseo de crecimiento y expansión. Actualmente, una red de distribución se encuentra vinculada contractualmente a la empresa, brindando su servicio en diferentes provincias del Ecuador. Además, se mantiene en el mercado demostrando un crecimiento continuo así como adaptación al cambio y a las necesidades de sus clientes.

PETROCÓNDOR S.A., cuenta hoy con ocho estaciones de servicio afiliadas que están ubicadas en varias provincias del país y en todas ellas se expenden los siguientes productos: gasolina extra, gasolina súper y diésel, siendo estos de mayor consumo. Además, cuentan con los servicios e infraestructura necesarios para brindar productos y servicios adicionales a la venta de combustible.

3.1.1 Misión

“Ofrecer una propuesta integral e innovadora de servicios y soluciones en el área de productos derivados del petróleo, y manejo especializado de estaciones de servicio, seguridad, protección del medio ambiente, cumpliendo con la legislación vigente, basados en el mejoramiento continuo de atención al cliente.” (Decálogo de PETROCÓNDOR S.A.)

3.1.2 Visión

“Ser una comercializadora de combustibles altamente especializada y técnica en el campo de hidrocarburos y en todos los procesos que manejamos, para convertirnos en líderes en el mercado nacional, con proyección internacional, tanto en cantidad y calidad del producto, e innovación de procesos buscando la excelencia y confianza de los clientes.”

3.1.3 Objetivo Institucional

“Mantener una cultura institucional con responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad, respeto al cliente, calidad del servicio.”

3.2 Estructura organizacional actual

Actualmente en las oficinas de Quito trabajan seis personas que se encargan de las principales actividades de la empresa. A continuación se puede ver su estructura:

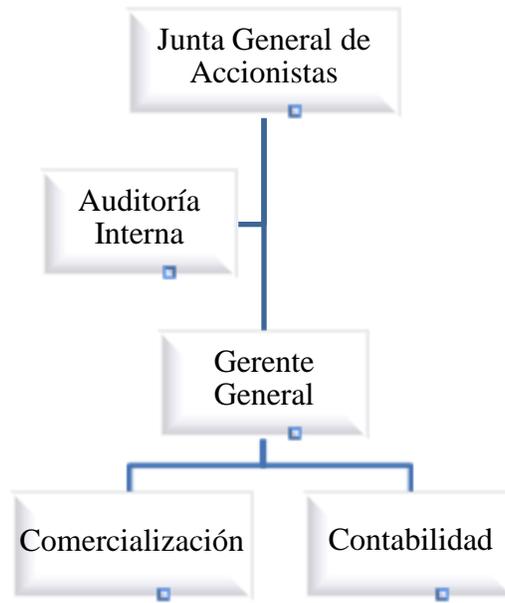


GRÁFICO 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA PETROCÓNDOR S.A.

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

La estructura orgánica de PETROCÓNDOR S.A. está integrada por los siguientes niveles administrativos:

Junta de Accionistas

- Establecer la política que debe seguir la compañía.
- Normar los procedimientos.
- Implementar reglamentos, manuales, resoluciones y decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la empresa.

Gerencia General

- Representar oficial y legalmente las actividades de la empresa.
- Administrar la empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- Dirigir el movimiento económico y financiero de la compañía.

- Revisar y aprobar el presupuesto para las diferentes áreas de la empresa.
- Controlar y evaluar los resultados.

Auditoría interna:

- Prestar asistencia técnica a las otras unidades administrativas de la empresa, formulando las sugerencias y recomendaciones requeridas.
- Realizar auditorías operacionales y financieras para mejorar la gestión.
- Coordinar con las otras unidades administrativas los mecanismos que facilitarán las actividades de la empresa.

Contabilidad:

- Elaborar los estados financieros.
- Calcular el pago de impuestos.
- Generar reportes para el gerente general y la junta de accionistas.
- Registrar todas las transacciones de la empresa y mantener el archivo.

Comercialización:

- Brindar atención a los distribuidores.
- Captar nuevos clientes para la empresa.
- Mantener una buena comunicación con todos los organismos reguladores o relacionados con las actividades de la empresa.
- Elaborar presupuesto de la unidad.
- Preparar informes de actividades para el gerente general y la junta de accionistas.

3.3 Clientes

Los clientes de PETROCÓNDOR S.A. son las estaciones de servicio, que expenden el combustible líquido a los consumidores finales. Actualmente la empresa tiene contratos con ocho estaciones de servicio a nivel nacional, siendo Pichincha la provincia con mayor número de estaciones de servicio que llevan su marca.

- Transportes Ecuador
- Carabuela
- Pionero
- Ángeles
- San Rafael
- Dorado
- Pantera
- USB

3.4 Ventas

A continuación se presentan las ocho estaciones de servicio que constituyen la cartera de clientes de la empresa con sus respectivas ventas en el año 2013:

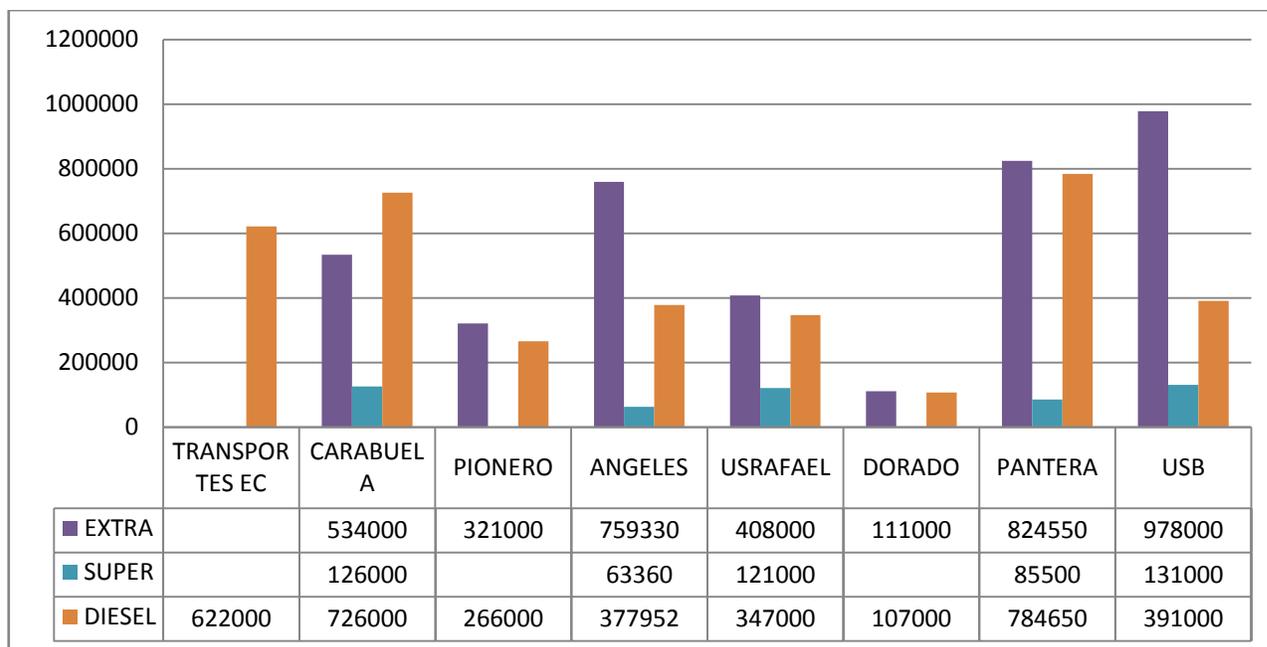


GRÁFICO 13: VENTAS 2013

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

Las estaciones de servicio que más vendieron durante el año 2013 fueron USB, PANTERA, CARABUELA y ÁNGELES, con ventas que superan el millón de dólares y de ellas la estación de servicio PANTERA es la número uno en ventas de combustible en sus tres tipos, destacándose el diésel. Los productos más expendidos en las estaciones de servicio a nivel de mercado señalan a la gasolina extra con un 49% de las ventas seguida por el diésel con 48% y la gasolina súper con 7%.

De acuerdo con PETROECUADOR el mercado de comercialización de combustibles tiene un crecimiento de entre el 7% y 10% anual. Este tipo de negocio exige por otro lado, un manejo cuidadoso de las cuentas por pagar, debido a los volúmenes de venta y también los créditos que se otorgan a los clientes. Uno de los principales objetivos de la dirección es la atención a las cuentas por pagar, por lo que se ha estado trabajando arduamente para

mejorar los días de cobro de 20 a 14 días de marzo 2013 a marzo 2014 respectivamente, con una reducción en la deuda en este período de 499.397 a 435.583 USD.

El resultado de las ventas de los tres productos, súper, extra y diésel, concluye en un margen unitario global de 0,08 USD por galón, el mismo que se ha mantenido constante al menos en los últimos dos años debido a la política de precios definidos por el Gobierno.

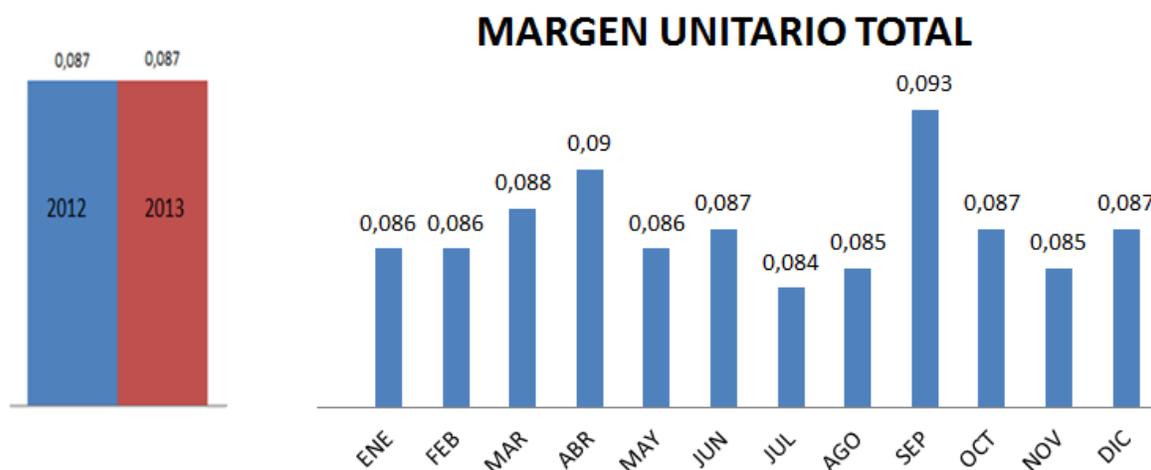


GRÁFICO 14: MARGEN UNITARIO GLOBAL AÑOS 2012 Y 2013

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

La información indicada muestra el desempeño de una comercializadora privada en el Ecuador, donde se identifican las siguientes condiciones y oportunidades de mejora en sus resultados:

- Limitada posibilidad de incrementos significativos de venta en volumen por encima del nivel de la industria, debido a las restricciones de cupos asignados por el Gobierno. Las ventas pueden mejorar de acuerdo con el crecimiento del mercado

(parque automotor, vías de acceso, crecimiento económico) y/o nuevas estaciones de servicio.

- Limitaciones para desarrollar una estrategia de diferenciación en la comercialización de combustibles, puesto que hay un solo proveedor (PETROCOMERCIAL) para todas las comercializadoras.

3.5 Análisis e interpretación de la encuesta

Del análisis e interpretación a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal técnico involucrado en los procesos, que fueron seleccionadas al azar; se evidenció, la tendencia del problema identificado, que se describe a continuación; y que a su vez, se encuentran esquematizados en la matriz de tabulación,(**ANEXO 1**); así:

- Sobre la pregunta: Si la empresa dispone de un sistema de gestión de calidad el 78% de los encuestados dijo desconocer de algún tipo de sistema de gestión.
- Sobre la pregunta: Si se ha diseñado e infundido un plan estratégico el 64% de los encuestados no conoce de algún plan estratégico.
- Sobre la pregunta: Si se ha diseñado la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa el 57% de los encuestados lo desconoce.
- Sobre la pregunta: Si cuenta con un plan operativo anual, el 50% dijo que si se cuenta con uno.
- En cuanto a la pregunta: Si se mantiene un plan financiero y presupuesto aprobado, el 42% lo conoce.
- El 42% de los encuestados desconoce si hay políticas de comercialización implementadas.

- En cuanto a la pregunta si se aplican encuestas de satisfacción al cliente el 100% de los encuestados dijo que no.

En consecuencia, como resultado de la aplicación de la encuesta se determinó que el mayor porcentaje de los entrevistados que alcanzan hasta un 80%, manifestaron conocer medianamente o no conocer sobre la existencia de herramientas o mecanismos adecuados que permitan la satisfacción de sus empleados y clientes, respecto a un sistema de gestión.

3.7 Análisis FODA

El análisis FODA permite analizar la situación competitiva de la empresa. En un marco conceptual que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de PETROCÓNDOR S.A.

Fortalezas

La empresa posee cualidades administrativas, operativas y de comercialización que le permiten diferenciarse entre otras. Entre estas tenemos las siguientes:

- Experiencia por más de 15 años en el mercado de la comercialización de combustible líquido.
- No manejar inventario al ser solo un intermediario entre el abastecedor y el distribuidor.
- El personal requerido para su operación no supera las 10 personas por lo que sus costos administrativos no son altos con respecto a la competencia.
- Estable cartera de clientes.

Oportunidades

Las oportunidades que se presentan son:

- Ampliar la red de distribución en otras provincias.
- Desarrollo de un plan de marketing, que fortalezca a la empresa y a la vez atraiga más clientes.
- Implementación de políticas claras que sirven de guía para poder captar el mercado potencial.
- Cultura de calidad, teniendo en claro los objetivos empresariales e identificándolos con la realización profesional y humana de cada uno de los empleados.
- Contar con certificaciones de calidad internacionales como la ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Desarrollo de otros negocios relacionados, como las tiendas en estaciones de servicio y la venta de lubricantes.
- Desarrollo de una estrategia de costos, para la optimización de los recursos y enfoque en la productividad.

Debilidades

Las debilidades encontradas son:

- Ausencia de procesos documentados que no permite determinar responsabilidades de cada proceso, involucrados ni tiempo de ejecución.
- Falta de conocimiento del objetivo de la empresa, al no tener objetivos claros los trabajadores se desinteresan o desmotivan.

- No existe un departamento de Marketing para poder promocionar o llegar a nuevos clientes.
- No existe una capacitación planificada y acorde a las necesidades de la empresa.
- Competencia interna desleal, puesto que no existe una promoción por méritos a los trabajadores.
- Incumplimiento de normativas por parte de los clientes que perjudican la imagen de la empresa.

Amenazas

Entre las amenazas tenemos:

- Reducción de volúmenes de venta.
- Injerencia de grupos interesados en debilitar la imagen de la empresa y su actividad como comercializadora.

3.7.1 Estrategias

Estrategias FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias DO: Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

Estrategias FA: Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias DA: Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

- Diferenciación basada en la calidad de los servicios
- Ampliar la red de distribución a través de la creación de alianzas estratégicas.
- Implementar un plan de marketing utilizando los recursos financieros disponibles.

- Mejorar la imagen corporativa a través de las certificaciones internacionales ISO 9001 y OHSAS 18001.
- Mantener herramientas de control de las actividades con el fin de optimizar recursos.
- Implementar sistemas de gestión de calidad para brindar un mejor servicio y evitar la reducción de los volúmenes de venta.
- Desarrollar planes de capacitación del personal para que estén más motivados con su trabajo.

3.8 Procesos generales

3.8.1 Proceso de venta

- PETROCÓNDOR S.A., mantiene un contrato de comercialización suscrito con la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, ARCH, a través del cual se le otorga un cupo mensual que es controlado por PETROCOMERCIAL.
- Los clientes de PETROCÓNDOR S.A., a su vez realizan sus pedidos sobre la base de sus necesidades de combustibles.
- PETROCÓNDOR S.A., comunica de forma inmediata al Jefe de Comercialización, quien formaliza los pedidos y elabora las respectivas facturas.
- El Jefe de Comercialización inmediatamente confirma si sus pedidos han sido consignados y registrados en PETROCOMERCIAL, en donde verifican los saldos del cupo que mantiene PETROCÓNDOR S.A.
- El cliente receipta las facturas de PETROCÓNDOR S.A., y procede a pagar en los bancos depositarios.

- El transportista del cliente se presenta en el centro de distribución de combustibles en la terminal de PETROCOMERCIAL, para recibir los productos.
- El transportista, entrega copia de la factura y la guía de remisión a PETROCOMERCIAL e inicia su traslado al punto de destino.
- El transportista en el punto de destino, entrega al cliente la factura original y la guía de remisión para su descargo.
- En PETROCÓNDOR S.A., son verificados los valores pagados, se registran en Contabilidad y se archiva la documentación.

En este proceso las facturas de pago a la abastecedora se generan automáticamente a base de la compra de los distribuidores ya que la comercializadora es solo intermediaria, por lo que no mantiene inventarios.

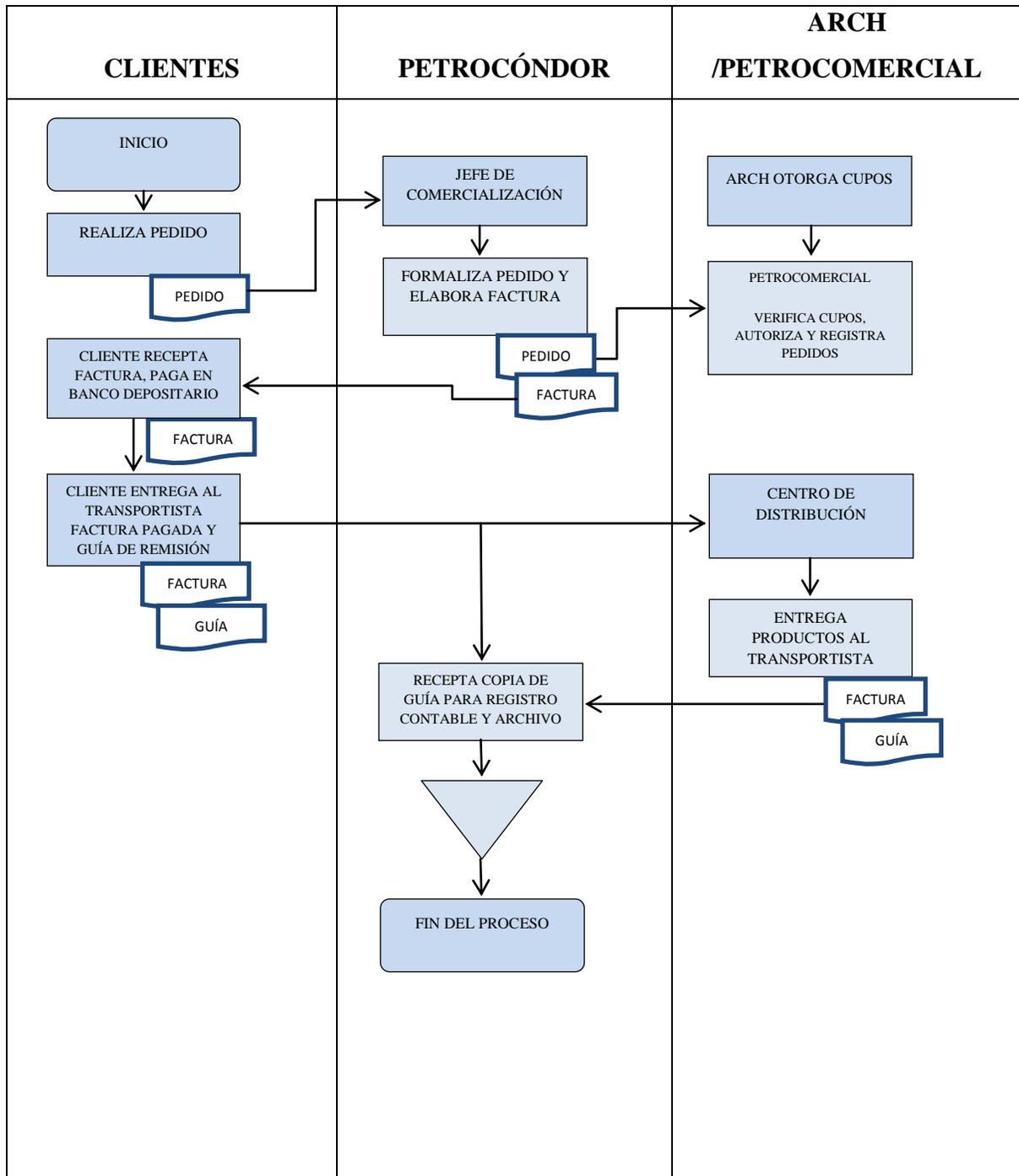


GRÁFICO 15: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTA ACTUAL

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

3.8.2 Sistema de contabilidad

Para el registro de sus operaciones financieras la empresa mantiene un sistema contable automatizado denominado DECISIÓN, el que le permite estar en línea con varios bancos privados del Ecuador, quienes generan la facturación de las ventas de combustible a nivel nacional, además se encuentra enlazado a la base de datos de PETROCOMERCIAL, a fin de facturar las compras realizadas.

Funcionamiento de fondos rotativos

El fondo rotativo es un mecanismo del sistema de tesorería que trabaja de una manera dinámica para facilitar los pagos. Este mecanismo se lo utiliza principalmente para el cumplimiento de actividades relacionadas con la adquisición de determinados materiales que tienen lugar en algunas de las unidades administrativas de PETROCÓNDOR S.A.

- **Autorización**

El gerente general es el responsable de autorizar la creación de un fondo rotativo, previo informe de la unidad financiera, donde se especifique la necesidad de creación del mismo. Además, el monto se establecerá luego del análisis que se realice, tomando en cuenta el volumen y magnitud de las transacciones o necesidades de cada proyecto o actividad específica al que el fondo sea destinado.

- **Responsables del manejo**

Las personas que no realicen el registro contable o control financiero serán las más idóneas para ser las responsables del manejo del fondo rotativo.

- **Documentación de soporte**

Para los pagos se elaborará el correspondiente comprobante de egreso, el mismo que deberá ser pre numerado y debidamente legalizado, adjuntando la certificación de la disponibilidad económica emitida por el custodio del fondo y los respectivos documentos originales de soporte del desembolso.

Funcionamiento del fondo fijo de caja chica

El fondo fijo de caja chica permite habilitar el pago en efectivo de pequeñas sumas de dinero destinados a gastos urgentes y su manejo se someterá al reglamento que deberá ser creado por la administración.

- **Autorización:** Es responsabilidad del gerente general autorizar la creación de un fondo fijo de caja previo estudio de las necesidades. El monto consignado para este fondo estará sujeto a reposición cuando éste haya sido usado en un 70% aproximadamente.
- **Responsables del fondo:** El gerente general será quien designe a la persona responsable para administrar este fondo, quien no deberá efectuar labores contables.
- **Documentación de soporte:** La documentación aceptada como soporte de este tipo de actividades serán los vales de caja chica, cuyos valores consten en números y en letras, debiendo adjuntar a éstos las facturas y más documentación justificativa, proveniente de los beneficiarios de los pagos.

Funcionamiento bancos

PETROCÓNDOR S.A. para el control de sus operaciones financieras mantiene dos cuentas corrientes, en dos bancos, en las cuales se registran todos los ingresos y desembolsos

necesarios para el desarrollo de sus actividades comerciales. Cabe recalcar que la empresa paga las facturas por compra de combustible, a través de transferencias a los bancos y estos a su vez acreditan a la abastecedora, PETROCOMERCIAL. Mientras que, los pagos a los demás proveedores de bienes y servicios lo realizan mediante cheques.

3.8.3 Proceso de desembolso

Permite establecer los aspectos que deben tomarse en consideración para la ejecución de desembolso regular, a fin de garantizar un adecuado control interno.

Ordenadores de gastos y de pagos

Para poder hacer cualquier tipo de desembolso, es indispensable contar con la documentación sustentadora correspondiente, la cual en todos los casos incluirá las autorizaciones pertinentes otorgadas por el gerente general.

El Gerente general será en todos los casos el ordenador de pagos, quien deberá mantener procedimientos de control que permitan identificar en cada tipo de transacción a los respectivos ordenadores de gastos.

Siempre y para cualquier tipo de transacción de desembolso se contará con documentos de soporte que estarán debidamente descritos en los procedimientos de adquisiciones específicos.

3.8.4 Procedimientos de control interno

Para poder ejecutar los procesos de control interno en cada una de las áreas y campos de acción, PETROCÓNDOR S.A. ha creado políticas que contienen los siguientes elementos:

- **Ambiente de control:** Incide sobre la gestión institucional, a través de la actitud de la gerencia y de los niveles directivo y ejecutivo, la estructura organizacional, los métodos para supervisar el desempeño, incluida la auditoría interna, las políticas y prácticas de personal y las influencias externas, entre las que cuentan las acciones de los organismos de control.
- **Sistemas de registro e información:** Aseguran la continuidad de la organización, evitan los empleados indispensables, proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

3.9 Comparación de la norma ISO 9001 y OHSAS 18001

Se realizó un análisis comparativo entre los requisitos de cada norma con lo que se estableció una matriz integrando las dos normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, donde se muestran los requisitos y procedimientos comunes de estos dos sistemas de gestión. Esta matriz permitirá establecer una propuesta de modelo de gestión en la empresa PETROCÓNDOR S.A.

MATRIZ INTEGRADA DE LAS NORMAS ISO 9001:2008 Y OHSAS 18001:2007			
ISO 9001:2008		OHSAS 18001:2007	
4.1	REQUISITOS GENERALES PROCESOS	4.1	REQUISITOS GENERALES ALCANCES
5.3	POLÍTICA DE CALIDAD	4.2	POLÍTICA S&SO
5.4.2	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	4.3	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA S&SO
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	4.3.1	IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN DEL RIESGO Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES
7.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO		
7.2.2	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO		
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO		
7.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	4.3.2	IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS
7.2.2	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO		
8.3	CONTROL DE PRODUCTO Y/O SERVICIO NO CONFORME	4.4.7	PREPARACIÓN Y RESPUESTAS ANTE EMERGENCIA
5.4.1	OBJETIVOS DE CALIDAD	4.3.3	OBJETIVOS Y PROGRAMAS S&SO

5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	4.4.1	RECURSOS, ROLES, RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y AUTORIDAD
5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
5.5.2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS		
6.3	INFRAESTRUCTURA		
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE PRODUCTO	4.4.6	CONTROL OPERACIONAL
7.4.1	PROCESO DE COMPRAS		
7.4.2	INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS		
7.4.3	VERIFICACIÓN PRODUCTOS COMPRADOS		
7.5.1	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.5.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.5.3	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD		
7.5.4	PROPIEDAD DEL CLIENTE		
7.5.5	PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO		
7.6	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
6.2	RECURSOS HUMANOS	4.4.2	COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES
6.2.2	COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES		
4.2.1	DOCUMENTACIÓN	4.4.4	DOCUMENTACIÓN
4.2.2	MANUAL		
4.2.3	CONTROL DE DOCUMENTOS	4.4.5	CONTROL DE DOCUMENTOS
4.4.4	CONTROL DE REGISTROS	4.5.4	CONTROL DE REGISTROS
5.5.3	COMUNICACIÓN INTERNA	4.4.3.1	COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONSULTA
7.2.3	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	4.4.3.2	

8.1	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA GENERALIDADES	4.5.1	MEDICIÓN Y MONITOREO DE DESEMPEÑO
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
8.2.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
8.2.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS		
8.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIOS		
8.4	ANÁLISIS DE DATOS		
8.2.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	4.5.2	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO LEGAL Y OTROS REQUISITOS APLICABLES
8.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIOS		
8.2.2	AUDITORÍA INTERNA	4.5.5	AUDITORÍA INTERNA
8.5.1	MEJORA CONTINUA	4.5.3.1	INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES, ACCIDENTES DEL TRABAJO
8.5.2	ACCIÓN CORRECTIVA	4.5.3.2	NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA
8.5.3	ACCIÓN PREVENTIVA		
5.6.1	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	4.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
5.6.2	INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN		
5.6.3	RESULTADOS DE LA REVISIÓN		

GRÁFICO 16: MATRIZ INTEGRADA**Elaborado:** Nathaly Sandoval**Fuente:** Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

La presente propuesta de gestión por procesos tiene como finalidad describir el sistema de gestión que la empresa PETROCÓNDOR S.A. debería implementar para el aseguramiento de la calidad de sus servicios además de garantizar su compromiso con la Seguridad y Salud Ocupacional de todos los grupos de interés, de acuerdo con los estándares de calidad de la norma ISO 9001:2008 y los requerimientos de la norma OHSAS 18001:2007. En esta propuesta se muestra el alcance y los procesos involucrados así como también las funciones, actividades y responsabilidades del personal.

4.1 Estructura organizativa, funciones y responsabilidades

5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	4.4.1	RECURSOS, ROLES, RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y AUTORIDAD
5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
5.5.2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS		

De acuerdo con la norma ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007 la alta gerencia de PETROCONDOR S.A. tiene un claro interés por el desarrollo e implementación de éstos sistemas de gestión, por lo cual se planifican las siguientes actividades:

- Establecer y mantener políticas de gestión.

- Comunicar al personal la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente y la prevención de riesgos laborales, a través de la difusión de las políticas, objetivos e indicadores de la empresa.
- Asegurar la disponibilidad de recursos a través de la planeación y aprobación de un presupuesto determinado.

Además se prevé designar a una persona para que sea la encargada de coordinar el buen funcionamiento de los sistemas de gestión, quien tendrá la autoridad y responsabilidad para:

- Asegurar que los indicadores y procesos desarrollados estén implementados y mantenidos efectivamente.
- Promover la toma de conciencia de todo el personal con respecto al cumplimiento de los requerimientos del cliente así como también la prevención de riesgos laborales.

4.1.1 Gestión de recursos

6.2	RECURSOS HUMANOS		
6.2.2	COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	4.4.2	COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

PETROCÓNDOR S.A. está convencida que el mayor activo con el que cuenta son las personas, para lo cual se establecerá un responsable de Talento Humano cuya gestión se centrará en la selección, calificación y capacitación del personal. Con este procedimiento se podrá determinar las competencias e identificar las necesidades de formación del personal.

Además, se mantendrán reuniones permanentes con su equipo de trabajo a fin de asegurar que las personas estén conscientes de la importancia de sus actividades y su papel en la prevención de riesgos en la empresa.

4.1.2 Provisión de recursos

6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	4.4.1	RECURSOS, ROLES, RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y AUTORIDAD
6.3	INFRAESTRUCTURA		

La alta dirección de PETROCÓNDOR S.A. determinará y proporcionará los recursos necesarios para mantener los sistemas de gestión, para lo cual se dispondrá un presupuesto. Además, se proporcionará la infraestructura y equipos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

4.1.3 Provisión de recursos

4.2.1	DOCUMENTACIÓN	4.4.4	DOCUMENTACIÓN
4.2.3	P CONTROL DE DOCUMENTOS	4.4.5	CONTROL DE DOCUMENTOS
4.4.4	P CONTROL DE REGISTROS	4.5.4	CONTROL DE REGISTROS

La documentación para establecer un sistema de gestión de calidad incluirá:

- La declaración de la política y los objetivos
- Procedimientos documentados requeridos por las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

- Todos los documentos que la empresa requiera para asegurar la planeación, operación y control de los procesos, que deben tener soporte de papel y medios electrónicos.

4.1.4 Comunicación

5.5.3	COMUNICACIÓN INTERNA	4.4.3.1	COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONSULTA
7.2.3	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	4.4.3.2	

La alta gerencia establecerá los canales de comunicación que permitan que la información pertinente sea conocida por todos los niveles de la organización. Desde la alta gerencia hasta los empleados y viceversa.

Por otro lado, la empresa prevé mantener una buena comunicación interna a través de los siguientes mecanismos:

- Correo electrónico
- Reuniones formales e informales
- Comunicaciones escritas de forma general para la información de todo el personal
- Carteleras ubicadas en sitios de alta concurrencia

Comunicaciones externas

PETROCÓNDOR S.A. definirá los canales de comunicación con las partes interesadas. Para entidades gubernamentales, municipios y demás se realizarán cartas codificadas para identificación y se almacenará una copia con la confirmación del recibido.

4.1.5 Evaluación del desempeño

8.1	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA GENERALIDADES	4.5.1	MEDICIÓN Y MONITOREO DE DESEMPEÑO
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
8.2.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
8.2.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS		
8.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIOS		
8.4	ANÁLISIS DE DATOS		

La empresa PETROCÓNDOR S.A. realizará el seguimiento de la información referente a la satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requerimientos y expectativas, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, que medirá la percepción de satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido. Además, se tomarán en cuenta los indicadores a través de los cuales se podrá medir y hacer seguimiento periódico.

4.1.6 Auditoría interna

8.2.2	AUDITORÍA INTERNA	4.5.5	AUDITORÍA INTERNA
-------	-------------------	-------	-------------------

Las auditorías internas permitirán determinar si los sistemas de gestión están en conformidad con las medidas planificadas y los requisitos de las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

A fin de cumplir con dichos requisitos PETROCÓNDOR S.A. establecerá anualmente un programa de auditoría interna, el cual se basará en la importancia de los aspectos de los sistemas de gestión.

4.1.7 Mejora

8.5.1	MEJORA CONTINUA	4.5.3.1	INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES, ACCIDENTES DEL TRABAJO
8.5.2	ACCIÓN CORRECTIVA	4.5.3.2	NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA
8.5.3	ACCIÓN PREVENTIVA		

Se diseñará un procedimiento que ayude a la mejora continua de los procesos que incluirá las siguientes actividades:

- Seguimiento de resultados de auditorías internas y externas.
- Análisis de datos
- Revisión por los indicadores
- Proyecto de mejora
- Revisar no conformidades
- Determinar las causas de las no conformidades
- Evaluar la necesidad de acciones correctivas
- Registrar los resultados de la acción correctiva

4.2 Planificación

PETROCÓNDOR S.A. requiere de planes y programas destinados a mitigar los impactos, aspectos ambientales e insatisfacción del cliente en el servicio. De acuerdo al diagnóstico y revisión de los procesos e impactos se ha establecido una lista de objetivos que podrían ejecutarse. Sin embargo, la cantidad de objetivos propuestos es demasiado extensa para ser cumplida a satisfacción, por lo que se han establecido los principales objetivos a cumplir.

A continuación, se puede ver en la matriz de objetivos aquellos que tienen un puntaje de 70 puntos o más. Los objetivos se han calificado de acuerdo a su impacto, costo y factibilidad. De la misma manera cada variable tiene una ponderación (P) y un valor (V). La fórmula de cálculo es:

- VALOR DEL OBJETIVO= IMPACTO+COSTO+FACTIBILIDAD
- VALOR DEL OBJETIVO= (V1*P1)+(V2*P2)+(V3*P3)

PROGRAMA DE GESTIÓN PROPUESTOS		IMPACTO		COSTO		FACTIBILIDAD		TOTAL	DESCRIPCIÓN
		V	P	V	P	V	P		
		CALIDAD	Capacitar al 90% del personal en procesos, procedimientos y registros para la gestión.	5	10	3	5		
Mejorar la satisfacción del cliente interno, respecto a la satisfacción del año 2014	5		10	2	5	4	5	80	Es prioridad mejorar la satisfacción y conformidad con el trabajo.
Desarrollar los procedimientos, registros e instructivos para los procesos de gestión.	5		10	3	4	5	5	87	Tiene un costo alto pero hay compromiso de la gerencia.
AMBIENTAL	Sensibilizar al 90% del personal en el uso adecuado y ahorro de recursos naturales para el año 2015.	5	10	3	5	5	5	90	La campaña de sensibilización puede ser integrada a la capacitación.
	Disponer adecuadamente de los desechos sólidos generados	3	10	5	5	5	5	80	No requiere de mayor costo y puede aprovecharse en la jornada de capacitación.
SEGURIDAD	Crear la unidad de seguridad, comité de seguridad para la empresa.	5	10	1	5	3	5	70	A pesar de su costo, es un requisito de las normas a aplicar.
	Capacitar al personal en el uso, cuidado y manejo de herramientas, equipos y accesorios de trabajo.	5	10	2	5	4	5	80	No requiere de mayor costo y puede aprovecharse en la jornada de capacitación.

GRÁFICO 17: PROGRAMA DE GESTIÓN

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

4.2 Identificación de los procesos

Para conocer e identificar los procesos que se llevan a cabo en PETROCÓNDOR S.A. fue necesario convocar a reuniones de trabajo a todo el personal operativo y administrativo de la empresa.

En estas reuniones se determinaron los procesos que se ejecutan actualmente y su interrelación con los demás procesos. Además, se describieron cada una de las actividades realizadas por cada área y sus respectivos responsables.

Con la información obtenida en esta primera fase se hizo un análisis y depuración de la misma, para lo cual fue necesario llenar una matriz de inventario de procesos, donde se identifica cada proceso.

MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS		
CÓDIGO	NOMBRE	TIPO DE PROCESO
OPER-01	Venta de combustible	OPERATIVO
OPER-02	Desembolso	OPERATIVO
GEST-01	Control interno	GESTIÓN

GRÁFICO 18: MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS

Elaborado: Nathaly Sandoval

4.2.1 Definición del responsable

Después de identificar los procesos es importante definir sus responsables, como se ve a continuación:

RESPONSABLES DE LOS PROCESOS			
CÓDIGO	NOMBRE	RESPONSABLE	TIPO DE PROCESO
OPER-01	Venta de combustible	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	OPERATIVO
OPER-02	Desembolso	CONTADOR	OPERATIVO
GEST-01	Control interno	AUDITOR INTERNO	GESTIÓN

GRÁFICO 19: RESPONSABLES DE LOS PROCESOS

Elaborado: Nathaly Sandoval

4.3 Priorización de los procesos

Para cada uno de los procesos identificados se hará el análisis de los cinco aspectos explicados previamente, a fin de determinar aquellos donde es viable su racionalización:

4.3.1 Atención al cliente

Impacto en el cliente: tiene directa relación e impacto con el cliente.

- Grado alto, valor 3

Índice de cambio: se puede mejorar este proceso en lo relacionado con el uso de una tecnología adecuada que permita atender mejor a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

- Grado alto, valor 3

Condición de rendimiento: se puede mejorar el proceso si se utilizan mejores métodos para atender al cliente.

- Grado medio, valor 2

Impacto sobre la empresa: el proceso aporta significativamente a los objetivos de la empresa.

- Grado medio, valor 2

Impacto sobre el trabajo: hay recursos designados para la mejora en la atención al cliente y así manejar de una manera adecuada la base de datos.

- Grado alto, valor 3

4.3.2 Venta de combustible

Impacto en el cliente: La desviación en este proceso, tiene una repercusión sobre el cliente externo que afecta a PETROCÓNDOR S.A., ya que se podrían manejar datos erróneos.

- Grado alto, valor 3

Índice de cambio: se puede mejorar el proceso ya que se hace el registro de forma manual, lo que puede llevar a errores.

- Grado medio, valor 2

Condición de rendimiento: los registros pueden ser manipulados, ya que son elaborados en Excel.

- Grado medio, valor 2

Impacto sobre la empresa: el proceso aporta significativamente a los objetivos de PETROCÓNDOR S.A

- Grado alto, valor 3

Impacto sobre el trabajo: hay presupuesto para este proceso, por lo que se debe mejorar.

- Grado alto, valor 3

4.3.3 Proceso de desembolso

Impacto en el cliente: La desviación en este proceso de desembolsos no tiene una repercusión directa sobre el cliente externo pero afecta a PETROCÓNDOR S.A., ya que se podrían manejar datos erróneos.

- Grado alto, valor 3

Índice de cambio: se puede mejorar el proceso mediante un manejo de software especializado para evitar errores por hacerlo actualmente de una forma manual.

- Grado medio, valor 2

Condición de rendimiento: los documentos de soporte se pueden extraviar, por lo que es necesario tener una base de datos con la documentación histórica.

- Grado medio, valor 2

Impacto sobre la empresa: el proceso aporta significativamente a los objetivos de PETROCÓNDOR S.A

- Grado alto, valor 3

Impacto sobre el trabajo: hay presupuesto para este proceso, y se puede mejorar.

- Grado alto, valor 3

4.3.4 Control interno

Impacto en el cliente: no tiene relación directa con el cliente externo, pero la documentación de soporte debe incluir todas las autorizaciones para ordenar pagos.

- Grado alto, valor 3

Índice de cambio: se puede mejorar si se cuenta con políticas más estrictas y personal más capacitado.

- Grado medio, valor 2

Condición de rendimiento: los resultados del proceso son adecuados.

- Grado bajo, valor 1

Impacto sobre la empresa: el proceso aporta significativamente a los objetivos de PETROCÓNDOR S.A.

- Grado alto, valor 3

Impacto sobre el trabajo: hay presupuesto para este proceso, que permite un control adecuado sobre las ventas.

- Grado alto, valor 3

4.4 Identificación de la situación actual

Para poder identificar el estado actual de los procesos, se mantuvieron reuniones de trabajo con cada uno de los responsables del proceso a fin de que detallen cada una de las actividades que realizan en PETROCÓNDOR S.A

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE:	VENTA DE COMBUSTIBLE	CÓDIGO:	OPER-01
PROCESO:	OPERATIVO	SUBPROCESO	SI
FINALIDAD:			
Controlar el manejo del cupo disponible para la venta, a fin de gestionar mejor los pedidos.			
RESPONSABLE:	El jefe de comercialización		
ENTRADA:	SALIDA:		
El jefe de comercialización recibe el requerimiento de combustible por parte de sus clientes.	Balance semanal del movimiento del producto.		
CLIENTE:			
Contabilidad PETROCOMERCIAL			
POLÍTICAS DEL PROCESO:			
Procedimiento operativo para el control de cupo disponible para la venta.			

GRÁFICO 20: DEFINICIÓN DEL PROCESO VENTA DE COMBUSTIBLE

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE:	DESEMBOLSO	CÓDIGO:	OPER-02
PROCESO:	OPERATIVO	SUBPROCESO	SI
FINALIDAD:			
Controlar los pagos directos de bienes y servicios de origen externo.			
RESPONSABLE:	Jefe de Contabilidad		
ENTRADA:	SALIDA:		
El jefe de contabilidad verifica conformidad en el pago.	Nota aclaratoria de elaboración de cheque.		
CLIENTE:			
Contador Proveedores			
POLÍTICAS DEL PROCESO:			
Procedimiento operativo para los desembolsos.			

GRÁFICO 21: DEFINICIÓN DEL PROCESO DESEMBOLSO**Elaborado:** Nathaly Sandoval**Fuente:** PETROCÓNDOR S.A.

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE:	CONTROL INTERNO	CÓDIGO:	GEST-01
PROCESO:	GESTIÓN	SUBPROCESO	SI
FINALIDAD:			
Auditoría enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.			
RESPONSABLE:	Auditor interno		
ENTRADA:	SALIDA:		
El auditor interno realiza la evaluación integral de los sistemas de control interno	Coordinar y optimizar los procesos de auditoría. Definir indicadores de desempeño.		
CLIENTE:			
Contador Proveedores			
POLÍTICAS DEL PROCESO:			
Política de auditoría interna.			

GRÁFICO 22: DEFINICIÓN DEL PROCESO CONTROL INTERNO**Elaborado:** Nathaly Sandoval**Fuente:** PETROCÓNDOR S.A.

Con el propósito de contar con una visión global de cada proceso, también se representan de forma gráfica las actividades involucradas, a través de la matriz de análisis de actividades presentada a continuación:

DEFINICIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE:	VENTA DE COMBUSTIBLE		CÓDIGO:	OPER-01
PROCESO:	OPERATIVO			
ACTIVIDADES	DOCUMENTO	VALOR AGREGADO	SIN VALOR AGREGADO	RESPONSABLE
1 Los clientes de PETROCÓNDOR S.A. realizan sus pedidos sobre la base de sus necesidades de combustibles.	Contrato		X	Asistente de comercialización
2 Elaboración de los pedidos de venta y emisión de factura	Pedido de venta, factura.		X	Jefe de comercialización
3 Confirma si sus pedidos han sido consignados y registrados en PETROCOMERCIAL, en donde verifican los saldos del cupo que mantiene PETROCÓNDOR S.A.	Pedido de venta		X	Jefe de comercialización
5 Los valores pagados son verificados	Comprobante de depósito		X	Jefe de comercialización
6 Registra que el producto fue entregado al cliente.	Guía de remisión		X	Jefe de comercialización

GRÁFICO 23: DEFINICIÓN DEL PROCESO Y ACTIVIDADES VENTA DE COMBUSTIBLE

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

DEFINICIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE:	DESEMBOLSO	CÓDIGO:	OPER-02	
PROCESO:	OPERATIVO			
ACTIVIDADES	DOCUMENTO	VALOR AGREGADO	SIN VALOR AGREGADO	RESPONSABLE
1 La unidad financiera recibe la documentación relacionada con cada uno de los desembolsos y somete a conocimiento del Gerente General.	Orden de compra		X	Asistente de Contabilidad
2 Gestiona la autorización y se procede al pago.	Orden de Compra.		X	Jefe de Contabilidad
3 Verifica los documentos que respaldan el pago y elabora el cheque y los comprobantes de egreso y retención en la fuente.	Autorización		X	Jefe de Contabilidad
4 Verifica legalidad y legaliza el comprobante de egreso	Comprobante de egreso		X	Jefe de Contabilidad
5 Se realiza el registro contable en los mayores generales y auxiliares.	Guía de remisión		X	Jefe de Contabilidad
6 Recibirá los documentos originales legalizados y pagados, procediendo al archivo.	Comprobante de egreso		X	Jefe de Contabilidad

GRÁFICO 24: DEFINICIÓN DEL PROCESO Y ACTIVIDADES DESEMBOLSO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

DEFINICIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE:	CONTROL INTERNO		CÓDIGO:	GEST-01
PROCESO:	GESTIÓN			
ACTIVIDADES	DOCUMENTO	VALOR AGREGADO	SIN VALOR AGREGADO	RESPONSABLE
1 Debida autorización de transacciones y actividades.	Autorización	X		Auditor interno
2 Diseño y uso de documentos y registros apropiados para asegurar la contabilización adecuada de las transacciones.	Documentación		X	Auditor interno
3 Determinar medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros	Manual	X		Auditor interno
5 Evaluación de estados financieros e indicadores.	Documentación	X		Auditor interno
6 Presentación de resultados de la evaluación del control interno	Documentación	X		Auditor interno

GRÁFICO 25: DEFINICIÓN DEL PROCESO Y ACTIVIDADES CONTROL INTERNO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

4.4.1 Identificación de problemas

1. Proceso de venta de combustibles

PROBLEMA:

No existen políticas claras relacionadas a la planificación de ventas, no hay empoderamiento que permita tomar decisiones rápidas, lo que demora el proceso.

DIAGRAMA:

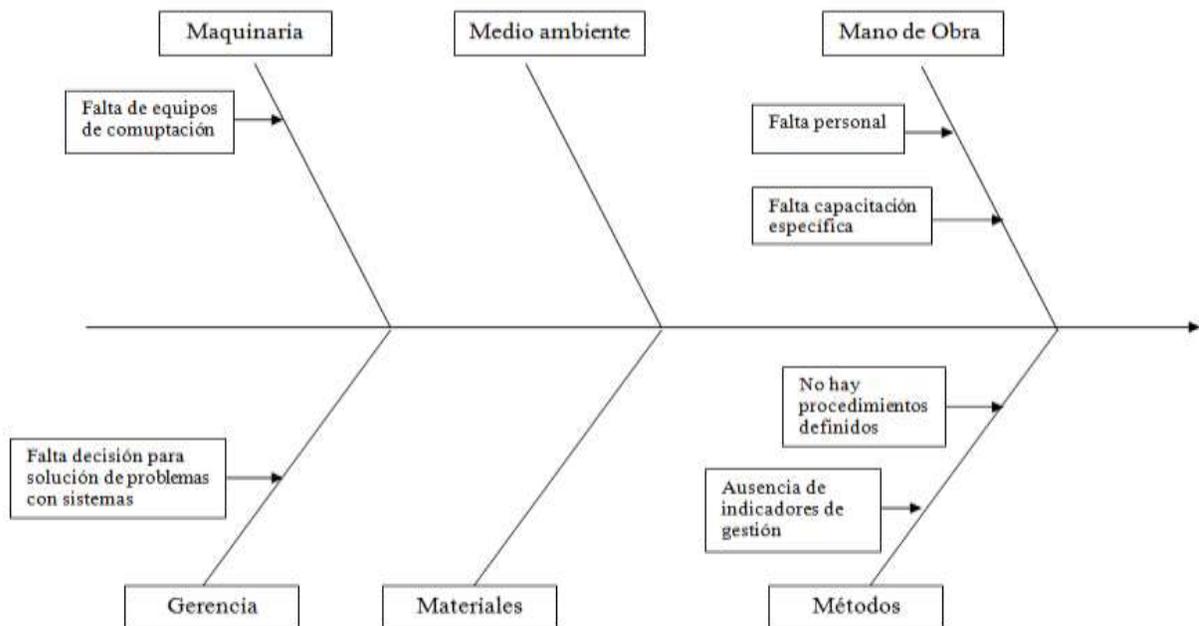


GRÁFICO 26: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA PROCESO VENTA DE COMBUSTIBLES

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

CAUSA:

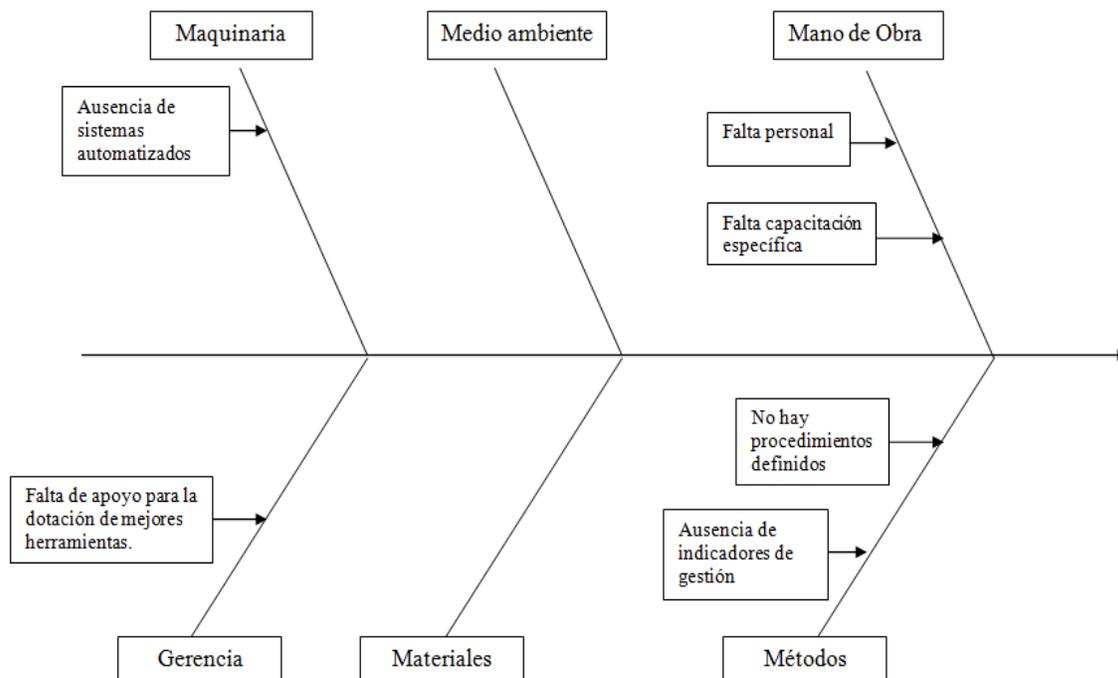
Falta de capacitación al personal que se encuentra realizando estas funciones, ya que no hay un seguimiento a los requerimientos del cliente. Falta planificación.

POSIBLES SOLUCIONES:

Establecer directrices claras que deban seguir las personas del área de comercialización. Además, se debe brindar capacitación en la utilización de herramientas y sistemas de apoyo del área.

2. Proceso de desembolso:**PROBLEMA:**

No existen mecanismos ni políticas establecidas para el pago a proveedores.

DIAGRAMA:**GRÁFICO 27: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA PROCESO DESEMBOLO**

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

CAUSA:

Falta de seguimiento a los pagos y la implementación de medidas preventivas y correctivas.

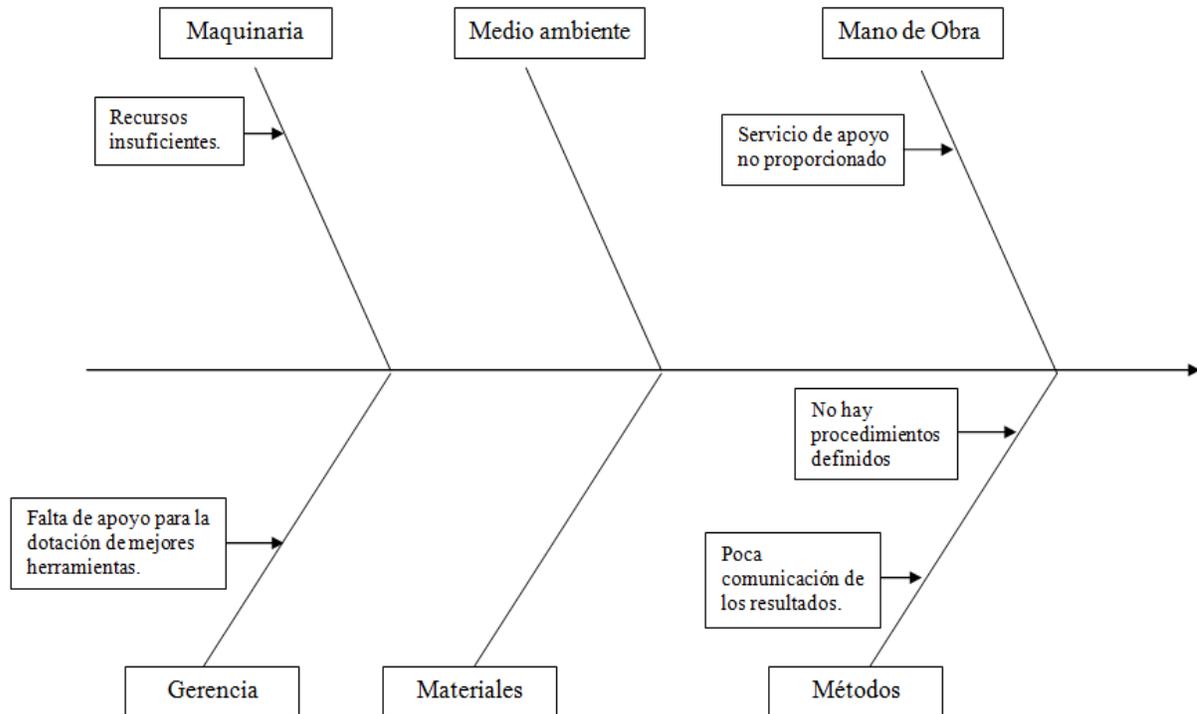
POSIBLES SOLUCIONES:

Establecer directrices claras que deban seguir las personas del área de Contabilidad. Es necesario capacitar al personal en el uso de softwares y documentar el proceso que se debe realizar después de revisar las fuentes de producción de la información.

3. Proceso de control interno

PROBLEMA:

No existe un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.

DIAGRAMA:**GRÁFICO 28: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA PROCESO CONTROL INTERNO**

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

CAUSA:

Falta de mecanismos paralelos e independientes al sistema para el control comparativo.

POSIBLES SOLUCIONES:

Establecer sistemas para verificar la calidad y medir los niveles de satisfacción de los usuarios.

4.5 Racionalización del proceso

En base a los procesos priorizados se realizó un análisis de cada uno de ellos, con el fin de optimizar de los recursos que cada proceso involucra, utilizando las herramientas previamente descritas para lograr su mejoramiento.

RACIONALIZACIÓN DEL PROCESO							
CÓDIGO	PROCESOS	EVALUACIÓN VALOR AGREGADO	SIMPLIFICACIÓN	REDUCCIÓN TIEMPO PROCESO	EFICIENCIA EN EQUIPOS	ESTANDARIZACIÓN	AUTOMATIZACIÓN
OPER-01	Venta de combustible	X	X			X	X
OPER-02	Desembolso	X	X	X	X	X	X
GEST-01	Control interno	X		X	X	X	

GRÁFICO 29: RACIONALIZACIÓN DEL PROCESO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

4.5.1 Elaboración del nuevo procedimiento

DEFINICIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE: VENTA DE COMBUSTIBLE	CÓDIGO: OPER-01
PROCESO: OPERATIVO	SUBPROCESO NO
FINALIDAD:	
<div style="border: 1px solid black; min-height: 40px; padding: 5px;"> Controlar el manejo del cupo disponible para la venta, a fin de gestionar mejor los pedidos. </div>	
LÍMITES DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO
<div style="border: 1px solid black; min-height: 40px; padding: 5px;"> El jefe de comercialización recibe el requerimiento de combustible por parte de sus clientes. </div>	<div style="border: 1px solid black; min-height: 40px; padding: 5px;"> Balance semanal del movimiento de los pedidos. </div>
POLÍTICAS, NORMAS Y LEYES	
<div style="border: 1px solid black; min-height: 40px; padding: 5px;"> Cláusulas contractuales estipuladas en los convenios con los clientes. </div>	
INDICADORES	
<div style="border: 1px solid black; min-height: 100px; padding: 5px;"> <p>Pedidos de cartera: $\frac{\text{Pedidos en cartera}}{\text{Ventas totales}}$</p> <p>Renovación de clientes: ventas de clientes nuevos en cantidad o importe respecto al actual</p> </div>	
FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014	NO. REVISIÓN:
ELABORADO POR: Nathaly Sandoval	APROBADO POR:

DEFINICIÓN DEL PROCESO

NOMBRE: DESEMBOLSOS

CÓDIGO: OPER-02

PROCESO: DESEMBOLSOS

SUBPROCESO NO

FINALIDAD:

Controlar los pagos directos de bienes y servicios de origen externo.

LÍMITES DEL PROCESO

FIN DEL PROCESO

El jefe de contabilidad verifica conformidad en el pago.

Nota aclaratoria de elaboración de cheque.

POLÍTICAS, NORMAS Y LEYES

Cláusulas contractuales estipuladas en el convenio con la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, ARCH así como las cláusulas en contratos con proveedores de otros productos y servicios.

INDICADORES

Pagos a proveedores: $\frac{\text{Total pago a proveedores}}{\text{Ingresos totales}} * 100$

FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014

NO. REVISIÓN:

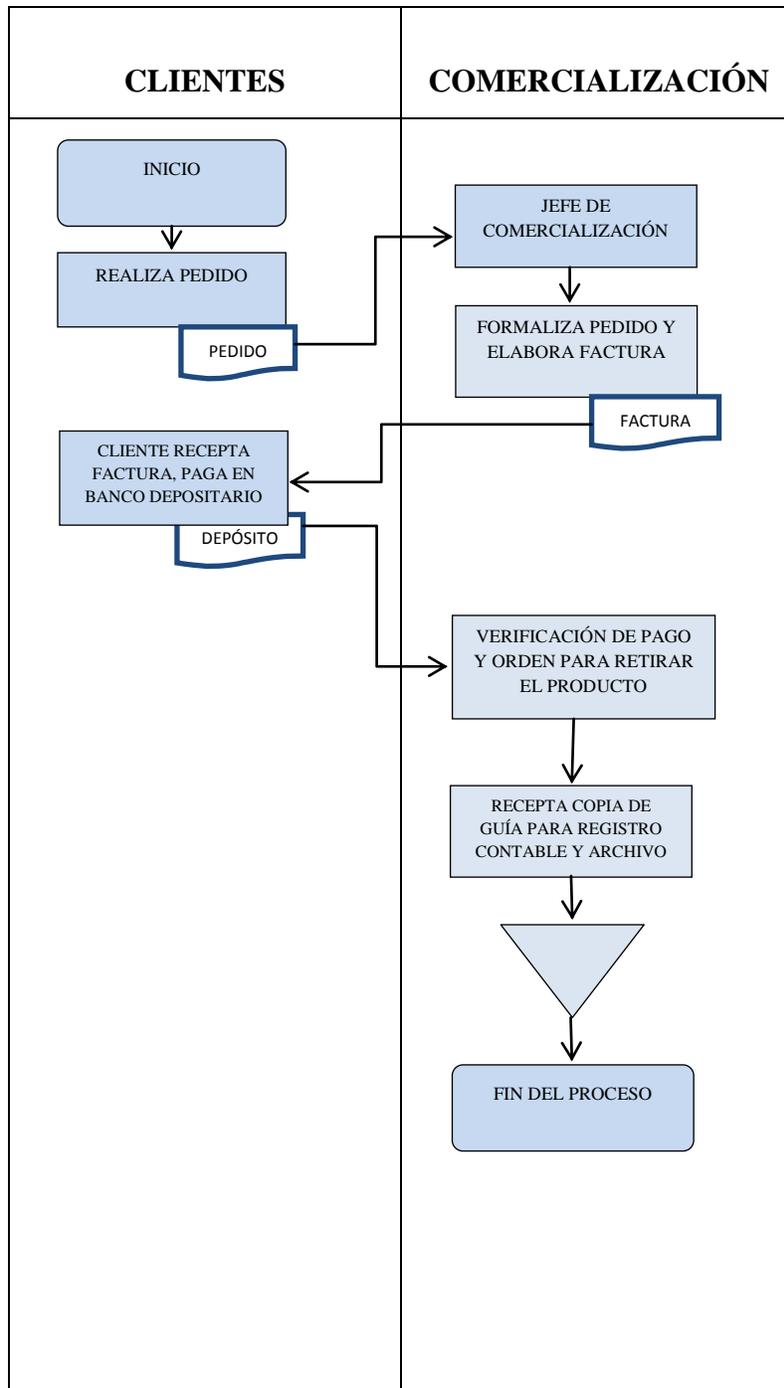
ELABORADO POR: Nathaly Sandoval

APROBADO POR:

DEFINICIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE:	CONTROL INTERNO	CÓDIGO:	GEST-01
PROCESO:	DESEMBOLSOS	SUBPROCESO	NO
FINALIDAD:			
Auditoria enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.			
LÍMITES DEL PROCESO		FIN DEL PROCESO	
El auditor interno realiza la evaluación integral de los sistemas de control interno		Coordinar y optimizar los procesos de auditoría. Definir indicadores de desempeño.	
POLÍTICAS, NORMAS Y LEYES			
Cláusulas contractuales estipuladas en el convenio con la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, ARCH así como las cláusulas en contratos con proveedores de otros productos y servicios.			
INDICADORES			
<p>Formación de empleados: $\frac{\text{Número de horas de capacitación}}{\text{Total de empleados}} * 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de sugerencias implantadas • Valor de ahorros conseguidos • Número de procesos corregidos 			
FECHA DE EMISIÓN:	20/06/2014	NO. REVISIÓN:	
ELABORADO POR:	Nathaly Sandoval	APROBADO POR:	

4.6 Diagrama del flujo de proceso mejorado

4.6.1 Proceso de venta

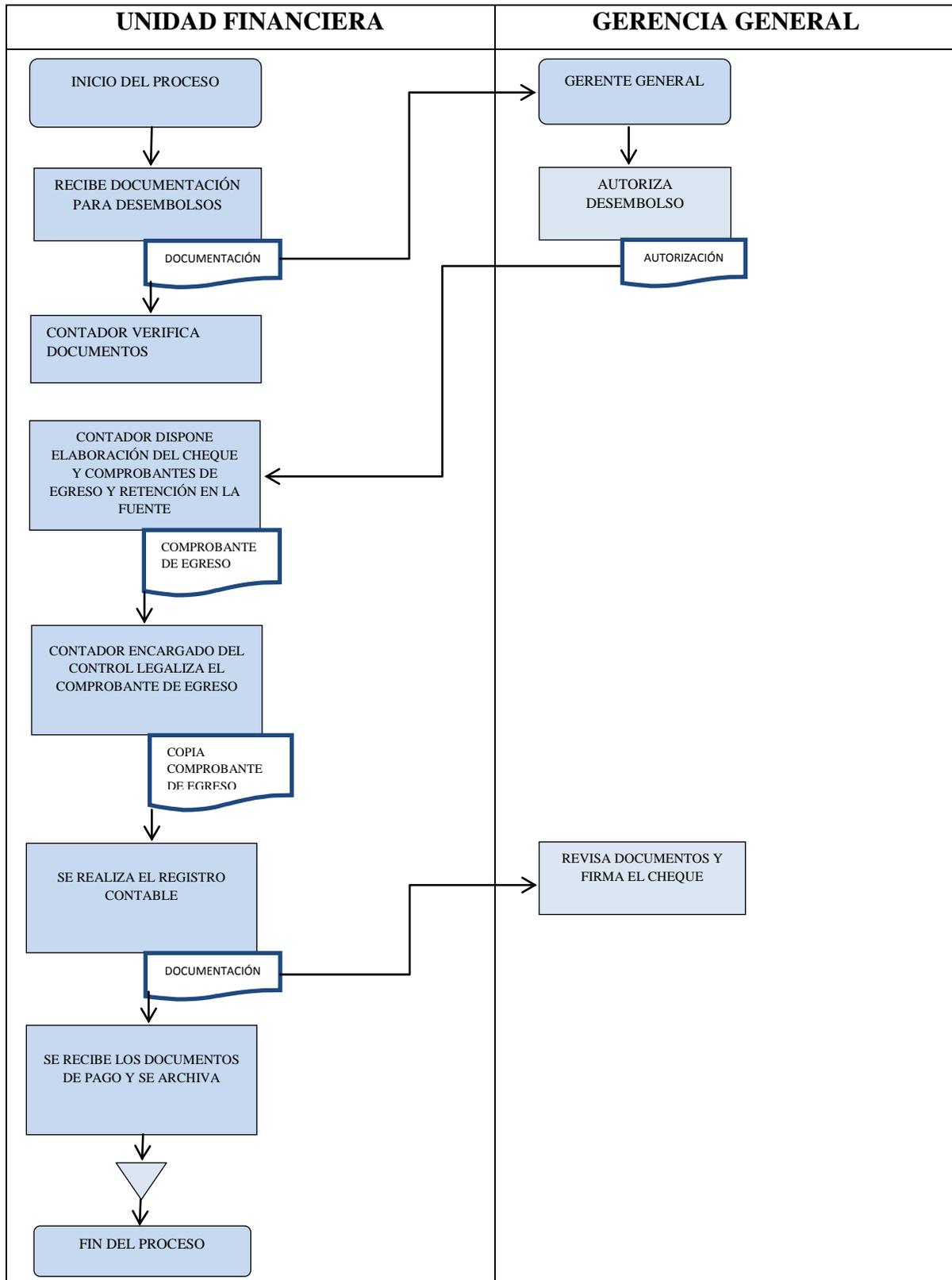


Narrativa del proceso mejorado

PETROCÓNDOR S.A., para realizar sus ventas, ha establecido el siguiente mecanismo de control:

- El área de comercialización hace una planificación de ventas mensual de acuerdo al cupo designado por PETROCOMERCIAL y las necesidades de sus clientes.
- El cliente cada mes solicita a PETROCÓNDOR S.A. los productos
- El jefe de comercialización formaliza el pedido y elabora la factura
- El cliente recibe su factura electrónica y procede a realizar el pago, el mismo que será de forma inmediata o podrá hacer uso del crédito existente con la comercializadora gracias a los convenios establecidos.
- El jefe de comercialización verifica el pago y autoriza que el producto sea retirado desde el centro de abastecimiento en PETROCOMERCIAL.
- El cliente retira el producto y envía una copia de la guía de remisión a PETROCÓNDOR S.A., para su registro y archivo.

4.6.2 Proceso de desembolso



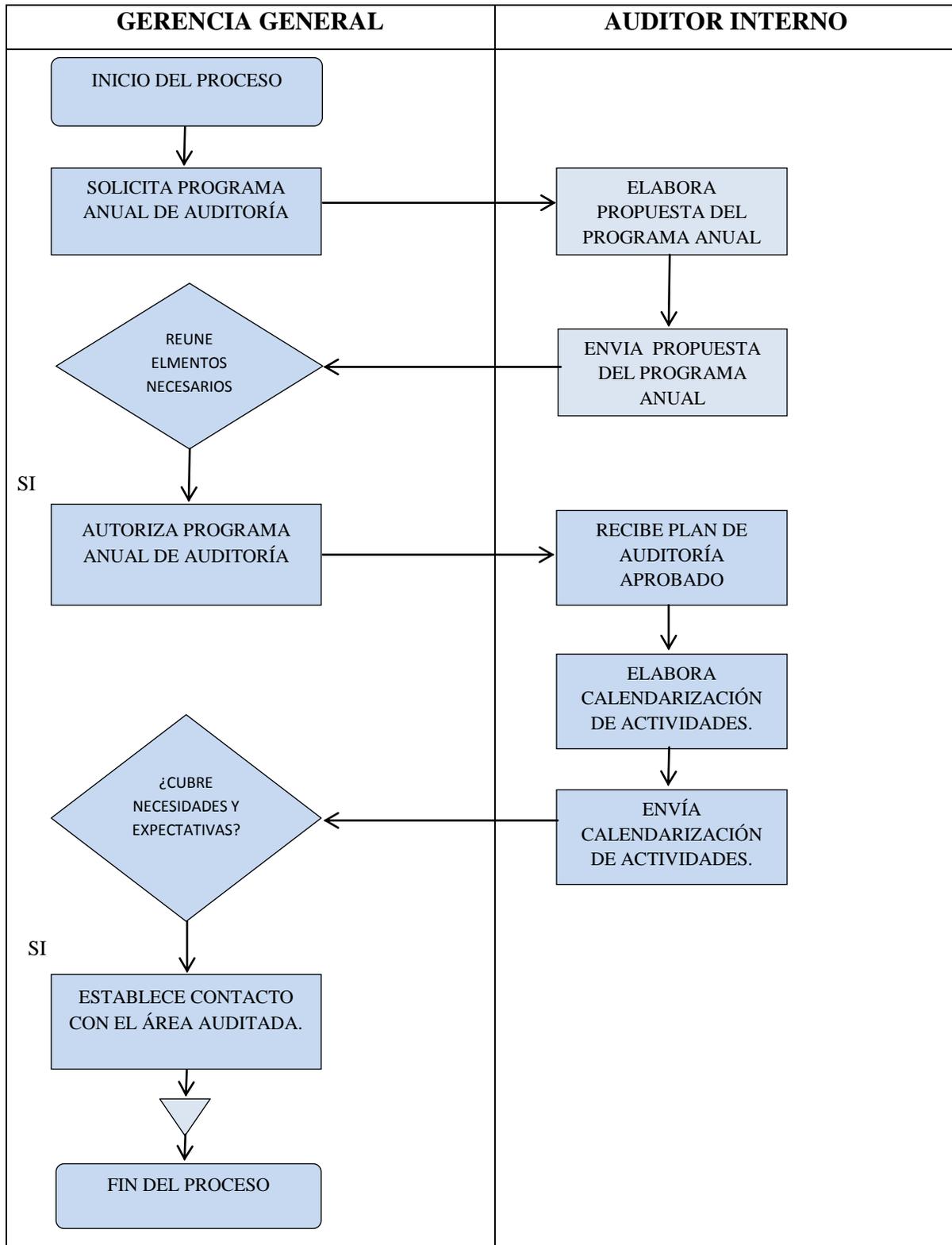
Narrativa del proceso mejorado

- La unidad financiera recibe la documentación relacionada con cada uno de los desembolsos y somete a conocimiento del Gerente General.
- La unidad financiera obtiene la autorización y dispone al contador para que se proceda al pago.
- El contador, verifica los documentos que respaldan el pago y sumilla disponiendo la elaboración del cheque y los comprobantes de egreso y retención en la fuente de rigor como lo dispone la Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento de Aplicación y el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.
- El contador encargado del control previo al desembolso, verificará su legalidad, propiedad y veracidad, verificará el proceso anterior y legalizará el comprobante de egreso.
- Con la copia del comprobante de egreso, se realizará el registro contable en los mayores generales y auxiliares.
- El gerente revisará los documentos y firmará el cheque.
- La unidad de contabilidad, recibirá los documentos originales legalizados y pagados, procediendo al archivo.

El archivo contable está conformado por todos los documentos de fuente interna y externa, los registros e informes relacionados con las transacciones financieras ejecutadas y los dispositivos magnéticos que guardan información financiera. Además, el mantenimiento y administración del archivo recae en los empleados encargados de su manejo. Para asegurar la adecuada conservación y protección del archivo, el jefe de la unidad de contabilidad gestionará la instalación de salvaguardas apropiadas.

De acuerdo con las necesidades asociadas a las actividades realizadas por los ejecutivos y el personal de la compañía dentro o fuera de la provincia o del país, estarán debidamente autorizadas por el nivel de mayor jerarquía quienes deben solicitar el permiso respectivo para la movilización, para lo cual el gerente general autorizará la entrega de los fondos necesarios.

4.6.2 Control interno



A continuación se describen los principales procedimientos de control que se aplican en la empresa:

- El gerente general solicita al auditor interno elaborar una propuesta del programa anual de auditoría.
- Auditor interno envía propuesta del programa.
- El gerente general autoriza la propuesta si reúne los elementos necesarios
- El auditor interno recibe la autorización para el programa anual de auditoría y elabora la calendarización de actividades.
- El auditor interno envía al gerente general el calendario de actividades.
- El gerente general aprueba el calendario de actividades si cumple con los requerimientos y expectativas de la empresa.
- Una vez aprobado el calendario de actividades el gerente general establece contacto con el área auditada.

4.7 Identificación de los riesgos presentes en la empresa y su red de distribución

El propósito de la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos, es entender que con el desarrollo de las actividades de la organización se pueden generar peligros para los trabajadores, por lo que es necesario asegurar que cualquier riesgo de seguridad y salud ocupacional sea aceptable. La base para una gestión proactiva es la valoración de los riesgos, que debe ser realizada por la alta dirección como parte de la gestión integral del riesgo, con el compromiso y participación de todos los niveles de la empresa y otras partes interesadas.

La valoración de amenazas ocasionadas en los componentes tecnológicos con los cuales se cuenta para el desarrollo de las distintas actividades, se ha efectuado tomando en consideración que los equipos deben operar en perfectas condiciones, y que cuentan con un programa de mantenimiento periódico. Además, para poder cumplir con el desarrollo de la identificación y valoración de riesgos se utilizó la metodología indicada en la norma OHSAS 18001.

Por otro lado, también se ha tomado en cuenta posibles deficiencias que se podrían presentar en las diferentes actividades, en los siguientes casos:

- Si equipos y accesorios se utilizan fuera de los rangos de recomendaciones y avisos del fabricante.
- Si luego de cumplido su tiempo de vida los equipos y accesorios no han sido reemplazados.
- Si los equipos y accesorios no cuentan con un programa de mantenimiento adecuado.
- Si se utilizan equipos y accesorios artesanales, que no cumplan los parámetros ni normas para el trabajo que realizan.

4.7.1 Equipos y accesorios

ACCESORIOS O EQUIPOS	CALIFICACIÓN	VALOR
Sistema de carga y descarga	Bueno (líneas en buen estado)	1
	Regular (líneas y válvulas en mal estado)	2
	Deficiente (líneas y válvulas en buen estado)	3
	Crítico (líneas y válvulas en mal estado)	4
Vehículos cisterna	Bueno (líneas en buen estado)	1
	Regular (líneas y válvulas en mal estado)	2
	Deficiente (líneas y válvulas en buen estado)	3
	Crítico (líneas y válvulas en mal estado)	4

GRÁFICO 30: CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE AMENAZAS EN EQUIPOS Y ACCESORIOS

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

Para poder efectuar la valoración de amenazas se aplicó el siguiente criterio de valoración:

- Amenaza crítica: 4
- Amenaza alta: 3
- Amenaza baja: 2
- No hay amenaza: 0

Considerando que todos los equipos y accesorios de las estaciones de servicio afiliadas a PETROCÓNDOR S.A., operan de acuerdo con las especificaciones técnicas exigidas, por las entidades de control, se estableció la siguiente calificación de amenazas:

RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE AMENAZAS		
ACCESORIOS O EQUIPOS	CALIFICACIÓN	VALOR
Válvulas de entrada y líneas de descarga	Bueno (líneas en buen estado)	1
Vehículos cisterna	Bueno (líneas en buen estado)	1

GRÁFICO 31: RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE AMENAZAS

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

4.7.2 Amenaza ambiente-proceso

Para este tipo de amenaza se considera la probabilidad de ocurrencia de impactos cuyo origen es de tipo natural. La valoración se obtendrá luego de considerar las características naturales presentes en el sector, de acuerdo a las probabilidades geológicas de que ocurran percances naturales, geotécnicos, etc.

Las características principales de acuerdo a la ubicación de cada estación de servicio y las áreas de influencia que poseen y fueron presentadas de manera individual, de manera general se lograron establecer ciertas características comunes, en función de las cuales se establecen los siguientes parámetros:

Componente Ambiental	CALIFICACIÓN	VALOR
Geotectónico	Deslizamientos de baja intensidad, con baja probabilidad de ocurrencia.	1
	Deslizamientos de intensidad media causados por condiciones meteorológicas, no ocasiona pérdidas de vidas.	2
	Riesgo sísmico bajo, alta probabilidad de deslizamiento de mediana a alta magnitud	3
	Alta probabilidad de aceleración sísmica, deslizamientos de alta intensidad, avenidas de gran intensidad.	4
Actividad Humana	Daño a las instalaciones por robo de accesorios de combustible	1
	Sabotaje a las instalaciones por problemas de orden público	2
	Atentado de sabotajes a las instalaciones de las estaciones afiliadas	3
	Choque de vehículos cisterna.	4

GRÁFICO 32: RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE AMENAZAS AMBIENTE-PROCESO

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

Es importante mencionar que todas las estaciones se encuentran ubicadas en lugares planos y con baja probabilidad de ocurrencia de deslizamientos, por lo que se asigna una calificación de amenaza 1 (BAJA). De igual manera, la probabilidad de que sucedan percances por actividad humana también es baja, por la experiencia y a la capacitación de los choferes de los vehículos que transportan combustibles.

4.7.3 Factores naturales

Para realizar esta valoración, se han aplicado los siguientes criterios de calificación:

Componente Ambiental	CALIFICACIÓN	VALOR
Suelos	Zonas de circulación impermeabilizadas.	1
	Zonas de forma de relieve en terrazas	2
	Zonas de llanura con mediana capacidad de infiltración	3
	Zonas de llanura donde existen pequeñas áreas ligeramente cóncavas, con pendientes	4
Cuerpos Hídricos	Uso agrícola	3
	Uso humano	4
Áreas protegidas	Bajo valor ecológico	1
	Mediano valor ecológico	2
	Alto valor ecológico	3
Zonas pobladas	Zonas rurales	2
	Zonas urbanas	4

GRÁFICO 33: RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE AMENAZAS NATURALES

Elaborado: Nathaly Sandoval

Fuente: PETROCÓNDOR S.A.

Las estaciones de servicio afiliadas a PETROCÓNDOR S.A. funcionan generalmente en áreas de circulación pavimentadas (impermeabilizadas), razón por la cual la vulnerabilidad del componente suelo es BAJA (1). Por otro lado, los vehículos cisterna transitan por vías de primer y segundo orden (asfaltados), por eso la vulnerabilidad del suelo también está considerada como BAJA (1).

Después de analizar el mapa vial del Ecuador, se puede concluir que la mayoría de las carreteras de primer y segundo orden pueden atravesar áreas con bajo valor ecológico y en

pocos casos áreas con mediano valor ecológico, por esto se considera la vulnerabilidad de este componente ambiental entre BAJA (1) a mediana (2).

Las actividades de transporte y abastecimiento de los afiliados a PETROCÓNDOR S.A., se desempeñan en zonas tanto urbanas como rurales, por lo que se determina que la vulnerabilidad de este componente es ALTA en las primeras y BAJA en las segundas.

4.8 Análisis de resultados

La amenaza que se podría transformar en percance como consecuencia de equipos y accesorios es baja, debido a que todos los establecimientos funcionan con equipos de última tecnología que están correctamente instalados y cumplen con los estándares de construcción de los organismos de control de la comercialización de combustibles líquidos, y también se ajustan a las instrucciones y recomendaciones de cada fabricante; sin embargo, se requiere del diseño e implementación de políticas de seguridad conforme a lo establecido en las Normas OHSAS 18001:2007.

Por otro lado, la amenaza de un derrame ocasionado en la ruptura de líneas de descarga y carga también es considerada baja, por lo antes mencionado. Además en la actividad de carga se cuenta con infraestructura de primer orden. Los mayores riesgos en términos ambientales y socioeconómicos se reflejan en el caso de incendio o explosión, por la magnitud que podrían.

Finalmente, en el caso del transporte de combustibles, la valoración es media, ya que hay variables como: agua, en zonas que exista presencia de este elemento, además se puede generar ruido, por los trabajos y actividades para controlar y remediar la contingencia.

4.8.1 Plan de capacitación

A fin de contar con un personal capacitado en materia de protección ambiental y seguridad y salud ocupacional, a continuación se detallará las actividades de entrenamiento que deberán ser ejecutadas.

- Operación de la estación de servicio
- Relaciones humanas
- Seguridad e Higiene Industrial
- Atención al cliente
- Concientización Ambiental
- Primeros auxilios
- Mantenimiento preventivo
- Control y prevención de incendios
- Manejo de desechos sólidos no domésticos y residuos peligrosos

Al implementar un plan de manejo ambiental anual se podrá contar con personal capacitado y apto para poder desenvolverse ante cualquier tipo de emergencia en el caso de las personas que trabajan en las estaciones de servicio, esto será fundamental. Por otro parte, el personal administrativo de PETROCÓNDOR S.A., podrá también capacitarse en estos temas con el fin de ofrecer asistencia a sus clientes, de ser necesario.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Como resultado del análisis e interpretación de los resultados; y, de la propuesta de mejoramiento, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que, las actividades aplicadas en PETROCÓNDOR S.A. no operan de acuerdo con la metodología de la administración por procesos, que requiere un sistema de gestión de calidad.
- La empresa PETROCÓNDOR S.A. no dispone de metodologías para la evaluación y mitigación de riesgos y determinación, que permitan minimizar y/o eliminar los riesgos para sus empleados y partes interesadas.
- No se ha diseñado y difundido políticas de calidad, que garanticen las medidas preventivas de seguridad conforme se establece en la normativa vigente.

RECOMENDACIONES:

- De acuerdo con lo previsto en la cláusula 5.1 de la Norma ISO 9001:2008, “Compromiso de la Dirección”, para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad; se requiere previamente que, el nivel directivo autorice al personal ejecutor la implementación y desarrollo de la administración por procesos, a fin de optimizar los tiempos y recursos en la gestión financiera y operacional de la empresa.

- Es importante que se observen las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; además, se requiere la decisión de los directivos de la Empresa, a fin de que analicen la necesidad de la implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, conforme a los requisitos establecidos en la Norma OHSAS 18001:2007, para minimizar y/o eliminar los riesgos organizacionales, de sus partes interesadas y empleados.
- Conforme a lo establecido en las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, la dirección, deberá autorizar el diseño, implementación y difusión de políticas de calidad que sirvan para minimizar y/o reducir el riesgo latente de las partes interesadas y sus empleados, en los procesos de comercialización de combustibles, de acuerdo con su Misión organizacional.
- Dotar de capacitación permanente al personal involucrado, sobre sistemas de gestión de calidad, administración por procesos; y, seguridad y salud ocupacional; con la finalidad de conseguir el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad; que permitan cumplir adecuadamente con su Misión organizacional, y lograr la satisfacción de sus clientes.
- Deberán diseñar un módulo de servicio al cliente, que permita realizar evaluaciones periódicas, a fin de adoptar acciones correctivas oportunas, para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia; y, satisfacción de sus empleados y clientes.

BIBLIOGRAFÍA

«CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.» 2008.

<http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf>.

ISO. 2007. 11 de Noviembre de 2012

<http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_quality_management_standards.htm>.

ISO 14001:2004. 2004. Marzo de 2014

<<http://www.iso.org/iso/es/home/standards/management-standards/iso14000.htm>>.

OHSAS 18001 Occupational Health and. «OHSAS 18001.» 2007. Marzo de 2014

<<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>>.

AIHE. «Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador.» 2012. El petróleo en cifras. <http://issuu.com/aihecuador/docs/folleto_aihe_combustibles_2012>.

American Society for Quality. 2008. 10 de Febrero de 2012 <<http://asq.org/learn-about-quality/process-view-of-work/overview/overview.html>>.

Avery, Christine. The Quality Management Sourcebook. Mc Grawhill, 1998. 1.

Ayala, Vinicio. «¿Qué es la ISO?» Calidad y Garantía (1998): 2.

Burbano, Felipe. «La violación de normas laborales le cuesta a Ecuador entre 6 % y 8% de su PIB.» HOY 2012.

«CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.» 2008.

<http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf>.

«Decálogo de PETROCÓNDOR S.A.» Decálo de PETROCÓNDOR S.A. Quito, 2013. 3.

European Foundation for Quality Management. 2000. Marzo de 2012.

Harrington, James. Mejoramiento de procesos de la empresa. Mc Graw Hill, 1998. 35.

Institute, Quality Assurance. «Guide to the CSQA common body of knowledge .» Investigación . 2007.

ISO. 2007. 11 de Noviembre de 2012

<http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_quality_management_standards.htm>.

- . ISO 14001:2004. 2004. Marzo de 2014
<<http://www.iso.org/iso/es/home/standards/management-standards/iso14000.htm>>.
- «Juran's Quality Control Handbook .» Juran, J.M. s.f. 22 .
- Kabboul, Fadi. «Enciclopedia virtual.» 2012. Febrero de 2014
<<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>>.
- Legrum-Khaled, Nadja. «A Framework for Quality Assurance at the Business Unit of Pforzheim University.» 2010.
- Lora Muñoz, Rosa Hilda. «Atlantic International University .» 2000. Junio de 2014
<<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/el-positivismo-augusto-comte.htm>>.
- Malott, M. «Creating Lasting Organizational Changes. Performance improvement.» 1999. 33-36.
- Palacios, Samuel Gento. «Instituciones Educativas para la calidad total.» 2007. 16.
- Pública, Departamento Administrativo de la Función. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2009. 8 de Febrero de 2012
<http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=106>.
- RAE. «Diccionario Real Academia Española.» 2001. Agosto de 2014
<<http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>>.
- Safety, OHSAS 18001 Occupational Health and. «OHSAS 18001.» 2007. Marzo de 2014
<<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>>.
- Zabel, Christine Avery and Diane. « An International Guide to Materials and Resources.» The Quality Management Sourcebook. Routledge, 1997. 165-166.

ANEXOS

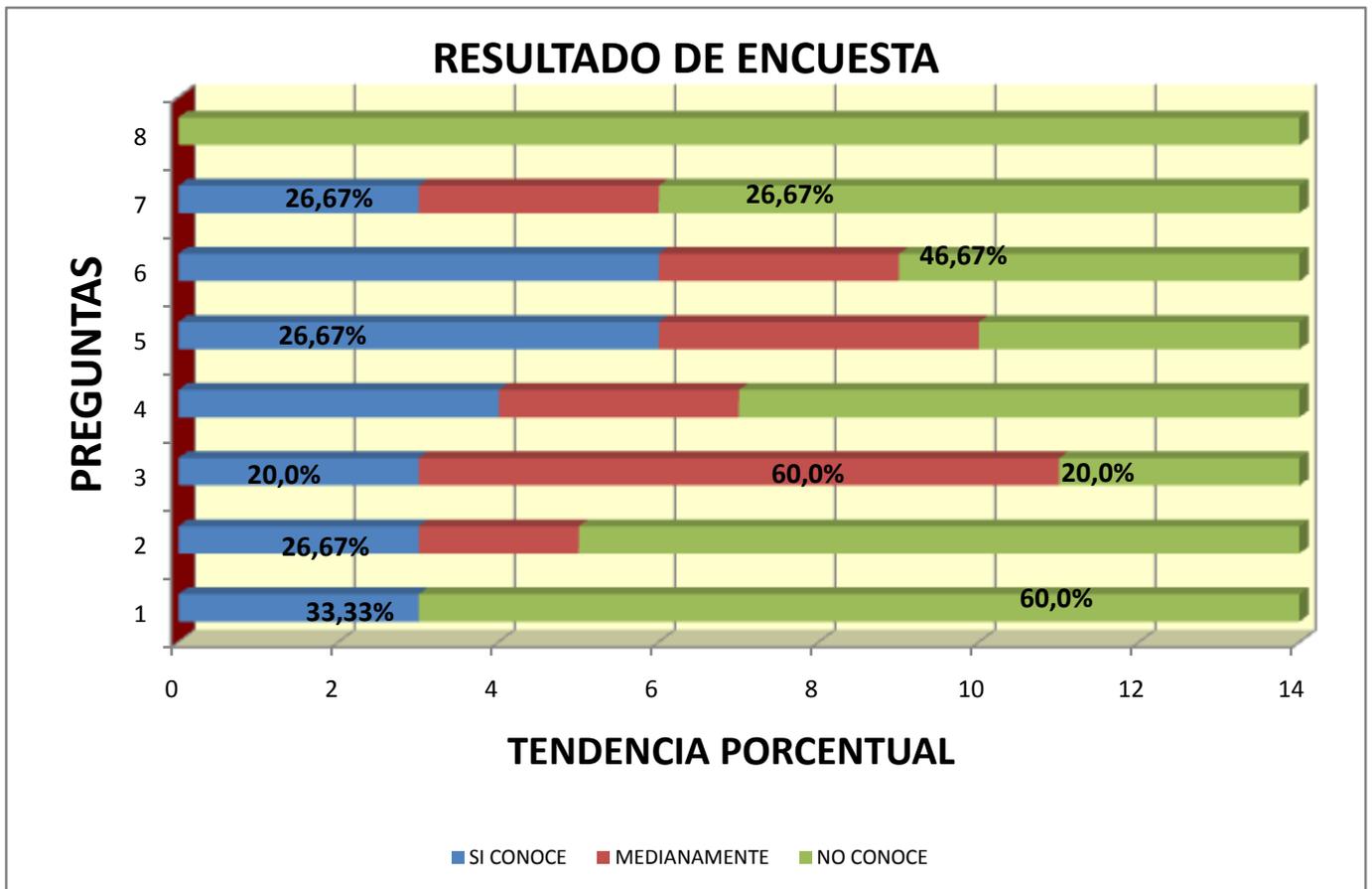
ANEXO 1

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA LA EMPRESA

OBJETIVOS: Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa

CUESTIONARIO		SI CONOCEN	MEDIANAMENTE	NO CONOCE
1	¿La Empresa dispone de un sistema de gestión de calidad?	3	0	11
2	¿Se ha diseñado y difundido su plan estratégico?	3	2	9
3	¿Se ha diseñado su MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, POLÍTICAS y ACTIVIDADES?	3	8	3
4	¿Cuenta con un plan operativo anual?	4	3	7
5	¿Dispone de un plan financiero y presupuesto aprobado?	6	4	4
6	¿Se ha diseñado y difundido políticas de comercialización?	6	3	5
7	¿La gestión administrativa y operativa se basa en la administración por procesos?	3	3	8
8	¿Se aplican encuestas o algún mecanismo para medir la satisfacción de sus clientes?	0	0	14
9	¿Se cumplen las condiciones contractuales por parte de su proveedor de combustibles, respecto a los cupos convenidos?	10	2	2
10	¿Se ha fijado políticas o mecanismos para la distribución equitativa de los combustibles a sus clientes?	5	3	6
11	¿Dispone de un manual de procedimientos que regule sus actividades de comercialización?	2	2	12

Elaborado: Nathaly Sandoval



ANEXO 2

MODELO DE CONTRATO DE SUMINISTRO, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO PARA CONSUMO INTERNO

**CONTRATO DE SUMINISTRO, DISTRIBUCION Y VENTA DE DERIVADOS DEL PETROLEO
PARA CONSUMO INTERNO**

EN LA CIUDAD DE QUITO A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____ DEL 2012 LOS COMPARECIENTES:
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES PETROCONDOR S.A. REPRESENTADA POR SU REPRESENTANTE
 LEGAL GERENTE GENERAL EL SEÑOR _____ A QUIEN EN ADELANTE
 LLAMAREMOS COMERCIALIZADORA; Y, EL REPRESENTANTE DE LA ESTACION DE SERVICIO
 EL SEÑOR _____ A QUIEN LLAMAREMOS EL
 "DISTRIBUIDOR", CONVIENEN EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO, DE SUMINISTRO, DISTRIBUCION Y
 VENTA DE DERIVADOS DEL PETROLEO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CLAUSULAS:

PRIMERA: ANTECEDENTES:

LA LEY No. 44 REFORMATORIA DE LA LEY DE HIDROCARBUROS, EN SU INCISO TERCERO, EL DECRETO EJECUTIVO No. 1433 PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL No. 369 DEL 28 DE ENERO DE 1994, EN CONCORDANCIA CON EL DECRETO EJECUTIVO No. 2024 PUBLICADO EN EL SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 445 DE NOVIEMBRE 1º DEL 2001, ESTABLECIERON LAS NORMAS PARA LA COMERCIALIZACION Y SUMINISTRO DE DERIVADOS DEL PETROLEO PARA CONSUMO INTERNO EN EL ECUADOR.

SEGUNDA: OBJETO:

TRANSPORTAR EL PRODUCTO ADQUIRIDO, DESDE EL TERMINAL ASIGNADO POR EPPETROECAUDOR ABASTECEDORA Y/O POR PETROCONDOR, HASTA SU ESTACION DE SERVICIO EN SUS PROPIOS TANQUEROS O DE TERCEROS, EL TRANSPORTE SELECCIONADO CUMPLIRA CON LAS NORMAS Y STANDARES ESTABLECIDOS POR LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS Y / O POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES, ESTOS TANQUEROS DEBERAN MANTENER ACTUALIZADOS SUS CERTIFICADOS DE CALIBRACION, OTORGADOS POR UNA COMPAÑIA ESPECIALIZADA Y CALIFICADA POR LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS, DISTRIBUIR Y VENDER COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y OTROS PRODUCTOS QUE LE ENTREGUE O ABASTESCA A SU ESTACION DE SERVICIO, POR LA COMERCIALIZADORA A SU GASOLINERA UBICADA EN: PROVINCIA DE _____ LA CIUDAD DE _____ AV _____; LLAMADA ESTACION DE SERVICIO _____, DE ACUERDO CON LAS NORMAS, POLITICAS Y ESTANDARES DETERMINADOS POR LA COMERCIALIZADORA, Y POR LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS Y LAS DISPOSICIONES DE LOS DIFERENTES ORGANISMOS DE CONTROL AMBIENTAL.

TERCERA: LA COMERCIALIZADORA CUMPLIRA CON:

1. SATISFACER LOS PEDIDOS DEL DISTRIBUIDOR CONFORME A LAS DEMANDAS DEL MERCADO Y LAS ENTREGAS DE LA ABASTECEDORA QUE ES EP PETROEQUADOR.
2. REALIZAR CONTROLES DE CALIDAD Y CANTIDAD EN LOS COMBUSTIBLES DESPACHADOS POR LA ABASTECEDORA A TRAVEZ DE PETROCONDOR, EN EL CASO DE ENCONTRARSE ANOMALIAS SE LE NOTIFICARA POR ESCRITO A LA ESTACION DE SERVICIO Y SI LO AMERITA, SE SOLICITA A LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS, LA CALIBRACION DE LOS SURTIDORES O DISPENSADORES, ASISTIR AL DISTRIBUIDOR EN LO CONCERNIENTE A LA COMERCIALIZACION, VENTA DE PRODUCTOS, LO CONCERNIENTE A SEGURIDAD INDUSTRIAL E IMPACTO AMBIENTAL.
3. A SOLICITUD DE LA ESTACION DE SERVICIO SE PODRA ASESORAR EN LO CONTABLE Y EN LO FINANCIERO.

4. LA IMAGEN CORPORATIVA O SU CAMBIO EN LA MARQUESINA Y EN EL TOTEN DE PRECIOS.

CUARTA: EL DISTRIBUIDOR SE OBLIGA A:

1. AUTORIZAR EL CONTROL A LA COMERCIALIZADORA O A LOS ORGANISMOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL Y A SU APLICACIÓN DEL **ARTÍCULO 28 DEL DECRETO 2024 DEL 1 DE NOVIEMBRE 2001**.

2. REALIZAR EL TRANSPORTE, DESDE EL TERMINAL RESPECTIVO DE EP PETROECUADOR HASTA SU ESTACION DE SERVICIO DISTRIBUIR Y VENDER AL PÚBLICO LOS COMBUSTIBLES Y DEMAS PRODUCTOS ENTREGADOS POR LA COMERCIALIZADORA

3. ACATAR LAS POLÍTICAS DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO ESTABLECIDAS POR EL GOBIERNO NACIONAL Y LA COMERCIALIZADORA.

4. CUMPLIR LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y AMBIENTAL DETERMINADAS POR LOS REGULADORES GUBERNAMENTALES Y LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS Y LA COMERCIALIZADORA; EXHIBIR LA MARCA " **PETROCONDOR S.A** " EN SU ESTACION DE SERVICIO Y CUMPLIR CON LOS ESTANDARES Y SERVICIO AL PÚBLICO ESTABLECIDOS POR LA COMERCIALIZADORA:

- A) BRINDAR LAS FACILIDADES NECESARIAS A LA COMERCIALIZADORA Y AUTORIDAD COMPETENTES QUE REALICEN LOS CONTROLES DE ACUERDO A LAS LEYES VIGENTES.
- B) ATENDER AL PÚBLICO LAS 24 HORAS DEL DÍA O DE ACUERDO AL MEDIO Y SITUACIÓN GEOGRÁFICA Y CUMPLIR LAS DEMAS POLÍTICAS QUE POR ESCRITO DETERMINE LA COMERCIALIZADORA O AUTORIDAD COMPETENTE.
- C) EL DISTRIBUIDOR PRESENTARA UNA GARANTIA BANCARIA A EP PETROECUADOR A TRAVEZ DE PETROCONDOR. EL MONTO DE LA GARANTIA SERA CALCULADO EN BASE A LAS VENTAS DE CONTADO O LOS DIAS DE CREDITO QUE LA ESTACION DE SERVICIO LO SOLICITE MAXIMO CINCO DIAS, SIEMPRE Y CUANDO EP PETROECUADOR LE DE DIAS DE CREDITO A LA COMERCIALIZADORA
- D) **CANCELAR OPORTUNAMENTE EL VALOR DE LAS FACTURAS DE LOS COMBUSTIBLES ADQUIRIDOS A EP PETROECUADOR EN EL TERMINAL MÁS EL UNO POR CIENTO (1 %). NETO DE MARGEN PARA LA COMERCIALIZADORA, Y EL COSTO DE FACTURACION QUE COBRE EL BANCO, CON EL CUAL LA ESTACION DE SERVICIO FACTURE.**
- E) EN EL CASO DE QUE UN CHEQUE POR LA COMPRA DE COMBUSTIBLE SALGA PROTESTADO O QUE NO PAGUE EN EL PLAZO FIJADO, SE EJECUTARA LA GARANTIA CORRESPONDIENTE.
- F) RESPONDER ANTE **PETROCONDOR S.A.** POR TODOS LOS EFECTOS DAÑOSOS QUE ÉSTA LLEGARE A SUFRIR CUANDO ESTOS SEAN PROVENIENTES DE ALGÚN INCUMPLIMIENTO DE LAS CLÁUSULAS DE ESTE CONTRATO O COMO CONSECUENCIA DE ACTOS O HECHOS IMPUTABLES O CULPA O DOLO DEL DISTRIBUIDOR.

QUINTA: PRECIO:

LA COMERCIALIZADORA COBRARA AL DISTRIBUIDOR EL PRECIO DE EP PETROECUADOR EN EL TERMINAL MAS IMPUESTOS FIJADOS POR EL GOBIERNO, MAS EL UNO PORCIENTO Y MAS EL COSTO DE LA FACTURACION.

SEXTA: DURACION DEL CONTRATO:

EL PRESENTE CONTRATO TIENE **AÑOS** DE DURACION A PARTIR DE EL INICIO DE LA FACTURACIÓN Y SE RENOVARA AUTOMATICAMENTE POR EL MISMO PERIODO. EN EL CASO DE QUE EL DISTRIBUIDOR NO

4. LA IMAGEN COORPORATIVA O SU CAMBIO EN LA MARQUESINA Y EN EL TOTEN DE PRECIOS.

CUARTA: EL DISTRIBUIDOR SE OBLIGA A:

1. AUTORIZAR EL CONTROL A LA COMERCIALIZADORA O A LOS ORGANISMOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL Y A SU APLICACIÓN DEL **ARTÍCULO 28 DEL DECRETO 2024 DEL 1 DE NOVIEMBRE 2001.**
2. REALIZAR EL TRANSPORTE, DESDE EL TERMINAL RESPECTIVO DE EP PETROECUADOR HASTA SU ESTACION DE SERVICIO DISTRIBUIR Y VENDER AL PÚBLICO LOS COMBUSTIBLES Y DEMAS PRODUCTOS ENTREGADOS POR LA COMERCIALIZADORA
3. ACATAR LAS POLITICAS DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO ESTABLECIDAS POR EL GOBIERNO NACIONAL Y LA COMERCIALIZADORA.
4. CUMPLIR LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y AMBIENTAL DETERMINADAS POR LOS REGULADORES GUBERNAMENTALES Y LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS Y LA COMERCIALIZADORA; EXHIBIR LA MARCA " **PETROCONDOR S.A** " EN SU ESTACION DE SERVICIO Y CUMPLIR CON LOS ESTANDARES Y SERVICIO AL PÚBLICO ESTABLECIDOS POR LA COMERCIALIZADORA:
 - A) BRINDAR LAS FACILIDADES NECESARIAS A LA COMERCIALIZADORA Y AUTORIDAD COMPETENTES QUE REALICEN LOS CONTROLES DE ACUERDO A LAS LEYES VIGENTES.
 - B) ATENDER AL PÚBLICO LAS 24 HORAS DEL DIA O DE ACUERDO AL MEDIO Y SITUACIÓN GEOGRAFICA Y CUMPLIR LAS DEMAS POLITICAS QUE POR ESCRITO DETERMINE LA COMERCIALIZADORA O AUTORIDAD COMPETENTE.
 - C) EL DISTRIBUIDOR PRESENTARA UNA GARANTIA BANCARIA A EP PETROECUADOR A TRAVEZ DE PETROCONDOR. EL MONTO DE LA GARANTIA SERA CALCULADO EN BASE A LAS VENTAS DE CONTADO O LOS DIAS DE CREDITO QUE LA ESTACION DE SERVICIO LO SOLICITE MAXIMO CINCO DIAS, SIEMPRE Y CUANDO EP PETROECUADOR LE DE DIAS DE CREDITO A LA COMERCIALIZADORA
 - D) CANCELAR OPORTUNAMENTE EL VALOR DE LAS FACTURAS DE LOS COMBUSTIBLES ADQUIRIDOS A EP PETROECUADOR EN EL TERMINAL MÁS EL UNO POR CIENTO (1 %). NETO DE MARGEN PARA LA COMERCIALIZADORA, Y EL COSTO DE FACTURACION QUE COBRE EL BANCO, CON EL CUAL LA ESTACION DE SERVICIO FACTURE.
 - E) EN EL CASO DE QUE UN CHEQUE POR LA COMPRA DE COMBUSTIBLE SALGA PROTESTADO O QUE NO PAGUE EN EL PLAZO FIJADO, SE EJECUTARA LA GARANTIA CORRESPONDIENTE.
 - F) RESPONDER ANTE **PETROCONDOR S.A.** POR TODOS LOS EFECTOS DAÑOSOS QUE ÉSTA LLEGARE A SUFRIR CUANDO ESTOS SEAN PROVENIENTES DE ALGÚN INCUMPLIMIENTO DE LAS CLÁUSULAS DE ESTE CONTRATO O COMO CONSECUENCIA DE ACTOS O HECHOS IMPUTABLES O CULPA O DOLO DEL DISTRIBUIDOR.

QUINTA: PRECIO:

LA COMERCIALIZADORA COBRARA AL DISTRIBUIDOR EL PRECIO DE EP PETROECUADOR EN EL TERMINAL MAS IMPUESTOS FIJADOS POR EL GOBIERNO, MAS EL UNO POR CIENTO Y MAS EL COSTO DE LA FACTURACION.

SEXTA: DURACION DEL CONTRATO:

EL PRESENTE CONTRATO TIENE **AÑOS** DE DURACION A PARTIR DE EL INICIO DE LA FACTURACION Y SE RENOVARA AUTOMATICAMENTE POR EL MISMO PERIODO. EN EL CASO DE QUE EL DISTRIBUIDOR NO

DESEARA RENOVAR EL CONTRATO, LO MANIFESTARA POR ESCRITO CON NOVENTA DIAS DE ANTICIPACION A LA COMERCIALIZADORA

SEPTIMA: USO DE MARCA:

EL DISTRIBUIDOR MEDIANTE EL PRESENTE CONTRATO, ESTA AUTORIZADO POR LA COMERCIALIZADORA A UTILIZAR SU MARCA, DEBIENDO EN TODO MOMENTO OBSERVAR LAS NORMAS LEGALES RELATIVAS AL USO DE MARCAS Y PATENTES, Y EL PRESTIGIO DE LA MISMA.

OCTAVA: SEGUROS:

EL DISTRIBUIDOR CONTRATARA LOS SEGUROS QUE SEAN NECESARIOS PARA CUBRIR, LAS EXIGENCIAS GUBERNAMENTALES SU INFRAESTRUCTURA Y CUALESQUIER RIESGO O PERJUICIO QUE PUEDA PRODUCIRSE CONTRA TERCEROS EN EL TIEMPO DE DURACION DEL PRESENTE CONTRATO, CONFORME A LO DISPUESTO EN EL DECRETO EJECUTIVO No. 2024 DE 1º DE NOVIEMBRE DEL 2.001.

NOVENA: DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS:

EL DISTRIBUIDOR CUMPLIRA CON LOS REGLAMENTOS EXISTENTES, NORMAS DE CALIDAD EXPEDIDAS POR EL AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE HIDROCARBUROS, ORDENANZAS MUNICIPALES, MEDIO AMBIENTE Y DEMAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR AUTORIDAD COMPETENTE, RELATIVAS AL TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE DERIVADOS DEL PETROLEO. ASI MISMO DISPONDRA AL PERSONAL, ACATE DICHAS DISPOSICIONES. LA INOBSERVANCIA A DICHAS NORMAS PERMITIRA A LA COMERCIALIZADORA SANCIONAR AL DISTRIBUIDOR CONFORME A LA LEY DE HIDROCARBUROS.

DECIMA: PENALIZACION:

LAS PARTES ACUERDAN LIBRE Y VOLUNTARIAMENTE, QUE EN EL CASO DE QUE EL DISTRIBUIDOR ADQUIERA COMBUSTIBLES A OTRA COMERCIALIZADORA DISTINTA A PETROCONDOR S.A., O A CUALQUIER OTRA PERSONA NATURAL O JURIDICA SIN EL CONSENTIMIENTO DE PETROCONDOR S.A., O DEJE DE FACTURAR A PETROCONDOR S.A., O QUE EL DISTRIBUIDOR REITERATIVAMENTE EXPENDA PRODUCTOS ADULTERADOS O EXPENDA, A TRAVES O NO DE LOS SURTIDORES/DISPENSADORES, CONSUMIDOR FINAL, LA INDEMNIZACION MINIMA QUE SE ESTABLECE EN CASO DE TERMINACION UNILATERAL O CUALQUIER FORMA, FIGURA, O PRETENSION DE DAR POR TERMINADO EL PRESENTE CONTRATO, EN NINGUN CASO PODRA SER INFERIOR A UNA SUMA EQUIVALENTE A TREINTA MIL DOLARES AMERICANOS (**USD \$30.000**) QUE EL DISTRIBUIDOR DEBERA CANCELAR A LA COMERCIALIZADORA PARA OBTENER SU CARTA DE RESCILIACION.

DECIMA PRIMERA: TERMINACION DEL CONTRATO:

EL PRESENTE CONTRATO PODRA TERMINARSE POR LAS SIGUIENTES CAUSAS:

- A) POR INCUMPLIMIENTO DE CUALESQUIERA DE LAS PARTES.
- B) POR INCUMPLIMIENTO DE LAS ESTIPULACIONES POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR, LA COMERCIALIZADORA EN FORMA UNILATERAL PODRA DAR POR TERMINADO EL CONTRATO, PARA LO CUAL COMUNICARA AL DISTRIBUIDOR CON 30 DIAS DE ANTICIPACION.
- C) POR MUTUO CONSENTIMIENTO, PREVIA CANCELACION DE LOS VALORES QUE EL DISTRIBUIDOR ADEUDE A LA COMERCIALIZADORA Y EL PAGO DE LA MULTA RESPECTIVA.

DECIMA SEGUNDA: TRIBUTOS:

CONFORME A LAS DISPOSICIONES LEGALES, LA COMERCIALIZADORA ACTUARA COMO AGENTE DE RETENCION DE ACUERDO A LAS LEYES VIGENTES, LOS VALORES RETENIDOS CONSTARAN EN LAS FACTURAS Y ADEMÁS ENTREGARA MENSUALMENTE EL COMPROBANTE DE RETENCION CORRESPONDIENTE. TODO TRIBUTO POSTERIOR QUE SE CREE MEDIANTE REGULACIONES Y LEYES GUBERNAMENTALES O DE OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO SERÁN ASUMIDOS POR EL DISTRIBUIDOR

DECIMA TERCERA: INDEPENDENCIA LABORAL:

LAS OBLIGACIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO, ES RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL DISTRIBUIDOR.

DECIMA CUARTA: JURISDICCION LEGAL:

EL DOMICILIO PRINCIPAL DE LA COMPAÑÍA ES LA CIUDAD DE QUITO, DONDE SE VENTILARÁ CUALESQUIER CONTROVERSIA, ANTE LOS JUECES COMPETENTES.

DECIMA QUINTA: FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO:

LAS PARTES NO SON RESPONSABLES DE CIRCUNSTANCIAS IMPREDECIBLES QUE PUEDAN SER CALIFICADAS COMO FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO. CUALESQUIERA DE LAS PARTES COMUNICARÁ A LA OTRA DEL INICIO Y LA TERMINACION DE LAS MISMAS. EN CASO DE EMERGENCIA DECLARADA POR AUTORIDAD COMPETENTE, LA COMERCIALIZADORA PODRA UTILIZAR LA ESTACION DE SERVICIO, ELABORANDO ACTA DE ENTREGA RECEPCION AL INICIO Y AL FINAL DE SU PARTICIPACION, DETALLANDO LO RECIBIDO Y LO ENTREGADO.

SEÑOR NOTARIO AGREGUE USTED LAS DEMÁS CLAUSULAS DE ESTILO PARA LA TOTAL VALIDEZ DE ESTE CONTRATO.

**CRNL. ALBERTO CADENA L.
REPRESENTANTE LEGAL
PETROCONDOR**

**SR.
PROPIETARIO
E/S**