

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

“PLAN DE REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA
COMPAÑÍA LUMOIL CÍA. LTDA. (SERVICIOS PETROLEROS) DOMICILIADA
EN LA CIUDAD DE QUITO”

Realizado por:

CLAUDIA ESTEFANIA MORENO ALDAZ

Director de proyecto:

MBA. Carlos Andrade

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Quito, Julio de 2013

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, CLAUDIA ESTEFANÍA MORENO ALDAZ, con cedula de identidad No. 060301411-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación personal; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Claudia Estefanía Moreno Aldaz

C.I.: 060301411-9

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“PLAN DE REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA
COMPAÑÍA LUMOIL CÍA. LTDA. (SERVICIOS PETROLEROS) DOMICILIADA
EN LA CIUDAD DE QUITO”

Realizado por:

CLAUDIA ESTEFANIA MORENO ALDAZ

como Requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL CON MENCION EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor
MBA. CARLOS ANDRADE

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Carlos Andrade
DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes

SANTIAGO DÍAZ

ERIKA ESCOBAR

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

Santiago Díaz

Erika Escobar

Quito, Julio de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para culminar esta importante etapa de mi vida y por haber puesto en mi camino a aquellas personas en especial mis padres y mis hermanos que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

AGRADECIMIENTO

A mi padre que con su ejemplo de vida me enseñó el camino de honestidad y trabajo.

A mi madre donde encontré siempre una palabra de aliento, los brazos abiertos y un corazón lleno de amor, por ser la luz de mi vida.

A los dos Por haber sido siempre mi pilar de apoyo donde me sentí segura y confiada, por sus sabios y oportunos consejos, por su incondicional presencia a través del tiempo.

A mis hermanos, Luciano, Ma. Sol, Silvana, Cristhian por extenderme sus manos, por ser mis eternos amigos.

A mis sobrinos por sus sonrisas, sus abrazos, su presencia.

A ti mi amor, por enseñarme a soñar despierta.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes.

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador es un país cuyo crecimiento y desarrollo se sustenta principalmente en las oportunidades que ofrece la industria petrolera. Desde que nuestro país se convirtió en un exportador neto de petróleo, esta actividad constituyó uno de los principales motores de la economía nacional. La oportunidad de participar como proveedor de servicios en el área petrolera fue analizada por el Ing. Luciano Moreno hace aproximadamente 22 años, fecha en la cual Lumoil Cia. Ltda. fue constituida. Después de una larga trayectoria en el mercado de servicios petroleros Lumoil ha crecido en muchos aspectos dentro de los más importantes su experiencia, capacitación y excelencia al momento de realizar los trabajos requeridos. Posterior a realizar un análisis de la situación administrativa general como también departamental surge la idea como también la necesidad de realizar una reingeniería en el departamento de comercio exterior, tomando en cuenta el gran potencial que la empresa posee para su crecimiento tanto dentro del mercado ecuatoriano como también internacionalizando sus servicios. El bienestar y crecimiento de nuestro país es un aspecto muy importante a considerar, es por esto que con este trabajo se garantiza un crecimiento en las plazas de trabajo y un óptimo funcionamiento en las áreas intervenidas de las Refinerías Estatales. Como objetivo principal de este trabajo es brindar una guía a la compañía antes mencionada para que mejore sus resultados y sobre todas las cosas mantenga una política de mejoramiento continuo.

SUMMARY

Ecuador is a country whose growth and development is mainly based on the opportunities offered by the oil industry. Since our country became a net oil exporter, this activity was one of the main drivers of the national economy. The opportunity to participate as a service provider in the oil industry was analyzed by Mr. Luciano Moreno approximately 22 years ago, the date on which Lumoil Cia. Ltda. was legally formed. After a long career in the oil services market Lumoil has grown in many ways the most important in their experience, training and excellence performing. Following an analysis of the general administrative situation as well as departmental the idea of a reengineering in the department of foreign trade emerged, taking into account the great potential that the company has for growth both within the Ecuadorian market as also internationalizing their services. Well-being and growth of our country is a very important aspect to consider, which is why that this work will guarantee a growth in jobs and optimal functioning in intervention areas of the State Refineries. As the main objective of this paper is to provide guidance to Lumoil to improve its results and above all maintain a policy of continuous improvement.

ÍNDICE

DECLARACION JURAMENTADA	2
DECLARATORIA	3
LOS PROFESORES INFORMANTES	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
SUMARY	8
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	16
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS	17
CAPITULO I	18
ASPECTOS GENERALES	18
1. INTRODUCCIÓN	18
1.1 ANTECEDENTES	18
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2.2 DIAGNOSTICO	22
1.2.3 PRONÓSTICO	35
1.2.4 CONTROL DEL PRONÓSTICO	36
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	37
1.3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	37
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	38
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	38
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRACTICA	39
1.6 FUENTE DE DATOS	39
1.6.1 FUENTES PRIMARIAS	40
1.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	40
1.7 MARCO TEÓRICO	40
1.7.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	40
1.7.2 CARACTERÍSTICAS FRECUENTES DE LA REINGENIERÍA	41

1.7.3 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA	43
1.7.4 ELEMENTOS CLAVES DE LA REINGENIERÍA	44
1.7.5 DONDE SE APLICA LA REINGENIERÍA.....	44
1.7.6 PARTICIPANTES EN PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUALIDADES .	46
1.7.7 TIPOS DE EMPRESAS QUE REQUIEREN DE LA REINGENIERÍA	47
1.7.8 ORGANIGRAMAS	48
1.7.9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	49
1.7.10 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR	50
1.8 HIPÓTESIS	51
1.9 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1.9.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
1.9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	53
1.9.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA, ENTREVISTA, OBSERVACIÓN O EXPERIMENTACIÓN).....	53
1.9.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	53
CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	54
2.1 INTRODUCCIÓN.....	54
2.2 HISTORIA DE LA REINGENIERÍA.....	57
2.3 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS	58
2.4 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA.....	60
2.4.1 Su filosofía.....	61
2.4.2 El cambio y el liderazgo	63
2.4.3 Aspectos esenciales	65
2.5. POR QUE HACER REINGENIERÍA	70
2.6 ¿QUE IMPLICA LA REINGENIERÍA?	72
2.7 METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESO	74
2.8 EXPECTATIVAS DE LA REINGENIERÍA	77
2.9 TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS.....	78
CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....	79
3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	79
3.1.1 Ubicación Geográfica	79
3.1.2 Análisis Organizacional.....	79
3.1.3 Capacidad de Marketing.....	81
3.1.4 Capacidad Administrativa	81

3.1.5 Capacidad de Comercialización	81
3.1.6 Capacidad Tecnológica	82
3.1.7 Capacidad legal.....	85
3.1.8 Ventajas Competitivas.....	86
3.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	86
3.2.1 Clientes.....	86
3.2.2 Mercado.....	87
3.3 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	87
3.3.1 Aspectos Jurídicos y Políticos	87
3.3.2 Aspectos Ambientales	90
3.3.3 Aspectos Tecnológicos	92
3.3.5 Aspectos Económicos.....	93
3.3.5.1 La Inflación.....	93
3.4 ANÁLISIS FODA	96
3.4.1 Matriz de Evaluación FODA.....	96
3.4.3 Matriz de Ponderación de Impacto.....	97
3.4.4 Identificación de Estrategias.....	101
CAPITULO IV	103
ANALISIS Y PROYECCION FINANCIERA	103
4.1 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	103
CAPITULO V	129
PROPUESTA DE REINGENIERÍA.....	129
5.1 INTRODUCCIÓN.....	129
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA.....	130
5.2.1 Estructura.....	130
5.3 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	132
5.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	133
5.5 NECESIDAD DE CAMBIO	139
5.6 ESQUEMA DE LA REINGENIERÍA	140
5.6.1 Esquema	141
5.6.2 Metas	143
5.7 RE ESTRUCTURA.....	144
5.8 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS Y NUEVOS CARGOS	145

5.9 Filosofía.....	156
5.9.1 Misión.....	156
5.9.2 Visión	156
5.9.3 Objetivos.....	156
5.9.4 Principios.....	157
5.9.5 Valores.....	157
5.10 INTERNACIONALIZACION DE LOS SERVICIOS	158
5.11 AFECTACION PARA LUMOIL CIA. LTDA. POR LA CONSTRUCCION DE LA REFINERIA DEL PACIFICO	161
5.12 MAPA DE PROCESOS	168
5.13 DEFINICIÓN DE PRINCIPALES PROCESOS	170
5.13.1 ESTABLECIMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESO	170
5.13.2 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS	171
5.13.3 PROCESOS DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR.....	172
5.13.3.1 Requerimiento de Materiales.....	172
5.13.3.2 Selección de Proveedores	174
5.13.3.3 Solicitud de Cotización.....	176
5.13.3.4 Pago de Materiales	178
5.13.3.5 Transporte Interno Lugar de Destino INLAND	180
5.13.3.6 Transporte Internacional	182
5.13.3.7 Nacionalización de Mercadería.....	184
5.13.3.8 Revisión o Control del Producto	186
5.10.3.4 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	187
5.11 Proceso de implementación	188
5.12 Ejecución del plan	190
5.12.1 Cronograma de responsabilidades	191
5.12.2 Evaluación y re afinamiento	192
CAPITULO VI.....	193
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	193
6.1 CONCLUSIONES.....	193
6.2 RECOMENDACIONES	194
BIBLIOGRAFÍA	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación Promedio en el total de exportaciones Enero – Diciembre 2012	27
Tabla 2. Balanza Comercial (Años 2007 a 2012).....	28
Tabla 3. Síntomas y Causas.....	32
Tabla 4. Pronóstico y Control del Pronóstico.....	35
Tabla 5. Evolución de la Inflación anual.....	94
Tabla 6. Matriz de Evaluación FODA.....	96
Tabla 7. Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas).....	97
Tabla 8. Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades)	97
Tabla 9. Matriz de Ponderación de Impacto (Debilidades).....	98
Tabla 10. Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas)	98
Tabla 11. Matriz de Estrategias Síntesis FODA.....	99
Tabla 12. Matriz de Estrategias FODA	100
Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias 2011-2012.....	103
Tabla 14. Estado de Resultados 2011-2012.....	104
Tabla 15. Análisis vertical Estado de Resultados 2011-2012	105
Tabla 16. Análisis horizontal Estado de Resultados 2011-2012	109
Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Valores en \$.....	116
Tabla 18. Calculo de Requerimiento de Capital de Trabajo Valores en \$	117
Tabla 19. Costo y Financiamiento del Proyecto Valores en \$.....	118
Tabla 20. Flujo de Caja y Promedio Ponderado Kp.....	119
Tabla 21. Flujo de Caja Operativo Punto de vista Global.....	120
Tabla 22. Índices de Evaluación.....	120
Tabla 23. Flujo de Caja Operativo Punto de vista del Accionista.....	121
Tabla 24. Flujo de Caja Operativo Sin deuda.....	122
Tabla 25. Amortización del Préstamo	125
Tabla 26. Calculo Capacidad de Pago	125
Tabla 27. Calculo Punto de Equilibrio	126
Tabla 28. Análisis Marginal Flujo de Caja.....	128
Tabla 29. Identificación de Cargos – Gerente General	145
Tabla 30. Identificación de Cargos – Asistente de Gerencia.....	146
Tabla 31. Identificación de Cargos – Gerente Financiero	147
Tabla 32. Identificación de Cargos – Contador.....	148

Tabla 33. Identificación de Cargos – Gerente de Comercio Exterior	149
Tabla 34. Identificación de Cargos – Asistente de Comercio Exterior	150
Tabla 35. Identificación de Cargos – Jefe de Negocios	151
Tabla 36. Identificación de Cargos – Gerente de Recursos Humanos	152
Tabla 37. Identificación de Cargos – Jefe de Operaciones e Ingeniería.....	153
Tabla 38. Identificación de Cargos – Asesor de Logística	154
Tabla 39. Identificación de Cargos – Ing. Técnico.....	155
Tabla 40. Análisis Historial Países de Origen Importaciones Periodo 2000 – 2013.....	164
Tabla 41. Análisis Historial Productos Importados Periodo 2000 – 2013	165
Tabla 42. Análisis de Aranceles aplicados 2011-2012.....	167
Tabla 43. Proceso Requerimiento de Materiales	172
Tabla 44. Proceso Selección de Proveedores	174
Tabla 45. Procesos Solicitud de Cotización	176
Tabla 46. Proceso Pago de Materiales.....	178
Tabla 47. Proceso Transporte Interno Lugar de Destino INLAND	180
Tabla 48. Proceso Transporte Internacional	182
Tabla 49. Proceso Nacionalización de Mercadería	184
Tabla 50. Proceso Revisión o Control del Producto.....	186
Tabla 51. Cronograma de responsabilidades	191

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Empresarial LUMOIL Cía. Ltda.,	22
Gráfico 2. Participación promedio en el total de exportaciones (Años 2007 a 2012).....	29
Gráfico 3. Exportaciones de Petróleo	30
Gráfico 4. Capacidad Tecnológica	82
Gráfico 5. Estructura Actual Lumoil	130
Gráfico 6. Reingeniería de la Empresa Lumoil	141
Gráfico 7. Re Estructura Lumoil	144
Gráfico 8. Historial Países de Origen Importaciones Periodo 2000 – 2013.....	164
Gráfico 9. Análisis Historial Productos Importados Periodo 2000 – 2013	166

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 2. Unidad de Fraccionamiento Catalítico FCC	158
Fotografía 3. Unidad de Fraccionamiento Catalítico FCC	160
Fotografía 4. Montaje mecánico Unidad FCC.....	163

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1. General Lumoil	131
Flujograma 2. Requerimiento de Materiales	173
Flujograma 3. Selección de Proveedores.....	175
Flujograma 4.Solicitud de Cotización	177
Flujograma 5.Pago de Materiales	179
Flujograma 6. Transporte Interno Lugar de Destino INLAND.....	181
Flujograma 7. Transporte Internacional	183
Flujograma 8. Nacionalización de Mercadería.....	185
Flujograma 9. Revisión o Control del Producto	187

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

LUMOIL Cía. Ltda., es una empresa fundada el 23 de agosto de 1991 y domiciliada en Ecuador por el Ingeniero Luciano Moreno Lasso y domiciliada en Ecuador. La empresa compete en el sector de montaje, mantenimiento, reparación y reacondicionamiento de unidades industriales, vinculados con el sector de petróleo e hidrocarburos, en calidad de proveedor.

Visión

Ser la empresa líder reconocida internacionalmente por la aplicación eficiente de tecnología de punta en el desarrollo de obras dentro de plantas industriales y petroleras y por aportar soluciones técnicas industriales de mercado mediante venta y renta de equipos.

Misión

Ser una empresa de excelencia reconocida por su solvencia técnica y logística en el desarrollo de obras de construcción y montaje industrial. Conformar un equipo de trabajo con altos valores morales y excelencia en el desempeño de sus labores. Trascender local e internacionalmente y buscar una permanente mejora en función de los clientes y la empresa.

Valores

- **Honestidad:** En todas las actividades a realizarse dentro y fuera de la empresa por parte de sus colaboradores sin importar su cargo en la misma la honestidad es un valor que siempre debe primar.

- Responsabilidad: Es importante que todos los colaboradores de la empresa demuestren su compromiso y su responsabilidad en sus labores diarias
- Puntualidad: Como todos sabemos en estos días el tiempo es uno de los factores más preciosos que tenemos es por esto que es muy importante que todas las personas dentro de la empresa aprendan la importancia del aprovechamiento al máximo del tiempo en todas las actividades.
- Lealtad: Para la empresa es muy importante la presencia de este valor ya que nos ayuda a crear un ambiente de fidelidad y de pertenencia dentro de la empresa

Políticas

- Prestar servicios técnicos al sector petrolero e industrial del país, manteniendo estándares internacionales de calidad, seguridad industrial y gestión ambiental.
- Excelencia en toda actividad que se realice como empresa
- Respetar leyes y las normas constitucionales, de salud, seguridad industrial y gestión ambiental de la legislación y demás regulaciones nacionales.
- Mantener un programa de capacitación y motivación del talento humano.
- Mantener una relación transparente con la comunidad y seguir los alineamientos que el cliente tenga para la comunidad.
- Mantener permanentemente el objetivo común de aportar a la sociedad como un ente vanguardista de tecnología.

Objetivos

- Implementar un sistema de calidad integrado en la empresa.
- Adquirir y renovar equipos de calidad que complementen nuestras fortalezas técnicas.
- Consolidar como una empresa nacional líder altamente calificada para trabajos especializados.
- Internacionalizar el servicio
- Potencializar nuestra división adjunta de comercialización y ventas a través de representaciones internacionales importantes.

- Potencializar nuestra división adjunta de renta de maquinaria adquiriendo mas equipo especial que cubra ese propósito e introduciendo este servicio en el mercado.

El principal cliente de la compañía es Petróleos del Ecuador E.P., PETROECUADOR, de la cual LUMOIL Cía. Ltda., es proveedor de diferentes servicios y provisiones que sus unidades requieren. De igual forma, provee servicios similares, pero a menor escala a otras empresas de explotación de hidrocarburos del país.

Dado que es un proveedor del sector público, LUMOIL centra su actividad en las diferentes oportunidades de licitación, por medio del Portal de Compras Públicas, INCOP.

Por otra parte, cuando se trata de clientes del sector privado, lo hace a través de los requerimientos de ofertas de servicios especializados, que recibe de las empresas de este sector.

Las actividades de comercialización de la empresa abarca dos campos: el primero de ellos abarca la Comercialización de Servicios; por otra parte, incursiona también en la Comercialización de Provisión de insumos, equipos y materiales afines a su campo de acción.

La empresa cuenta con alrededor de 35 profesionales de planta y, entre sus activos fijos, es propietario de maquinaria especializada, lo que ha permitido su rápida expansión, además de su capacidad de satisfacer los diferentes proyectos y requerimientos de los contratistas; De este modo, la empresa ha llegado a expandir su campo de acción a ocho proyectos operados simultáneamente, y con un aproximado de más de 400 personas laborando en diversas áreas, cifra que corresponde a los registros del pasado mes de septiembre del 2010.

Además del capital humano y tecnología, la empresa cuenta con una inversión en bienes muebles, con una infraestructura establecida que incluye oficinas en Quito,

Esmeraldas y Tarapoa, dos talleres en la ciudad de Quito y una oficina física en la ciudad de Houston, Texas, en Estados Unidos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, el departamento de comercialización de LUMOIL ha sido estructurado de un modo sencillo y elemental pues, como se explicó a lo largo de la introducción, basa su promoción y comercialización de servicios y provisión de bienes en las invitaciones que recibe para participar de licitaciones públicas, a través del Portal de Compras Públicas, en los diferentes sectores en los cuales se encuentra registrado como proveedor, y en las invitaciones directas a ofertar servicios que recibe de las diferentes filiales de EP PETROECUADOR, y otras empresas de la industria petrolera.

Dentro de los principales proyectos que LUMOIL ha realizado, se puede destacar 10 intervenciones que fueron llevadas a cabo en la Unidad de Refinación, conocida como FCC (Unidad de Fraccionamiento Catalítico). Las intervenciones a la unidad señalada destacan por su complejidad técnica, logística y comercial, y ponen en evidencia la capacidad de LUMOIL de acoger diferentes requerimientos de la industria; Se menciona estos proyectos, ya que su ejecución merece un alto desempeño técnico, y fuertes exigencias logísticas y comerciales, así como materiales especializados, entre los cuales se destaca, por ejemplo, planchas de acero de aleaciones muy especiales y poco comunes.

1.2.2 DIAGNOSTICO

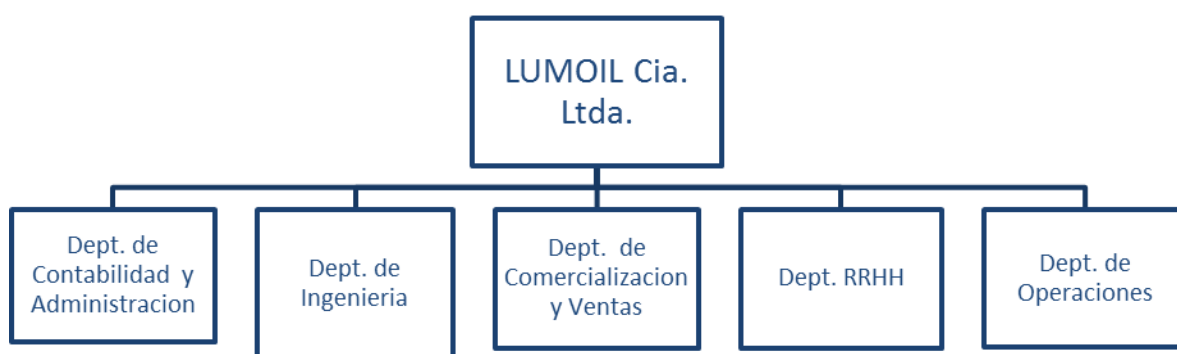
1.2.2.1 SÍNTOMAS

Como se señaló en la introducción, LUMOIL fue fundada en agosto de 1991, y a partir del mismo año, la empresa se ha destacado por la calidad de sus servicios, además de su rápido crecimiento, atribuido al capital humano de las personas que la conforman, entre las cuales destaca de forma especial su fundador, el Ingeniero Luciano Moreno Lasso.

Actualmente, la empresa cuenta para el desempeño normal y cotidiano de sus operaciones, con cinco departamentos, los cuales se enlistan a continuación:

- Departamento de Contabilidad y Administración
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Ingeniería
- Departamento de Operaciones y,
- Departamento de Comercialización.

Gráfico 1. Organigrama Empresarial LUMOIL Cía. Ltda.,



Fuente: **LUMOIL CIA. LTDA.**

Elaborado por: **Estefanía Moreno A.**

1.2.2.2 Funciones por departamentos

A continuación, se describe las funciones principales de cada uno de los departamentos:

Departamento de Contabilidad y Administración

Este departamento se encarga de llevar los registros contables de todas las transacciones que se llevan a cabo, esto es: la elaboración de los Estados Financieros mensuales y anuales, con sus respectivos anexos, calcular y determinar los costos y presupuestos de las operaciones a realizar, dar seguimiento y acceso a los sistemas de contabilidad proporcionados por la empresa; sugerir mejoras o cambios en los errores preexistentes, con el propósito de facilitar la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos, elaborar las declaraciones de impuestos tanto mensuales como anuales al Servicio de Rentas Internas SRI, y analizar los indicadores financieros de la empresa, entre otras funciones de menor importancia.

Departamento de Recursos Humanos

Las funciones del departamento de recursos humanos incluyen calcular, registrar y cancelar las remuneraciones del personal; mantener al día y controlar el pago de todas las obligaciones patronales y personales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; la programación y aplicación de programas de inducción, capacitación y desarrollo del personal como también la evaluación del desempeño del mismo, con un énfasis especial en la promoción del desarrollo personal y profesional del individuo; y, el reclutamiento de nuevos miembros de la organización, en base a los requerimientos de la misma.

Departamento de Ingeniería

Las principales funciones del departamento de Ingeniería son administrar, planear, coordinar, controlar y evaluar todas las propuestas o invitaciones que recibe la empresa por medio del INCOP u otros medios para participar en los diferentes proyectos a ofertar; en este departamento se realizan todos los cálculos y los análisis para la ejecución de los proyectos existentes; es también responsable de controlar el cronograma de actividades de los proyectos, tarea de especial importancia al interior de la empresa, dado que se debe cumplir con las especificaciones solicitadas por el contratista.

Departamento de Operaciones

Las funciones del departamento de operaciones de LUMOIL CIA. LTDA. son: La planificación, organización, dirección y control de las actividades de adquisición de insumos, también en la adquisición de cotizaciones de proveedores, administración de los gastos de movilización de personal y otras actividades relacionadas con los requerimientos de cada proyecto. El departamento también se encarga de la supervisión del rendimiento del trabajo de cada una de las áreas, Además la coordinación de actividades con el departamento de ingeniería para llevar un registro de actividades a través de un cronograma, y la realización de un listado de los materiales que cada uno de los proyectos lo requieran y finalmente la elaboración de un presupuesto de inversión y de gastos para cada uno de los proyectos.

Departamento de Comercialización y Ventas

Entre las funciones actuales del departamento de Comercialización y Ventas, se menciona el contacto con proveedores nacionales y extranjeros, además de establecer el contacto con clientes potenciales de la empresa dentro y fuera del país.

Como se mencionó anteriormente, LUMOIL es una empresa que trabaja principalmente en proyectos con las Refinerías del Estado, siendo su principal cliente PETROECUADOR. Por lo tanto, los procesos de licitación ofertados en el portal de compras públicas, INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas) y son la

prioridad principal de la compañía. Por tal motivo, el Departamento de Comercialización y Ventas está encargado, además, de mantener al día, en orden y en control la situación con el portal de compras públicas, también involucrándose en el control de la preparación de ofertas a presentar.

El Departamento de Comercialización y Ventas, a pesar de ser un departamento sumamente importante para los intereses de la empresa, no está debidamente organizado, pues su estructura se ha mantenido prácticamente inalterable desde sus inicios, y no ha tenido una rápida adaptación a los cambios del entorno. Se puede observar, por ejemplo, falencias en la elaboración de los planes de trabajo en el que se realiza un pronóstico de ventas, como también al establecer un rango de precios unitarios en los servicios que se prestan.

Otros problemas vinculados con el Departamento de Comercialización y Ventas incluyen la falta de un estudio de mercado adecuado, que permita a LUMOIL conocer su participación actual, su potencial y proyección de crecimiento a corto y largo plazo, la falta de inversión en marketing y publicidad, el fortalecimiento de la imagen corporativa, son variables que la empresa dinámica de hoy en día debe realizar con el propósito de mantener y fidelizar a los clientes preexistentes y atraer nuevos clientes.

Adicionalmente, es necesario mejorar el sistema de “análisis y control de las ventas realizadas”, función clave para el manejo de un Departamento de Comercialización y Ventas bien estructurado.

En la actualidad, el Departamento de Comercialización y Ventas no se encuentra bien definido, y cuenta con múltiples falencias, tanto por la falta de personal y recursos asignados al departamento, como por la deficiencia en el planteamiento de metas y objetivos. A enero del 2012, el Departamento de Comercialización y Ventas cuenta con dos personas para su desarrollo, una de las cuales se incorporó a la empresa recientemente. No existe un organigrama que represente la estructura orgánica del área, una descripción de las unidades que lo integran, tampoco los niveles jerárquicos o canales de comunicación.

La empresa ha logrado obtener ventajas competitivas frente a sus competidores, al tener la capacidad de adquirir servicios, materiales y equipos en condiciones mucho más convenientes a las que tienen acceso sus contendientes esto lo realiza a través de proveedores locales o de sus propios departamentos de adquisiciones.

El objetivo es trasladar esta ventaja competitiva que la empresa ha desarrollado en una gestión de adquisición adecuada y a su vez la comercialización a terceros, esto es aprovechar la capacidad desarrollada del Área de Comercialización, donde se efectúen actividades de adquisiciones en la posibilidad de no solo utilizar los bienes y servicios que la empresa adquiere, sino que comercializar los mismos en el mercado industrial del país.

Desde el descubrimiento de los primeros yacimientos petroleros en el Ecuador, su economía tiene una fuerte dependencia de este bien, principalmente de la venta, comercialización y producción, tanto de este bien, como de sus productos derivados que, en conjunto, representan el 52.1% del PIB medido en función del ingreso, de acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador¹

¹Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

Tabla 1. Participación Promedio en el total de exportaciones Enero – Diciembre 2012

	Miles USD FOB	Participación
Petróleo	9.568,00	59,60%
Banano	1.375,00	8,60%
Camarones	856,00	5,30%
Atunes	496,00	3,10%
Rosas	385,00	2,40%
Oro para uso no monetario	228,00	1,40%
Los demás cacao en grano, entero	191,00	1,20%
Aceite de Palma en bruto	151,00	0,94%
Las demás preparaciones y conservas de pescado	149,00	0,93%
Extractos, esencias y concentrados	114,00	0,71%
Los demás vehículos automóviles para transporte	77,00	0,48%
Los demás aparatos de cocina y estufas	68,00	0,42%
Harina con contenido de grasa superior a 2% en peso	67,00	0,42%
Los demás aceites de palma	57,00	0,36%
Los demás vehículos de turismo	53,00	0,33%
Las demás flores y capullos, cortados	52,00	0,32%
Las demás maderas tropicales- Madera aserrada o devastada	51,00	0,32%
Los demás café sin tostare incluso tostado	50,00	0,31%
Palmitos	50,00	0,31%
Gypsophila	44,00	0,27%
Plátano para cocción	44,00	0,27%
Los demás productos	1.921,00	0,27%
TOTAL EXPORTACIONES	16.056,00	100%

Fuente: **Banco Central del Ecuador 2012**Elaborado por: **Estefanía Moreno**

Como se puede analizar en la tabla 1, un 75,9% de la economía ecuatoriana depende de los llamados “bienes primarios”, que se definen como aquellos que “no han sido elaborados, que vienen directamente de la agricultura, ganadería o minería”²

De acuerdo al mismo gráfico, el más importante de los bienes primarios, es el petróleo crudo, que representa un 52,1% dentro de la economía ecuatoriana.

Adicionalmente, se debe considerar que entre los “bienes secundarios” o aquellos que “hacen referencia al sector encargado del proceso de transformación de materias primas mediante el desarrollo de actividades industriales”³, los derivados del petróleo tienen un peso adicional del 5,8% en la economía.

Tabla 2. Balanza Comercial (Años 2007 a 2012)

Transacción/ Periodo	En millones de USD					
	Años					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BALANZA COMERCIAL	1.426.075,10	1.266.395,74	-208.394,98	-1.788.780,27	-623.446,39	81.645,97
Exportaciones	14.321.315,71	18.818.325,45	13.863.054,23	17.489.922,11	22.322.347,89	18.127.115,26
Importaciones	12.895.240,61	17.551.929,71	14.071.449,21	19.278.702,38	22.945.794,28	18.045.469,29

Fuente: **Banco Central del Ecuador 2012**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Por su parte, en la tabla 2 señala la Balanza Comercial del Ecuador, de acuerdo a estadísticas del Banco Central, esto es, “el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: Positiva: Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas. (Vendes más que compras) Negativa: Cuando el valor de las ventas es menor que el de las compras. (Compras más que vendes)”⁴

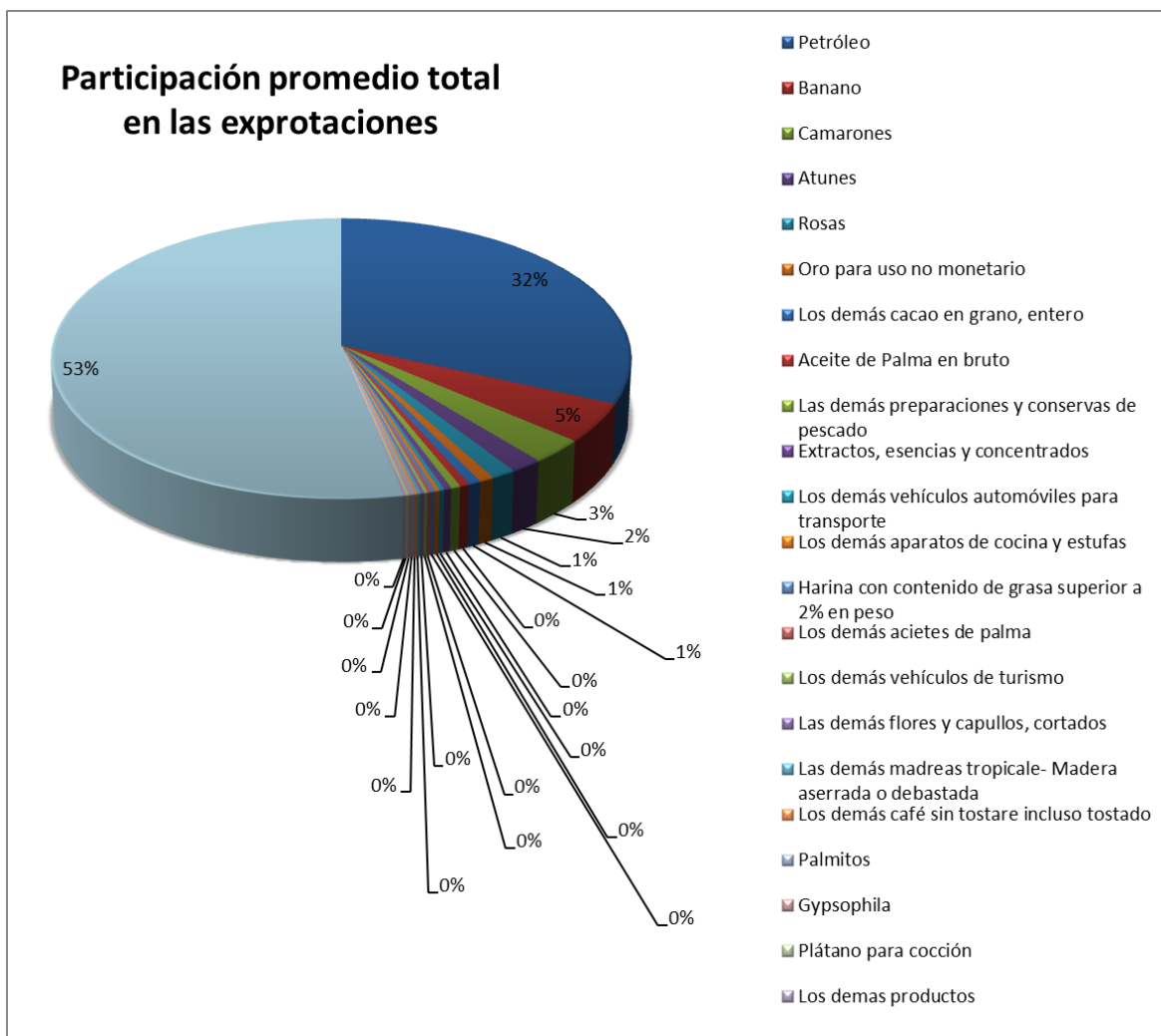
²http://www.ecuadorenvivo.com/2010082256528/opinion/pobres_bienes_primarios.html

³Colaboradores de Wikipedia, "Sector secundario," Wikipedia, La enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Sector_secundario&oldid=53680346

⁴Colaboradores de Wikipedia, "Balanza comercial," Wikipedia, La enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanza_comercial&oldid=53243006

Se puede analizar, a partir del gráfico, que Ecuador conto con una balanza comercial en 2007 y 2008, años de bonanza petrolera por el alto precio de este bien, vinculado con los conflictos en Medio Oriente. Para 2009, año de la crisis financiera internacional, que trajo consigo una caída en los precios del petróleo, la balanza comercial es negativa.

Gráfico 2. Participación promedio en el total de exportaciones (Años 2007 a 2012)

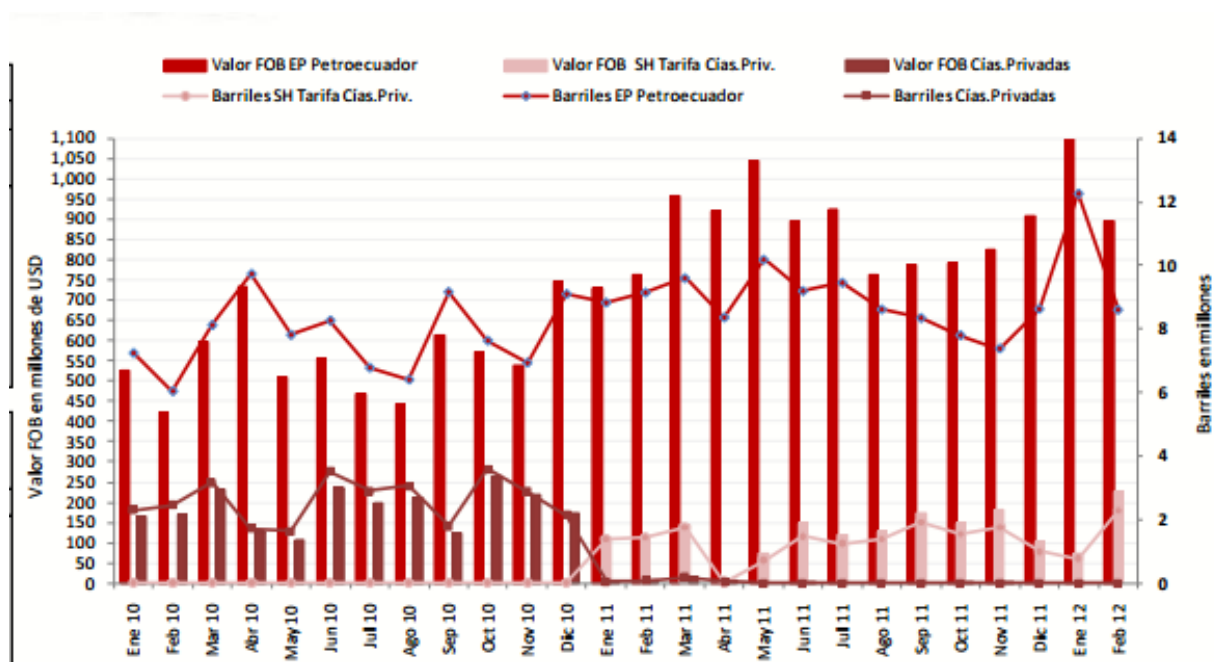


Fuente: **Banco Central del Ecuador 2012**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

El gráfico 2 explica, de un modo más visual, las estadísticas señaladas en la tabla 3, como puede observarse, el área en azul, que corresponde al petróleo crudo, suma más que todo el resto de productos de la economía, lo que demuestra la dependencia del Ecuador hacia el sector petrolero.

Gráfico 3. Exportaciones de Petróleo



Fuente: **Banco Central del Ecuador 2012**

Elaborado: **Banco Central del Ecuador**

Una vez evaluada la importancia del sector petrolero en Ecuador, y su vínculo con los diferentes ciclos en la economía, en función del auge o declive en los precios de este bien, es posible dar cuenta y señalar que los procesos de la industria petrolera deben estar en constante evolución y mantener un proceso de mejora continua. Por tales motivos, esto es un área dinámica y en constante crecimiento, en la cual, las oportunidades de prestación de servicios son cada vez mayores.

Como ya se señaló en la descripción de la compañía, esta comercializa dos productos principalmente y estos son: los servicios que esta ofrece y la provisión de insumos, especialmente en el área de Refinación de crudos pesados del Ecuador.

Ante este escenario, una falta de organización en el departamento de comercialización representa un gran problema para el desenvolvimiento de la empresa; al ofertar la empresa la provisión de insumos y maquinarias industriales especializada a sus contratistas, es necesaria la implementación de un departamento de Comercio Exterior, para que se pueda realizar estas funciones con mayor eficiencia y eficacia de la que se está realizando en la actualidad.

Un problema constante que se presenta en las actividades cotidianas de la empresa es la centralización en la toma de decisiones de la empresa, hay poca delegación y se concentra la autoridad de toma de decisiones en un grupo reducido de personas.

Esta forma de administración se conoce como “centralizada”, defendida por Henri Fayol, considerado por muchos como el “padre de la administración”.

Puede observarse varias similitudes entre los principios de la administración de Fayol y la gerencia de LUMOIL Cía. Ltda. Este tipo de administración no es negativa en su totalidad, podemos encontrar algunas ventajas tales como:

- Incurrir en menores costos, al existir una menor disposición de personal.
- Mayor control por parte de las autoridades

Sin embargo, el sistema también tiene muchas desventajas que se deben tratar de evitar, algunas de las principales son enlistadas a continuación, a modo de ejemplo:

- El tiempo de demora en la toma de decisiones es más alto ya que la cantidad de trabajo no permite que sea de otra manera⁵.
- Las autoridades estarían destinando su atención a actividades secundarias, y no a las más trascendentes para el desarrollo de la empresa.

Sobre este último punto, yo considero que es uno de los que más afecta al buen desempeño de la empresa, ya que la tendencia en la actualidad de las empresas, no solo a nivel nacional, sino a nivel internacional es el enfocarse únicamente en el giro del negocio, y delegar a terceros aquellas actividades que son importantes pero, no vitales, para el desempeño de la empresa.

⁵“Centralización vs Descentralización”, Katherine Carrillo Campos, Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo.

1.2.2.3 CAUSAS

Tabla 3. Síntomas y Causas

PROBLEMAS	CAUSAS
1.- FALLAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	FALTA DE ORGANIZACION
	CRECIMIENTO INESPERADO DE LA EMPRESA
	FALTA DE CONOCIMIENTO EN MATERIA ADMINISTRATIVA
	FALTA DE DIVISION DE TRABAJO
2.- SE HAN PRESENTADO NUEVAS AREAS DE TRABAJO	AL SER UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO SE VIO LA NECESIDAD DE DIVERSIFICAR SUS TRABAJOS
	NUEVAS AREAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIALIZACION
3.- PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION	POCA PLANIFICACION DE LOS PROCESOS
	NO HAY UN DEPARTAMENTO EXPERTO EN EL AREA DE COMERCIALIZACION
4.- CENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES	LA GERENCIA GENERAL TOMA DECISIONES QE DEBERIA TOMAR LOS OTROS DEPARTAMENTOS
	POCA CONFIANZA EN EL PERSONAL CONTRATADO

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

En el apartado anterior, se analizaron los principales problemas que afectan al buen desempeño de la empresa. Como causas principales de los primeros problemas encontrados, se señala la falta de organización que existe en la empresa, esto es debido a que al no existir una estructura organizacional bien definida, dado que las actividades o funciones del personal varían dependiendo del tipo de proyecto que se está desarrollando o del momento en el que la empresa está cruzando.

Para poder definir una estructura organizacional correcta en la empresa se debe tomar en cuenta las funciones del área comercial así como también el requerimiento humano y técnico necesario, establecer canales de comunicación entre los departamentos

existentes, determinar las personas responsables de las diferentes funciones como también implementar un sistema de control para así mejorar y prevenir errores a futuro⁶.

Otra causa del mismo problema, es que la empresa ha experimentado un crecimiento inesperado, debido a la gran demanda de trabajo que existe en el sector petrolero, pero se debe señalar además como un factor importante la excelencia de calidad que la empresa ha tenido en los trabajos que anteriormente ha realizado. Por estos motivos, la empresa se ha posicionado de buena forma en su mercado, derivando esto en su crecimiento significativo, en función de la cantidad de proyectos en los cuales participa.

Se ha encontrado dos razones trascendentales a este problema que son las siguientes:

- Existen nuevas áreas administrativas y de comercialización, ya que el mercado petrolero ha crecido de una manera muy rápida en los últimos años y,
- Al ser un mercado altamente competitivo, la empresa ha visto la necesidad de diversificar sus trabajos y sobre todo especializarse en áreas que son poco conocidas en el mercado ecuatoriano y así tener una ventaja competitiva muy alta frente a la competencia.

La falta de conocimiento en materia administrativa es una causa y, a su vez, una explicación del porque LUMOIL no posee una estructura organizacional bien definida. Al estar inmerso en el campo industrial, principalmente en el campo petrolero, la fuerza de conocimiento del personal de LUMOIL como de sus altos mandos se centra de forma más específica en las áreas de ingeniería petrolera e ingeniería mecánica industrial, es por esto que los demás temas han pasado a ocupar un segundo plano en la organización y funcionamiento cotidiano de la empresa.

⁶“Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás”, Capítulo 3, Antes del Punto de no Retorno, CharanRam y GeriWilligan, Colección Lideres Gerenciales, Grupo Editorial Norma.

La división de trabajo es muy importante en una organización ya que esta ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos, a ahorrar tiempo, como también a prevenir errores en todas las actividades a realizar.

Como se puede analizar, en el Departamento de Comercialización y Ventas, la división de trabajo está presente en niveles muy bajos, esto es debido a la falta de organización y de personal en dicho departamento, entre otras razones significativas, como la falta de planificación a largo plazo.

Como causas al problema en la comercialización, se puede señalar que existe poca planificación en los procesos de venta, como también la venta de servicios e insumos dentro y fuera del país, que la empresa ofrece. Esto se debe a la poca organización que existe en esta área de la empresa, como también a la inestabilidad que hay en la participación de proyectos o trabajos. La segunda es mucho más difícil de controlarla, ya que la empresa principalmente depende de las necesidades de su principal cliente y, contratista EP PETROECUADOR.

Y, finalmente, al problema de la centralización en la toma de decisiones nos podemos dar cuenta que existe un alto grado de desconfianza por parte de gerencia hacia el personal para que puedan realizar esta actividad. Esta problemática se puede dar por varias razones, pero una de las principales se relaciona con experiencias negativas en el pasado, que generaron esta desconfianza. Otra razón, se basa en que el personal no está bien capacitado para las funciones que se les ha asignado, o no ha demostrado toda su capacidad y conocimiento ya que no ha tenido la oportunidad de hacerlo.

La centralización en la toma de decisiones puede ocasionar más tiempo en la ejecución de otros procesos, como también puede incurrir en mayores costos debido al tiempo utilizado⁷, como principal desventaja. Adicionalmente, la atención de las altas autoridades se encuentra desviada debido a que debe tomar decisiones de actividades que no son trascendentales para el funcionamiento de la empresa.

⁷“Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás”, Capítulo 3, Antes del Punto de no Retorno, CharanRam y GeriWilligan, Colección Lideres Gerenciales, Grupo Editorial Norma.

Los problemas que ocasionan la falta de organización en el área administrativa de una empresa son varios y al transcurrir el tiempo pueden ocasionar serios inconvenientes en el desenvolvimiento de una empresa.

Analizando el caso particular de LUMOIL, se puede observar que a pesar de haber trabajado varios años sin una estructura organizacional bien definida, es una empresa que ha crecido enormemente en los últimos años.

Sin embargo, al implementar mayores medidas de organización, de control y de supervisión su crecimiento en el mercado sería mayor en tamaño y velocidad, así como también su eficiencia y eficacia, al trabajar con el máximo potencial con el que la empresa puede contar.

1.2.3 PRONÓSTICO

Tabla 4. Pronóstico y Control del Pronóstico

DIAGNOSTICO		PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO
PROBLEMAS	CAUSAS		
1.- FALLAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	FALTA DE ORGANIZACION	DISMINUCION DEL CRECIMIENTO DE LUMOIL COMO TAMBIEN PERDIDA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	1.- REALIZAR UN ORGANIGRAMA EN LAS AREAS MAYORMENTE NECESITADAS 2.- PLANIFICACION A LARGO PLAZO 3.- DIVERSIFICACION Y ESPECIALIZACION 4.- INNOVACION Y MEJORA CONTINUA 5.- MAYOR CAPACITACION Y MOTIVACION AL PERSONAL 6.- DESCENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES
	CRECIMIENTO INESPERADO DE LA EMPRESA		
	FALTA DE CONOCIMIENTO EN MATERIA ADMINISTRATIVA		
	FALTA DE DIVISION DE TRABAJO		
2.- SE HAN PRESENTADO NUEVAS AREAS DE TRABAJO	AL SER UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO SE VIO LA NECESIDAD DE DIVERSIFICAR SUS TRABAJOS		
	NUEVAS AREAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIALIZACION		
3.- PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION	POCA PLANIFICACION DE LOS PROCESOS		
	NO HAY UN DEPARTAMENTO EXPERTO EN EL AREA DE COMERCIALIZACION		
4.- CENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES	LA GERENCIA GENERAL TOMA DECISIONES QUE DEBERIA TOMAR LOS OTROS DEPARTAMENTOS		
	POCA CONFIANZA EN EL PERSONAL CONTRATADO		

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Las empresas que tienen mayor esfuerzo y dedican con constancia tiempo y energía a exponerse a nuevas ideas e información, son las empresas que llegan a un nivel muy alto de excelencia y por lo tanto llegan a ser sumamente exitosas y rentables.

Después de haber analizado todos los síntomas y sus causas, se puede llegar a la conclusión que si la compañía no toma medidas en los problemas preexistentes, estos pueden llegar a desembocarse en problemas mucho más difíciles de tratar y por consiguiente las soluciones a los mismos tomaran mucho más tiempo y recursos en encontrarlas y ejecutarlas.

Si la manera en que los altos mandos dirigen la compañía actualmente no se modifica, esta podría llegar a estancarse en su crecimiento, o en el peor de los casos, sufrir un retroceso, al perder competitividad dentro del mercado en la que se encuentra.

Se puede decir que el mayor reto es encontrar oportunidades nuevas para crecer de manera rentable y sostenible, dentro de un ambiente complejo y duro. Para poder alcanzar este tipo de crecimiento es muy importante que las personas que están al mando de la organización, como también todas las personas que participan en las actividades de la misma, tengan la mente abierta a los cambios, a nuevas formas de trabajo; se necesita personal que sepa analizar no únicamente la situación de la empresa, sino que sepa analizar el entorno en el que se encuentra la misma, para de este modo encontrar nuevas oportunidades que ayuden en el crecimiento continuo de la compañía.

1.2.4 CONTROL DEL PRONÓSTICO

- Determinar un organigrama del área de comercialización, como también del departamento de importaciones y exportaciones, para que de este modo exista una mejor organización y división de las diferentes funciones a realizarse.
- Planificación a largo plazo: esta herramienta ayudará a planificar de mejor manera las estrategias que se tomaran en un tiempo determinado para así mejorar el índice de crecimiento de ventas que se espera de la empresa.

- Diversificar el campo de trabajo de la empresa, para aprovechar las diversas oportunidades generadas como producto del crecimiento de la industria petrolera en general.
- Especializarse en procedimientos en los que su demanda sea muy alta, pero en los cuales la oferta en Ecuador sea baja y la empresa contratista EP PETROECUADOR recurra a mercados extranjeros para satisfacer estas necesidades, a pesar de existir la capacidad productiva dentro del país, para de esta forma tener la oportunidad de ofrecer a la empresa contratista una ventaja comparativa que diferencie a LUMOIL de las demás empresas.
- Innovación y mejora continua: es muy importante que la organización este abierta a nuevas ideas, nuevas estrategias, como también a nuevos procedimientos y así asegurar una mejora continua en los aspectos necesarios para su desarrollo.
- Mayor capacitación y motivación al personal: para disminuir la desconfianza por parte de los altos mandos hacia el personal en el momento de toma de decisiones, o la ejecución de tareas de vital importancia para la organización, es muy importante que el personal éste debidamente capacitado en su área de trabajo y en general en el manejo del mercado en el que se desenvuelve esta organización. También es muy importante que el personal se encuentre correctamente motivado, ya que esto genera un mejor ambiente de trabajo y de este modo aumenta la productividad de los mismos.
- Descentralización en la toma de decisiones: delegar de mejor manera las funciones que tiene cada uno de las personas dentro de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de organización del departamento de comercio exterior está ocasionando pérdidas de presencia en el mercado y oportunidades de participación en diferentes proyectos en la industria del país para la empresa LUMOIL Cía. Ltda.?

1.3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se encuentra estructurado actualmente el organigrama del Departamento de Comercialización y Ventas?

- ¿Cuáles son las funciones que cumplen las personas que trabajan en el actual Departamento de Comercialización y Ventas?
- ¿Quién es la persona encargada de la toma las decisiones en el Departamento de Comercialización?
- ¿Cuál es el alcance de las decisiones tomadas dentro del Departamento de Comercialización y Ventas en el desarrollo y ejercicio de la empresa?
- ¿La estructura del departamento de Importaciones y Exportaciones se encontrara dentro del Departamento de Comercialización y Ventas o tendrá una estructura diferente?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar si la falta de organización del área de comercialización y la ausencia de un departamento de importaciones y exportaciones está ocasionando pérdida de presencia en el mercado y oportunidades de participación en diferentes proyectos en la industria del país, para de este modo, elaborar un proceso de reingeniería que permita un crecimiento más acelerado de la empresa LUMOIL Cía. Ltda.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer cómo se encuentra actualmente el organigrama del Departamento de Comercio exterior.
- Describir cuáles son las funciones que cumplen las personas que trabajan en el actual Departamento de Comercio exterior.
- Determinar cuál es el alcance de las decisiones tomadas dentro del Departamento de Comercio exterior en el desarrollo y ejercicio de la empresa

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Esta investigación será realizada con dos propósitos principales.

El primer punto, relacionado con la importancia que tiene el sector Petrolero en la económica ecuatoriana. Como observamos en los gráficos 1.2 y 1.4, el ingreso de rubros petroleros a la Balanza Comercial es del 52,1%, en conjunto representa más que la suma de todos los demás productos.

Por este motivo, una mejora en la organización de la empresa LUMOIL, es muy aplicable al desarrollo de la misma, ya que al competir en un sector muy dinámico de la economía, con altas expectativas de crecimiento, existen múltiples oportunidades que pueden ser aprovechadas.

El siguiente punto que justifica la investigación trata sobre la falta de organización en la empresa. En los últimos veinte años, LUMOIL se ha manejado de una manera arcaica, y poco establecida, permitiendo su crecimiento gracias a sus altos estándares de calidad y cumplimiento, mas no en una planificación controlada del mercado.

Debe sumarse a la falta de organización dentro de la empresa el aumento de la competencia en el área de servicios petroleros. Por esta amenaza, se debe abrir y especializar nuevos campos de acción, con el propósito de garantizar una mayor variedad de productos, y una ventaja competitiva a ser ofrecida a los contratistas.

1.6 FUENTE DE DATOS

Para la recolección de datos en el presente proyecto investigativo se utilizarán básicamente fuentes primarias y secundarias.

1.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Dentro de las fuentes primarias se utilizará una entrevista con el presidente y fundador de la empresa LUMOIL, el Ingeniero Luciano Moreno Lasso, así como encuentros necesarios para conocer los competidores de la empresa y su posicionamiento actual en el mercado de servicios petroleros del Ecuador.

1.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizará, además, fuentes secundarias, es decir aquellas que han sido investigadas por terceros con anterioridad, para un propósito diferente a la de la investigación que se está llevando a cabo en este trabajo.

Se analizará sistemática y objetivamente los documentos, teniendo en cuenta su autenticidad, credibilidad, contexto y representatividad.

Entre las fuentes secundarias a utilizar, se destacan:

- Información obtenida de medios electrónicos, como Internet.
- Información obtenida de medios físicos, como libros o artículos.
- Información histórica obtenida de la propia empresa.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de total, la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer Michael, 2007)⁸

1.7.2 CARACTERÍSTICAS FRECUENTES DE LA REINGENIERÍA

Simplificar varios oficios en uno solo

Una característica elemental del diseño de procesos es la desaparición del trabajo en serie. Por consiguiente, varias tareas independientes se integran y comprimen en una sola. A pesar de esto, es importante recalcar que no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en una sola tarea ejecutada por una única persona.

Los trabajadores toman decisiones

En lugar de jerarquizar y monopolizar la toma de decisiones, esto se convierte en parte del trabajo. Este punto supone comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir a sus superiores, y sean capaces de tomar sus propias decisiones.

⁸ HAMMER, Michael. (2007) La auditoria de proceso. Harvard Business Review America Latina, 2-14,

Los procesos tienen múltiples versiones

Significa acabar con los procesos únicos para todas las situaciones, los cuales generalmente tienden a ser muy complejos. Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo, porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepcionales.

Se reducen las verificaciones y controles

La reingeniería de procesos permite realizar controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están llenos de pasos de verificación y control que no agregan valor, y que sin embargo se incluyen dentro del mismo.

La preparación para el trabajo cambia de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es imposible contratar personas que sepan absolutamente todo lo que necesitan conocer, de modo que nace la educación continua durante toda la vida laboral. (ALARCÓN GONZÁLEZ, J.A, 1998)⁹

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados

La remuneración de los trabajadores en las empresas habituales es sencilla: se les paga a las personas por su tiempo.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles en base en el valor que crean.

⁹ ALARCÓN GONZÁLEZ, J.A. (1998): Reingeniería de procesos empresariales. Madrid: Díaz de Santos.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería se traduce en un importante cambio en la cultura de la organización, la cual exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes.

Los Gerentes cambian: de Supervisores a Entrenadores

Cuando una empresa se sujeta a un proceso de reingeniería, los procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempo de los gerentes para que estos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y exigente.

Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas

Cuando un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del trabajo del equipo. (BALLÉ, M. 1998) ¹⁰

1.7.3 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

La Reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio:

- Racionalizar las operaciones
- Reducir los costos
- Mejorar la calidad
- Aumentar los ingresos
- Mejorar la orientación hacia los clientes
- Definir responsabilidades funcionales

¹⁰ BALLÉ, M. (1998): Reingeniería de procesos de la empresa: plan de acción para el rediseño de procesos. Madrid: Díaz de Santos.

- Mejor distribución de trabajo
- Reducción de tiempo y papeleo
- Apoyo de otras áreas
- Evitar duplicidad e inconsistencia
- Orientación al servicio al cliente (CAÑADAS, M. 1999) ¹¹

1.7.4 ELEMENTOS CLAVES DE LA REINGENIERÍA

- Identificación de los procesos empresariales más importantes, a cualquier nivel, con el propósito de re conceptualizar.
- Enfoque global, a fin de salvar conceptual y funcionalmente las fronteras que establecen entre unidades que concurren en un mismo proceso.
- Apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia y de los trabajadores.
- Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios.

1.7.5 DONDE SE APLICA LA REINGENIERÍA

La Reingeniería es aplicada en los tópicos más relevantes de una organización.

- Recurso Humano
- Tecnología
- Procesos

1. **Recursos Humanos:** La Reingeniería reconoce el valor del recurso humano de la organización como el medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, buscando en ellos habilidades y destreza para realizar el trabajo definido. Las principales actividades que permitirá alcanzar las propuestas diseñadas:

¹¹ CAÑADAS, M. (1999): Replotación y reingeniería de empresas. Barcelona: Gestión 2000.

- Definir posiciones y destrezas
- Definir una nueva organización
- Reubicación de personal
- Entrenar y reestructurar
- Reclasificar
- Retirar si se quiere
- Implementar los cambios.

2. **Tecnología:** La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio en la actualidad no-solo existe confusión sobre cómo poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a cómo aplicarla, en el ambiente tecnológico. La informática, es el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de Reingeniería, es un capacitador esencial porque permite a las compañías rediseñar sus procesos. Para aplicar la informática a la Reingeniería es necesario pensar en forma inductiva, que no es nada más que la capacidad de reconocer primero una solución al problema que ella podría resolver, los cuales las compañías ni siquiera sabe que existen.

El problema real de la tecnología no está en que puedan funcionar mejor los viejos procesos, sino que le permite a la organización romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir rediseñar.¹²

El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer al negocio soluciones para problemas que ni siquiera él (el negocio o la empresa) sabe que existe. Rediseñar una compañía es emprender un viaje de lo familiar a lo desconocido.

3. **Procesos:** En la Reingeniería el cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí. La Reingeniería de procesos propone formular un plan de acción de manera de lograr un crecimiento sano y sostenido que en definitiva tiene como ultima finalidad tener una institución modelo en servicios o bienes, una organización bien orquestada y rentable que

¹² DÍAZ DE BASURTO URAGA, P.; CILLERUELO CARRASCO, E. y ARANA LANDIN, G. (2002): "Reingeniería de procesos empresariales, BPR (1). La reingeniería paso a paso", Qua/das Hodie, n° 75, enero/febrero, pp. 28-32.

permita a todos los empleados y directores realizar sus funciones y recibir beneficios.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el diseño en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de los procesos integrados son enormes. Eliminan pases laterales, esto significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones de los que ellos crean. Los procesos integrados reducen también los costos de administración indirecta. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso.

Hace frente a las demandas del ambiente contemporáneo con procesos de múltiples versiones, que sean claros y sencillos, y que cada versión necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada.¹³

1.7.6 PARTICIPANTES EN PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUALIDADES

1.7.6.1 PARTICIPANTES

- **Líder:** un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería.
- **Duelo del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado a él.
- **Equipo de Reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y su ejecución.
- **Comité ejecutivo:** un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisión.

¹³ GROUARD, B.; MESTON, F. (2000): *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. Barcelona: Alfa omega-Marcombo.

1.7.6.2 CUALIDADES

- **Orientación al proceso:** analizando un proceso total que cruza las fronteras organizacionales
- **Ambición:** mejoras pequeñas NO; se trata de avances trascendentales.
- **Infracción de reglas:** romper con alguna viejas tradición al rediseñar los procesos. Los supuestos de especialización, las secuencias ordenadas y los tiempos se abandonan deliberadamente.
- **Uso creativo de la información:** un agente que capacita a las compañías para romper las viejas reglas y crear nuevos modelos de procesos es la informática. Esta trabaja como un agente capacitador que permite a las empresas hacer el trabajo en una manera radicalmente diferente.(MORRIS, D. y BRANDON, J. 1997)¹⁴

1.7.7 TIPOS DE EMPRESAS QUE REQUIEREN DE LA REINGENIERÍA

Según Hammer & Champy existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la Reingeniería de tres maneras distintas y alcanzar éxito, siempre y cuando estas se atrevan a afrontar el reto.

En primer lugar están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio. Por ejemplo: si en este tipo de empresas los costos se encuentran sumamente elevados, si el servicio a los clientes es sumamente defectuoso y estos viven quejándose, si la competencia se encuentra mucho más avanzada que la empresa, definitivamente son requeridas mejoras inmediatas, vale decir Reingeniería.¹⁵

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avisarlos. En dichas compañías, los resultados financieros podrían ser satisfactorios, pero pueden ser detectadas calamidades como las siguientes: competidores, requisitos cambiantes de la clientela, cambios económicos

¹⁴ MORRIS, D. y BRANDON, J. (1997): *Reingeniería: cómo aplicada con éxito en los negocios*. México D.F.: McGraw-Hill.

¹⁵ PEPPARD, J. Y ROWLAND, P. (1996): *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México D.F.: Prentice Hall.

drásticos, etc. Para que este tipo de compañías siga por el buen camino por el que están acostumbradas a transitar, es necesario que se rediseñen antes de caer en la adversidad.

En tercer y último lugar, tenemos a las compañías que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores levantando más aun la barrera que han logrado imponer durante mucho tiempo. El sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de dejar de lado la fórmula que le ha dado dicho éxito, con la esperanza y la firme convicción de salir con algo mejor.¹⁶

1.7.8 ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y la estructura jerárquica que predomina en la institución, como unidad de mando.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización. Tiene dos propósitos fundamentales:

- Cumple un rol informativo
- Graficar todos los elementos de autoridad, diferentes niveles de jerarquía, y la relación existente entre ellos.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Contener únicamente los elementos indispensables. (Quinn, Faerman y Thompson,1999)¹⁷

¹⁶ PÉREZ CANTO, S. (2001): Reingeniería de procesos: aplicación a las empresas industriales andaluzas. (Tesis Doctoral).Málaga: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga. (Edición en CDRom).

¹⁷ Quinn, Faerman y Thompson. (1999) Gestión de Organizaciones. Ediciones Díaz de Santos S.A., México,

1.7.8.1 TIPOS DE ORGANIGRAMA

2. Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
3. Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
4. Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
5. Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
6. Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
7. Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.¹⁸

1.7.9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento Comercial es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. La base informativa que proporciona el departamento de Marketing permite al departamento Comercial realizar eficientemente su primer acercamiento al cliente con vistas a concretar la venta. Por otra parte, el contacto directo y continuado con aquél proporciona también al Departamento Comercial una información valiosa, por su carácter personal y sostenido. Establecido un circuito informativo permanente entre los Departamentos Comercial y Marketing, en el que los enfoques estratégicos de unos se contrastan con la realidad particular vivida por los otros, esta colaboración deberá conducir a una adecuada y fluida política de ventas. (CHIAVENATO Idalberto, 2000)"¹⁹

De este modo, la función primera del departamento Comercial o de Ventas es establecer el contacto efectivo, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta. No obstante, la relación cliente-empresa comienza, frecuentemente,

¹⁸ Franklin Enrique,(2004), Organización de Empresas, Segunda Edición Mc Graw Hill Pág. 79 al 86

¹⁹ CHIAVENATO Idalberto, (2000)"Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill, México, D.F.,

fuera del ámbito estricto de este departamento, a través de actividades comunicativas diversas que generalmente implican el uso de publicidad.

La función de ventas es el profundizar este contacto, personalizándolo y culminándolo en una compraventa repetida.

Así, si bien la figura del cliente es concebida de modo distinto por los Departamentos Comercial y Marketing. Lo que para el primero es un grupo único, con un conjunto consistente de preferencias de naturaleza general, para el segundo es una sucesión de consumidores individuales, con características personales y distintivas, a los que es preciso atender con cierto grado de distinción.

La visión del mercado de faceta única y “sin segmentar”, propia del departamento de Marketing, se enfrenta así como la visión multifacética, de segmentación máxima del departamento Comercial, para el que cada empresa o individuo constituye, en sí mismo, un mercado. (HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, 1994)²⁰

1.7.10 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

Algunas de las principales actividades del Departamento de Comercio Exterior, llamado también Departamento de Exportaciones e Importaciones, son las siguientes:

- Relevamiento de la información comercial del país y del exterior
- Formación de un banco de datos
- Vinculación con otros bancos de datos
- Manejo de Internet
- Conducir las investigaciones en los mercados externos.
- Evaluar la participación en Ferias de Negocios.
- Organizar viajes de negocios al exterior.
- Evaluación y seguimiento de las actividades de los competidores en el país y en el exterior.
- Evaluación y seguimiento de la cartera de clientes.

²⁰ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, (1994)"Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F.,

- Preparación de los contratos.
- Determinar las condiciones del despacho aduanero, del transporte y del seguro internacional de transporte.
- Evaluación de los intermediarios.
- Gestiones ante las entidades financieras.
- Determinar la política de precios.
- Fijación del precio de venta.
- Confección de la oferta de exportación.
- Cerrar operaciones de venta y controlar su desarrollo.
- Controlar el cumplimiento de los contratos.
- Seguimiento de todo el proceso de exportación e importación.
- Control de toda la cadena de distribución física de la mercadería.
- Organizar los archivos y documentación legal. (Cárdenas M ,2008) ²¹

1.8 HIPÓTESIS

Es necesario realizar una reorganización en la estructura organizacional de la empresa LUMOIL Cía. Ltda., con el propósito de ayudar a la misma a aumentar su participación de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento que, en la actualidad, se están desaprovechando.

1.9 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

En correlación con los objetivos de la investigación planteados, la metodología utilizada será la siguiente:

Durante la primera etapa, conocida como exploratoria, se revisara la información disponible en libros, artículos páginas de Internet, entre otras fuentes disponibles y relevantes, con el propósito de afinar el planteamiento del problema y determinar el alcance de la investigación.

²¹ Cárdenas M (2008) Introducción a la Economía Colombiana 2da Ed. (Bogotá: Alfa omega)

En la segunda etapa, llamada descriptiva, se identificará las características más importantes del problema, mediante la transformación de los datos recopilados a formas más expresivas, como tablas, cuadros estadísticos, gráficos, indicadores de gestión y base informativa necesaria que le permitirá el entendimiento sistemático del problema y sus componentes.

Finalmente, durante la etapa explicativa, y una vez concluidas las etapas previas; es decir exploratoria (base teórica suficiente y pertinente), descriptiva (identificación y medición de variables), se procederá a explicar con mayores fundamentos el problema, sus causas y las alternativas de solución a los mismos.

Existen varios métodos de investigación que se utilizarán a lo largo del estudio. Se utilizará los métodos teóricos, entre los que se aplicará:

Método de análisis: Se analizará la gestión y administración actual de LUMOIL, sus principales virtudes y falencias, con el propósito de establecer el origen de los problemas, y en base a ellos poder tomar las medidas correctivas para finalmente llegar a concluir y alcanzar los objetivos planteados.

Método de síntesis: Una vez realizado el análisis se procederá a la síntesis, resumir y clasificar la información más valiosa, relevante y pertinente para su mejor análisis.

1.9.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La mayor parte de la investigación será realizada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, y capital de la República del Ecuador; de ser necesario, se acudirá a las oficinas de la empresa LUMOIL en Esmeraldas y Tarapoa.

Todos los datos y cifras utilizados tendrán la máxima actualización disponible, con fecha de corte al 31 de diciembre del 2012.

Es por esto que la investigación se la considera de método documental y de desarrollo de proyecto especial, ya que nos vamos a basar en la información existente que Lumoil nos facilitara y de desarrollo de proyecto especial ya que estamos realizando

el análisis de una empresa en particular en este caso de LUMOIL CIA LTDA de servicios petroleros.

1.9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación será realizada con el método inductivo ya que parte de casos particulares y nos lleva a un concepto general.

1.9.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA, ENTREVISTA, OBSERVACIÓN O EXPERIMENTACIÓN)

Esta investigación utilizara como instrumento de recolección de datos: entrevistas y observaciones.

1.9.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizará fichas bibliográficas, las mismas que permitirán en resumen contar con la información necesaria para la investigación.

El análisis de datos, se hará en base a sus tres fases principales: tabulación, elaboración de tablas y elaboración de gráficos. Los respectivos resultados serán expresados en tablas y gráficos estadísticos. El análisis e interpretación se realizará considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y las preguntas directrices de la investigación.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 INTRODUCCIÓN

Lo primero que se debe hacer es definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Analizando dicha definición encontramos en primer lugar los términos de recreación y reconfiguración, pues la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello que la recreación implica lisa y llanamente el volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos. El término configurar significa disponer de las partes que componen un cuerpo y le dan su peculiar figura, por lo tanto la reconfiguración es volver a disponer de las partes de una nueva y peculiar forma. El hecho de que dichos cambios sean de carácter radical se debe a que se tiende a borrar del mapa los viejos conceptos reemplazándolos por nuevas y revolucionarias ideas.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado. (Davenport, T. H., 1996)²²

2.1.1 Marco Teórico Conceptual

Con el fin de facilitar la comprensión de este documento, a continuación se presentan algunas definiciones de términos o palabras que se utilizan en el mismo:

²² Davenport, T. H., (1993), "Innovación de Procesos", Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Actividad Productiva: Es el giro, negocio o actividad económica a la que se dedica una persona natural o jurídica.

Diagrama de análisis de proceso: Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado o las metas propuestas.

Objetivos: son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2012 con respecto a las del 2011. Los objetivos se pueden ser de corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

Organigrama: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Planificación Estratégica: permite la toma de decisiones a largo plazo. Aquí se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa.

Políticas: son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

Presupuestos: es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción,

inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

Procedimientos: son planes que señalan una serie de labores encadenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

BPR: Business Process Reengineering, método por el cual se rediseñan los procesos de negocio para conseguir su optimización de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, consiguiendo resultados cuantitativos, cualitativos y cambio de cultura.

Empowerment: delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Sipoc: Por sus siglas en inglés Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers. Ayuda a tener una perspectiva de alto nivel de un proceso ya que permite definir los límites del proyecto, y describe donde recopilar datos. Generalmente brinda información para diagnosticar zonas débiles o reafirmar posibles procesos que no se desarrollan como deberían.

Grados API: La gravedad API, o grados API, de sus siglas en inglés American Petroleum Institute, es una medida de densidad que, en comparación con el agua, precisa cuán pesado o liviano es el petróleo. Si son superiores a 10, es más liviano que el agua, y por lo tanto flotaría en ésta.

Ansi: Siglas de American National Standards Institute (Instituto Nacional Americano de Estándares), organización privada sin fines de lucro, que permite la estandarización de productos, servicios, procesos, sistemas y personal en Estados Unidos.

2.2 HISTORIA DE LA REINGENIERÍA

La forma en que las empresas funcionan actualmente ha sido una evolución del proceso propuesto por Taylor de la especialización; y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

El principio de la especialización dio resultados maravillosos, la productividad hizo explosión. Además se aplicó al trabajo mental y no solo al material. Hasta el trabajo profesional y administrativo se especializó, y las empresas de negocios agruparon especialistas de habilidades similares en organizaciones funcionales.

Actualmente se notan dos problemas de la especialización. Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una gran infraestructura para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es que no aprovecha el potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. (Manganelli, 1995)²³

Pese a esto, este tipo de organización produjo mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control que se necesita para mantener el control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Este tipo de organizaciones tienen miedo al riesgo.

El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios.

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

²³Manganelli, Raymond (1995) Como hacer reingeniería? Editorial Norma , Colombia

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas. La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.

Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

2.3 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: "Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?". A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la BPR (Business Process Reengineering) pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos:

"análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones" (T. H. Davenport)²⁴

²⁴ DAVENPORT; T.H (1993): Innovación de Procesos, Editorial Díaz de Santos Madrid

- “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...” (Talwar, R, 1995)²⁵

De todas estas se va a tomar esta definición para analizar con profundidad cada uno de sus términos con la definición de los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, (Hammer y Champy, 1994) ²⁶

- “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Profundizando en esta definición se observa que contiene cuatro conceptos claves:

1. Fundamental: Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento.

¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?

Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2. Radical: El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La BPR

²⁵ Talwar, R. (1993). "Business Reengineering - a strategy-driven approach". Long Range Planning, vol. 26, no. 6, pp. 22-40.

²⁶ Hammer, Michael y James Champy. (1994) .Reingeniería. Editorial Norma.

implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

3. Espectacular: Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos. Por ejemplo, si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la BPR en la compañía. En este tipo de situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad...

Según Hammer y Champy, (1994) existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR. En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde peligra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Debido a que se necesitan mejoras inmensas para seguir en el mercado y no ser eliminado por la competencia, se opta por emprender la BPR asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.²⁷

2.4 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA

The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la BPR (Business Process Reengineering):

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.

²⁷ *Ibidem*

2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos. (Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, 1995),²⁸
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

2.4.1 Su filosofía

Partiendo de la crítica al pensamiento Tayloriano, mediante una sistemática remoción de los paradigmas vigentes en las empresas desde la revolución industrial, las cuales ya no sólo carecían de utilidad para una época signada no sólo por nuevas tecnologías,

²⁸ Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, (1995), "Reingeniería de Negocios", Editorial Limusa, México,

conocimiento científicos y patrones socio-culturales y políticos, sino que además estaban siendo sometidas éstas a un continuo y veloz cambio. Ello no sólo provocó una profunda crisis en la gestión de las empresas, sino además dio lugar a importantes críticas a nivel teórico en las escuelas de negocio. Cabía tanto preguntarse si los procesos respondían a las nuevas tecnologías, como así también si los procesos eran eficaces para satisfacer las mayores necesidades y requerimientos de los consumidores. No quedaron ajenos a los cuestionamientos tanto los sistemas de información, como los de control interno, los cuales respondían a conceptos, metodologías y un entorno técnico y socio-cultural ya no existente. Al tener lugar la recreación de los procesos productivos, quedó mucho más evidenciado la ineficacia tanto de los sistemas contables, como de los anticuados métodos de control interno y auditoría. Una cuestión fundamental a subrayar es la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviendo a ellos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores. Para ello se hace un gran hincapié en la necesidad de definir a las diversas actividades en función a si agregan o no valor agregado para el cliente final o la empresa. La reingeniería debe ser concebida como una recreación de los procesos, haciendo uso o no para ello de la informática o la robótica entre otros medios tecnológicos de última generación. El uso que de éstos medios se haga dependerá tanto de su necesidad, como de las restricciones económicas. Sólo basta recordar que uno de las ideas más revolucionarias en los procesos productivos fue el kanban (registro visible), el cual no es otra cosa que una tarjeta de cartón utilizada en los procesos de producción “Justo a Tiempo”. Debe hacerse prevalecer la creatividad como medio para generar procesos eficaces y económicos tanto en su implementación, como en su posterior puesta en práctica. La idea primigenia de relacionar la reingeniería con los procesos informáticos es producto de que uno de sus primeros propulsores llamado Michael Hammer fue profesor de ciencias de la informática en el MIT (Masachussets Institute of Technology), teniendo dicho consultor un especial interés en aplicar tecnología informática a los procesos de reingeniería que ofrecía a sus clientes. (MATEOS, P, 1999)

29

En el proceso de reingeniería deben contemplarse los procesos para llegar a la esencia de los mismos en lugar de quedarse tan sólo en sus formas. Es captando la esencia y

²⁹ MATEOS, P. (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

contenido de las actividades y procesos como lograremos reconocer que tan críticos y fundamentales resultan ellos para el mejor desenvolvimiento de la empresa.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva.

Para muchos autores en un principio eran los diseños de los productos los que permitían a la empresa obtener sus ventajas, pero al tomar cuerpo la retro ingeniería como forma de análisis de los productos para su posterior copia se hizo hincapié en la necesidad de convertir a los procesos como arma estratégica, pero ésta también cayó presa del benchmarking. De tal forma lo único que hace especial a una empresa y cuya ventaja no es factible de duplicar son sus interrelaciones humanas. Por ello es que éstas toman fundamental importancia a la hora de concebir y aplicar la recreación de los sistemas.

Mientras la mejora continua puede ser concebidas como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de un transformación radical, un cambio de carácter cualitativo. Ya no se trata sólo de avanzar a través de una curva de aprendizaje o de experiencia, de lo que se trata es de saltar a una nueva curva. (MATEOS, P, 1999) ³⁰

2.4.2 El cambio y el liderazgo

Sí la reingeniería constituye un cambio radical en la manera de comprender y llevar a cabo los procesos, ello implica considerar a la reingeniería como una revolución. Como toda revolución ésta es guiada por líderes revolucionarios los cuales logrados sus objetivos pasan a ser los futuros líderes conservadores. Líderes que defienden los logros por ellos obtenidos, pasando a ser presas de sus propios paradigmas, los cuales si bien fueron de

³⁰ *Ibíd*em

utilidad para un determinado momento y entorno pasan con el tiempo a no guardar correlación con los cambios existentes. Generar un cambio y luego apegarse al mismo lleva a las organizaciones a grandes peligros. Es por ello que los nuevos líderes, los líderes del futuro deben empaparse de la idea de la reingeniería como revolución permanente. Ello no implica la generación del caos, sino más bien gestionar un proceso de cambio que partiendo de una descongelación de las normas existentes pasen a generar un cambio para luego volver a congelar (estabilizar) las nuevas normas, para pasar con el tiempo y dados los cambios existentes o la necesidad de generar ellos, a volver a repetir el proceso de descongelamiento – cambio – congelamiento. Ello está íntimamente relacionado con la nueva necesidad, resaltada por la gestión del conocimiento, de poseer la capacidad imperiosa de desaprender para volver a aprender. En ésta nueva era la capacidad de gestionar el cambio, no sólo adelantándose al mismo o reaccionando ante él, sino generándolo es no sólo fundamental sino crucial. Y es en ésta gestión del cambio que juega una especial trascendencia la utilización de la reingeniería como instrumento y método destinado a generar, reaccionar o adaptarse con rapidez y eficacia a los mismos. Es por ello que a partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades requeridas para el liderazgo por asesoría comprenden:

- Habilidad de contacto y empatía.
- Habilidad para aconsejar.
- Habilidad para impulsar a otros.
- Habilidad como formador.
- Habilidad para confrontar y retar

Así pues, todo líder deberá iniciar contactos con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; hacer que quienes se aproximen a él se sientan bien recibidos; demostrar respeto por los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía; desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona; ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema; identificar lo que los otros necesitan saber; ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnico que requieren; ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje; ayudarles a desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo;

impulsarles a que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido; (SCHULDT, J,1998)³¹

Aclarar las expectativas de desempeño de los demás; hablar de los problemas de ejecución en términos concretos; destacar la posibilidad de mejorar en el futuro; retar a los demás a aceptar tareas más difíciles; y desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros. Este tipo de liderazgo denominado relacional se ve enriquecido con un nuevo y poderoso enfoque según el cual la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. Con ello se promueve el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran los grupos de trabajo.³²

2.4.3 Aspectos esenciales

A los efectos de mejorar radicalmente los procesos y actividades de la empresa, se deberán tener en cuenta a la hora de efectuar la reingeniería los siguientes aspectos fundamentales:

- Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.
- Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado.
- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación.
- Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobre inversión de recursos.
- Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.
- Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella, sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.
- Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.

³¹ SCHULDT, J (1998): Reingeniería de Procesos
<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/reingen.htm>

³² *Ibidem*

- Implantar tanto el trabajo en equipo, como el empowerment, y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como así también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo. (MORRIS, Daniel,1994)" ³³
- Implantar la Organización de Rápido Aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.
- Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal a los efectos de eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.
- Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, a los efectos de recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.
- Generar el cambio en la forma de liderazgo y motivación, de manera tal de que éstas acompañen tanto los cambios del entorno, como la nueva forma de enfocar los procesos. (MORRIS, Daniel,1994)" ³⁴

El método

El proceso de reingeniería comienza con una preparación para el cambio, de la cual participan por un lado la alta dirección, y por otro la fuerza de trabajo. La alta dirección explora el proceso de reingeniería a los efectos de:

Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar.
 Crear un comité de dirección de reingeniería y desarrollar un plan inicial de acción.

En tanto que se prepara a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio. En una segunda fase se procede a planear el cambio, creando para ello una visión y una misión estratégicas para la organización. Ello comprende en primer lugar identificar las competencias esenciales, desarrollando posteriormente una declaración de visión y otra de

³³ MORRIS, Daniel. (1994)"Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill,

³⁴ Ibídem

misión, determinando por último los principios rectores que la han de guiar. Fijadas la visión, misión y principios rectores estamos en condiciones de realizar un plan estratégico y sobre éste planes anuales de operaciones, de forma tal de dar base y sustento a la tercer fase constituida por el rediseño de los procesos. (ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ ,2002)³⁵

Rediseñar los procesos implica:

- Primero: identificar los procesos actuales de la empresa.
- Segundo: establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación.
- Tercero: combinar y analizar el proceso.
- Cuarto: crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso ideal, comparándolo a posteriori con el proceso actual, y evaluando las diferencias.
- Quinto: probar el nuevo proceso.
- Sexto: implantar el nuevo proceso.

Por último, en la cuarta y última fase se procede a evaluar los resultados conseguidos, realizando los ajustes que se requieran tanto al proceso rediseñado, como a los procedimientos de reingeniería puestos en práctica. La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinvención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. A continuación, la reingeniería requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.

- 1. Procesos críticos.:** El enfoque debe estar puesto en aquellos procesos que dadas las características que le son propias y la industria a la cual pertenece, le permitan lograr un ventaja competitiva en relación a sus competidores. Considerando el

³⁵ ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ (2002): Informe “La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón”. Publicado por la universidad de Oviedo.

tiempo, recursos humanos y financieros que el proyecto de reingeniería requiere, ésta debe centrar su atención en los procesos fundamentales.

- 2. Fuerte liderazgo:** Es menester contar con una gran enjundia y decisión por parte de los altos ejecutivos de la empresa a los efectos de hacer factible la reingeniería, superando para ello el escepticismo, la resistencia al cambio y los muros entre las áreas funcionales de la organización. Los altos directivos deben concientizar a todo el personal acerca de la necesidad urgente de efectuar cambios profundos y radicales en la forma de generar los productos y servicios, como en la manera de gestionar las actividades de apoyo. (ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ ,2002) ³⁶

La reingeniería debe dar lugar además a un nuevo tipo de liderazgo comprometido éste con la participación, la inspiración, la capacitación y la creatividad aplicada.

- 3. Equipos interdisciplinarios.:** El proyecto de reingeniería es llevado a cabo por personal de las distintas áreas participantes del proceso. La reingeniería da mejores resultados en lugares de trabajo con alta participación, donde los equipos auto dirigidos y el otorgamiento de poder son más la regla que la excepción.
- 4. Tecnología de la información:** La tecnología de la información es uno de los principales motores de la ingeniería de procesos, pero ello no debe significar la inversión de altas sumas monetarias porque sí, y menos aún aplicar la tecnología informática (IT) sin previamente simplificar y remodelar los procesos, de lo contrario sólo se estará informatizando procesos no efectivos, o aún peor se implementará software que no cumplen con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por ello fundamental en primera instancia fijar o determinar claramente cuáles son los objetivos de la entidad. El equipo de reingeniería debe considerar a fondo quiénes, cuándo y dónde necesitan la información.
- 5. Filosofía de "borrón y cuenta nueva":** El "borrón y cuenta nueva" implica lisa y llanamente dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es menester tomar en consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinarán nuestra forma de agregar mayor valor para su plena satisfacción.

³⁶ *Ibíd*em

6. **Coste objetivo** : Partiendo del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, se ha de deducir los beneficios apetecidos por la empresa, buscando luego el o los procesos que permitan generar tanto el producto que el cliente desea y al precio que está dispuesto a abonar. (ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ ,2002) ³⁷
7. **Análisis de procesos**: El equipo de reingeniería debe conocer en profundidad los procesos existentes en cuanto a: qué se produce? cuán bien se lo está haciendo? y qué factores lo afectan? Estos conocimientos le permitirá al equipo saber que nuevas configuraciones o rediseños de procesos le permitirán un mayor valor agregado y rendimiento. Este conocimiento de los procesos es para saber donde se está parado y donde se quiere llegar, a los efectos de implementar cambios radicales y creativos para superar ésta diferencia.
8. **Tablero de Comando**: La utilización de esta herramienta es de gran utilidad para la reingeniería de diversas formas, en primer lugar para determinar los procesos a rediseñar, en segundo lugar para monitorear los avances en el proceso de reingeniería y en tercer lugar para medir los resultados de los procesos rediseñados, descubriendo al mismo tiempo nuevos procesos a recrear. Este Tablero de Comando tiene que ver en gran medida con la tecnología de la información, pero no es necesario incurrir en elevadas inversiones para poder contar con una herramienta de este tipo que sea útil y eficiente.
9. **Pensamiento triangular**: Con ello definimos el pensamiento propio de la reingeniería el cual combina tres puntos o aspectos fundamentales que son: la búsqueda de un incremento absoluto (positivo o negativo) y en gran escala en cuanto a calidad, costos, productividad, tiempos de respuestas, entre otros. El otro punto fundamental es el conocimiento aplicado, y el tercer factor en consideración es la creatividad. El mero conocimiento no permite lograr el desafío de obtener un cambio radical en los procesos y sus resultados, la creatividad sin un objetivo claro e importante, no estará ni motivada ni tendrá un norte claro y preciso. El sólo hecho de querer lograr importantes objetivos no ha de generar ningún resultado si ello no se apoya en el conocimiento y la creatividad. El líder debe sumar a la organización a aquellos individuos que poseen estas cualidades o bien debe capacitar y entrenar a sus empleados y obreros, cómo así mismo para encarar los grandes cambios

³⁷ *Ibíd*em

estratégicos que la organización reclama. (ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ ,2002)³⁸

10. Aprendizaje organizacional: Vinculado directamente al tema antes expuesto está la necesidad imperiosa de la organización y su personal -desde directivos a obreros- de perfeccionarse en la gestión tanto de sus conocimientos como del cambio. Dentro de un marco signado por el pensamiento estratégico y sistémico, la inteligencia colectiva y un fuerte espíritu de equipo guiado por la misión y visión organizacional, los proyectos de reingeniería tendrán una capacidad de logros superior a los que se puedan generar en organizaciones que no cuenten con un marco o entorno adecuado para el cambio radical. Generar cambios radicales sin participación, ni objetivos estratégicos claros, sólo llevará al caos y al fracaso. Es aquí más cierto que nunca la famosa frase que dice: "quién no sabe dónde va cualquier camino lo lleva", de igual forma para quien no tiene claramente preciso los objetivos, no sólo no sabrá bien qué y cómo hacerlo, sino tampoco para qué.

2.5. POR QUE HACER REINGENIERÍA

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado. (Hammer y Champy, 1994)³⁹.

Según Hammer y Champy las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Consumidores

³⁸ *Ibidem*

³⁹ Hammer, Michael y James Champy. (1994) .Reingeniería. Editorial Norma.

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero al mismo tiempo hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que la manera de hacerlo ha ido modificando con el tiempo. Sobre todo se entiende que ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además de acelerado.

Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo. Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo

anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

Globalización

Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar una reingeniería es la globalización. (Donoso, Patricio, 1998) ⁴⁰

La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.

Reingeniería versus el mejoramiento continuo

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.⁴¹

2.6 ¿QUE IMPLICA LA REINGENIERÍA?

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- Cuando la organización está en crisis; como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.

⁴⁰ Donoso, Patricio, (1998); “Sistemas Integrados de Control de Gestión”, Revista administración y Economía UC, Primavera

⁴¹ Ibídem

- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Según Stamatis, E. (2000). La reingeniería no necesariamente implica corte de personal, aunque puede suceder. Debe ser aplicada siempre con una visión a largo plazo ya que cualquier intento a corto plazo será un fracaso.

Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las empresas se den cuenta rápidamente las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente.⁴²

Según Omachumo, D. (1999) las ventajas de la reingeniería son:

1. Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
2. Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
4. Renovación de la organización. Aumenta la participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
5. Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
6. Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Existen factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva. Estos son:

- Orientación hacia el proceso
- Ambición
- Rompimiento de reglas
- Creatividad en el uso de la tecnología.

Las características comunes después de realizar una reingeniería son:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo

⁴² Stamatis, E. (2000). "Teoría de las Organizaciones". Buenos Aires. Editorial Nueva Visión.

- Se comprimen verticalmente los procesos
- Los pasos del proceso siguen un orden natural
- Existen procesos en múltiples versiones
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido
- Se reducen chequeos y controles
- Se da la administración por casos
- Opera de forma centralizada y descentralizada

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.⁴³

Por esto para analizar los procesos no se deben hacer preguntas como las siguientes: ¿Cómo hacer el proceso más rápido? ¿Cómo lo podemos hacer mejor? o ¿Cómo hacerlo a un costo más bajo? En cambio la reingeniería debe cuestionarse ¿por qué se hace lo que se está haciendo? Para poder contestar esto se debe tener claro que todo proceso relevante debe llevar un valor agregado para el cliente, esto puede ser de calidad, precio justo, proveer excelente servicio, etc., es decir que nunca se debe realizar un proceso solo por satisfacer alguna demanda interna de la organización de la empresa.⁴⁴

2.7 METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESO

Se ha visto la necesidad de implementar un programa de 5 etapas a aplicarse al momento de realizar un proceso de reingeniería, en estas etapas constan como actividades guía a realizarse como también preguntas claves que se debe hacer al iniciar este proceso:

Etapa 1 Preparación

1. Reconocer la necesidad de cambiar
2. Desarrollar consenso en el nivel ejecutivo

⁴³ Omachumo, D. (1999). “El Comportamiento Organizacional”. México. Editorial Mc Graw-Hill.

⁴⁴ *Ibidem*

3. Capacitar al equipo gerencial
4. Planificar el cambio a desarrollar

Etapa 2 Identificación

1. Identificar clientes , sus necesidades y productos (Sipoc: Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
2. Definir indicadores de desempeño (BSC: Balanced ScoreCard)
3. Identificar áreas relacionadas
4. Identificar y definir procesos relacionados (Mapa de Procesos)
5. Identificar actividades que agregan valor (Cadena de Valor) (Nieto. R, 1995).⁴⁵
6. Extender modelo del proceso a clientes y proveedores.
7. Correlacionar organización (Matriz de relación de actividades)
8. Correlación de recursos
9. Fijar prioridades de procesos (Tiempo y siguiente paso)

Etapa 3 Visión

1. Entender la estructura del proceso(Organigrama)
2. Entender el flujo del proceso (Mapa de proceso)
3. Identificar actividades que no agregan valor
4. Comparar el rendimiento con los mejores (Benchmarking)
5. Identificar fuentes de variación (atrasos y error) (6sigma)
6. Calcular oportunidad de mejora (Dificultad, riesgo, costo, etc.)
7. Visualizar el ideal (Rendimiento externo)
8. Visualizar el ideal (Rendimiento Interno)
9. Integrar visiones interna y externa
10. Definir sub visiones (Tiempo y siguiente paso)

⁴⁵ Nieto, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tenencias informáticas del sector público. INAP

Etapa 4 Solución: Diseño Técnico

1. Identificar las relaciones entre áreas, proceso etc.
2. Reexaminar conexiones de los procesos
3. Instrumentar e informar a los involucrados
4. Consolidar interfaces e información⁴⁶
5. Redefinir alternativas
6. Reubicar y programar controles
7. Modularizar (procesos independientes)
8. Especificar implantación (Evaluar alternativas)
9. Aplicar tecnología
10. Planificar implementación.

Etapa 4B Solución Diseño Social

1. Capacitar al personal que tiene contacto con el cliente
2. Identificar responsabilidades por proceso
3. Definir cargo y equipos de trabajo
4. Definir necesidades de capacitación en destrezas y personal
5. Especificar la estructura gerencial
6. Rediseñar fronteras organizacionales
7. Especificar cambios de cargos
8. Diseñar planes de carrera para el personal
9. Definir organización de transición
10. Diseñar programas de gestión de cambios
11. Diseñar plan de incentivos y compensación
12. Planificar implementación⁴⁷

Etapa 5 Transformación

1. Complementar el diseño del sistema
2. Ejecutar diseño técnico

⁴⁶ *Ibíd*em

⁴⁷ *Ibíd*em

3. Desarrollar planes de prueba y de introducción
4. Evaluar al personal
5. Construir sistema
6. Capacitar al personal
7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso
8. Refinamiento y transición
9. Mejora continua

2.8 EXPECTATIVAS DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto.

Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables y, posteriormente, vender el resultado, ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo de Toyota, no puede tomarse solamente como cuánto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes. Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo. Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, de manera similar mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente. (Nemiña. R, 1996).⁴⁸

⁴⁸ Nemiña, R. (1996). Revista Mercado Reingeniería Categoría: Administración, Contaduría y Finanzas.

2.9 TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.

Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento - trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.⁴⁹

⁴⁹ GROUARD, B (2003), Reingeniería del cambio; Diez claves para transformar la empresa, Editorial Marcombo, Colombia.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

3.1.1 Ubicación Geográfica

LUMOIL Cía. Ltda., es una empresa fundada el 23 de agosto de 1991 y domiciliada en Ecuador en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito su dirección es La Niña E4-438 y Av. Amazonas.

3.1.2 Análisis Organizacional

3.1.2.1 Estructura orgánica

La empresa LUMOIL Cía. Ltda. actualmente posee una estructura orgánica claramente definida a través de su organigrama y las funciones de los departamentos claramente definidos.

Esta situación identifica una fortaleza ya que la empresa ya cuenta con una estructura orgánica ya definida y sus funciones en cada uno de los departamentos definidos.

3.1.2.2 Estructura por procesos

La empresa LUMOIL Cía. Ltda. actualmente cuenta con procesos y subprocesos ya definidos como en el proceso Contabilidad y Administración, el proceso de Ingeniería, el de Operaciones, pero en el proceso de Comercialización su estructura se ha mantenido prácticamente inalterable desde sus inicios, y no ha tenido una rápida adaptación a los cambios del entorno.

Esta situación identifica una debilidad ya que el proceso de comercialización presenta una serie de deficiencias que afectan a la empresa ya que su adaptación a los cambios ha sido muy lenta.

3.1.2.3 Capacidad de Recursos Humanos

Se ha identificado en la empresa que la capacidad de recursos humanos cuenta con alrededor de 35 profesionales de planta, su campo de acción a ocho proyectos operados simultáneamente, y con un aproximado de más de 400 personas laborando en diversas áreas; la compañía está brindando continuas capacitaciones a sus trabajadores en los diferentes frentes de trabajo que presentamos, entre las más importantes se encuentran de primeros auxilios que son dictadas por la Cruz Roja Ecuatoriana, de Seguridad Industrial, actualización de legislación laboral, legislación tributaria.

Dentro de la compañía se utilizan principalmente 3 tipos de contratos y estos son: el contrato a prueba, contrato fijo y contrato por obra cierta; el primero se celebra solo una vez entre las partes y tiene una duración de 90 días máximo, si se vence este plazo automáticamente se entenderá que se convierte en un contrato a plazo fijo este contrato es para el personal que recién entra a la empresa y que se le quiere dar una oportunidad, el contrato a plazo fijo ya es para el personal que lleva varios años en la empresa o el personal que haya pasado el plazo del contrato a prueba y el contrato por obra muchas veces es el más utilizado ya que la empresa trabaja bajo proyectos y cada proyecto tiene un tiempo determinado, es por esto que esta modalidad de contrato nos ayuda mucho.

El bienestar en todo sentido del personal es nuestra prioridad es por esto que desde la selección de personal, el tipo de contrato a aplicar, el pago puntual de las obligaciones tanto con el trabajador como las obligaciones exigidas por la ley y los incentivos a recibir son las funciones a encargarse el departamento de Recursos Humanos.

Esta situación identifica una fortaleza ya que la empresa cuenta con una capacidad de recursos humanos eficiente ya que da prioridad al recurso humano de la organización en busca de su crecimiento para la adquisición de habilidades en beneficio de la organización.

3.1.3 Capacidad de Marketing.

Se ha identificado en la empresa que la capacidad de marketing presenta una serie de deficiencias que están perjudicando a la empresa y estas son:

- Ausencia de estudios de mercado para conocer el nivel de participación
- Falta de inversión en marketing y publicidad para el fortaleciendo de la imagen corporativa
- Ausencia de estrategias para captar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

Esta situación identifica una debilidad ya que la capacidad de marketing posee deficiencias y no desarrolla actividades de marketing definidas para lograr definir una participación de mercado o alcanzar una con la captación y fidelización de los clientes.

3.1.4 Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa de la empresa se caracteriza por que en la actualidad no manejan la reingeniería de procesos para el área de comercialización y ventas ya que es una área importante por lo cual se ha generado como resultado que el proceso sea ineficiente provocando problemas que han frenado en crecimiento afectando a la organización y planificación de actividades

Lo expuesto, identifica una debilidad, ya que la empresa no maneja reingeniería de procesos para las áreas que presentan problemas en este caso el área de comercialización por lo que esta funciona pero con una serie de problemas que incrementan los costos operativos.

3.1.5 Capacidad de Comercialización

Se ha identificado en la empresa que la capacidad de comercialización es sumamente importante para los intereses de la empresa, lamentablemente esta no está debidamente organizada, pues su estructura se ha mantenido prácticamente inalterable desde sus inicios, y no ha tenido una rápida adaptación a los cambios del entorno Se

puede observar, por ejemplo, falencias en la elaboración de los planes de trabajo en el que se realiza un pronóstico de ventas.

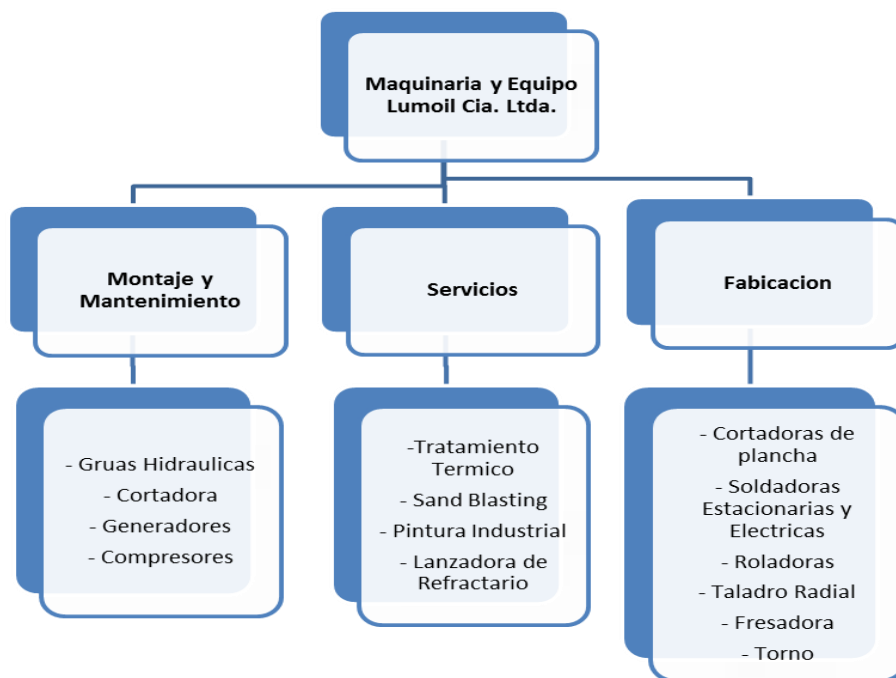
Esta situación identifica una debilidad ya que la capacidad de comercialización es de vital importancia para la organización. Posee deficiencias y los planes de trabajo y pronósticos de ventas no son elaborados oportunamente y presentar ciertos errores.

3.1.6 Capacidad Tecnológica

La empresa Lumoil cuenta con un amplio inventario de maquinaria y equipos lo que le ayuda a diferenciarse de otras empresas existentes en el mercado, como también le ayuda tener un tiempo de respuesta bastante rápido a los requerimientos de trabajo.

La maquinaria y equipo más importante se ha dividido en tres categorías dependiendo del tipo de trabajo en que se los emplea, estas tres categorías son Montaje y Mantenimiento, Servicios y Fabricación.

Gráfico 4. Capacidad Tecnológica



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Montaje y Mantenimiento

- Grúas Hidráulicas

La empresa cuenta con dos grúas hidráulicas tipo todo terreno una de 15 toneladas y otra de 27,5 toneladas, este equipo se lo suele utilizar en los montajes realizados en la Refinería del país. Pese a no ser una empresa donde su actividad económica principal es el trabajo con grúas, sea como arriendo o uso la empresa cuenta con dos de ellas, esto es muy importante ya que en el giro del negocio se tiene una capacidad inmediata de respuesta e independencia de operaciones.

- Cortadoras de metal en frio

Son cortadoras especiales con cuchillas de diamante que permiten realizar cortes dentro de plantas industriales

- Compresores

La empresa cuenta con uno de los inventarios más grandes del país de equipos de compresión de aire, tanto para rentar los equipos como para la utilización de los mismos en trabajos de montajes y de mantenimiento industrial.

La empresa cuenta con 2 compresores portátiles de 1600 CFM de capacidad (la más grande del mercado), 1 compresos portátil de 900 CFM, 1 compresos portátil de 850 CFM, 1 compresos portátil de 750 CFM, 1 compresos portátil de 2250 CFM

Servicios

- Equipo de tratamiento térmico

La empresa cuenta con 2 equipos de tratamiento, es la única empresa en el país que provee el servicio de relevado de esfuerzos, este servicio consiste en distensionar la estructura molecular interna de superficies metálicas que se rigidiza al sufrir soldaduras, al estar las superficies rígidas después de la soldadura se corre el riesgo que las estructuras

moleculares internas cedan fracturando la superficie, es por eso que es necesario distensionar las superficies soldadas y esto se logra mediante un calentamiento y enfriamiento controlado de las superficies. En términos generales las maquinas cuentan con un generador de temperatura que calienta la superficie, mantas de cerámica que calienta la superficie y mantiene la misma, sensores a través de termo couplas que permiten enviar señales para registro de temperaturas, un monitor para el registro de señales enviadas por las termo couplas y una impresora para mantener un registro de los datos obtenidos.

- Equipo de Sand Blasting y Equipo de Pintura Industrial

La empresa cuenta con 7 equipos completos independientes para trabajos de Sand Blasting. Sand Blasting consiste en la limpieza de superficies metálicas mediante lanzado a propulsión de partículas duras llamadas granalla, se lo emplea previo a la pintura, especialmente en estructuras metálicas y tanques de almacenamiento. El equipo consta de un equipo de lanzado, una botella especial de recopilación de material, una fuente de aire comprimido, un traje especial con casco y aire forzado para el operador. El equipo de pintura Industrial es de marca Gracco.

- Lanzadora de refractario

Somos de las pocas empresas que poseen 2 equipos completos de aplicación de cemento refractario y cemento especial que mantiene sus condiciones de dureza y a su vez es un agente eficiente de transformación de calor. Es un material muy utilizado en unidades de proceso como hornos, calderas, etc. El equipo consta de un equipo de lanzado, vibración controlada mezclado y secado o curado.

Fabricación

- Cortadoras de Plancha

Como primer paso en la fabricación de unidades de proceso se encuentra el corte de plancha, la empresa cuenta con dos mesas de corte, una de ellas digital y cuenta con dos pantógrafos de corte.

- Soldadoras

Cuenta con dos módulos de suelda de seis soldadoras estacionarias y más de 8 soldadoras eléctricas para uso en el campo y 2 moto soldadoras autónomas en campo.

- Roladoras

Para la formación de partes la empresa cuenta con tres máquinas roladoras una de ellas es una de las más grandes en el país con una capacidad de rolado de hasta 1 pulgada (25,4 mm) de espesor y un largo de rodillo de hasta 12 metros, otra roladora para plancha de 3/4" de espesor y otra para espesores inferiores.

- Taladro, fresadora, torno.

Para perforaciones la empresa cuenta con un taladro radial, una fresadora y un torno.

Al tener una gran capacidad tecnológica es una Fortaleza ya que como ya se lo menciono antes esto ayuda a la empresa a diferenciarse de otras empresas existentes en el mercado, como también le ayuda tener un tiempo de respuesta bastante rápido a los requerimientos de trabajo.

3.1.7 Capacidad legal

Se ha identificado en la empresa que la capacidad legal actual, aparte de caracterizarse por el pago oportuno y puntual de las diversas obligaciones al Servicio de Rentas Internas SRI como también el pago de todas las obligaciones patronales y personales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y otras obligaciones de ley consta con el asesoramiento continuo del Dr. Andrés Castillo Maldonado, Dr. David Alejandro Artieda y la Abog. Andrea Vizuete M. en materia Laboral, Societario dependiendo de las necesidades de su representada.

Lo expuesto identifica una fortaleza ya que la empresa posee capacidad de cumplir con las diversas leyes, reglamentos y obligaciones por lo cual genera una buena imagen ante la sociedad ecuatoriana de responsabilidad, compromiso, ética, seriedad.

3.1.8 Ventajas Competitivas

La principal ventaja competitiva de la empresa se caracteriza por la capacidad de enfrentar a sus competidores, al tener la capacidad de adquirir servicios, materiales y equipos en condiciones mucho más convenientes a las que tienen acceso sus contendientes esto lo realiza a través de proveedores locales o internacionales.

Lo expuesto identifica una fortaleza ya que la empresa posee capacidad de ofertar servicios, materiales y equipos a un precio competitivo con lo cual puede mantener una ventaja competitiva bien definida frente a la competencia.

3.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

3.2.1 Clientes.

El principal cliente de la compañía es Petróleos del Ecuador EP PETROECUADOR, de la cual LUMOIL Cía. Ltda., es proveedor de diferentes servicios y provisiones que sus unidades requieren. De igual forma, provee servicios similares, pero a menor escala a otras empresas de explotación de hidrocarburos del país.

Dado que es un proveedor del sector público, LUMOIL centra su actividad en las diferentes oportunidades de licitación, por medio del Portal de Compras Públicas, INCOP.

Por otra parte, cuando se trata de clientes del sector privado, lo hace a través de los requerimientos de ofertas de servicios especializados, que recibe de las empresas de este sector.

Las actividades de comercialización de la empresa abarca dos campos: el primero de ellos abarca la Comercialización de Servicios; por otra parte, incursiona también en la Comercialización de Provisión de insumos, equipos y materiales afines a su campo de acción.

Lo expuesto identifica una fortaleza ya que la empresa posee como característica ser proveedor del sector público licitando por medio del Portal de Compras Públicas, además la oportunidad de participar en proyectos con empresas privadas; situación que muchos de los competidores no pueden realizar.

3.2.2 Mercado.

La empresa LUMOIL Cía. Ltda. Actualmente se encuentra en el mercado del sector petrolero e hidrocarburos, industrial del país, manteniendo estándares internacionales de calidad, seguridad industrial y gestión ambiental vinculada en calidad de proveedor.

De igual forma, provee servicios similares, pero a menor escala a otras empresas de explotación de hidrocarburos del país.

Por otra parte, cuando se trata de clientes del sector privado, lo hace a través de los requerimientos de ofertas de servicios especializados, que recibe de las empresas de este sector.

Lo expuesto identifica una fortaleza ya que la empresa se encuentra en el mercado del sector petrolero e hidrocarburos por lo tanto se pueden desarrollar diversas estrategias de mercado y organizacionales enfocadas a este sector y lograr la eficiencia y eficacia de las mismas.

3.3 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.3.1 Aspectos Jurídicos y Políticos

Desde el inicio de la actividad petrolera, el sistema jurídico ecuatoriano ha estado caracterizado por asegurar una situación de desigualdad material en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, a través de la celebración de tratados y contratos comerciales injustos entre el estado y las compañías privadas nacionales o transnacionales.

En esa estrategia, el sistema jurídico ecuatoriano ha cumplido una función de minimizar el aprovechamiento de los recursos a favor del Ecuador, mermando su capacidad soberana,

una injusta participación del estado en el aprovechamiento económico, débiles obligaciones tributarias para las empresas, injusto tratamiento en las relaciones laborales, una inocua aplicación de las obligaciones ambientales, etc.

La situación más evidente de esta relación injusta se puede constatar en los primeros contratos de explotación suscrita entre el estado ecuatoriano y la empresa Texaco en la década del 70, en donde el estado ecuatoriano pasó a percibir tan solo regalías de la explotación petrolera sin la capacidad de controlar y regular las relaciones sociales y ambientales. Producida la salida de la Texaco, y ante la apremiante necesidad de que el estado tome control de las actividades extractivas, se impulsó una serie de reformas y políticas con la finalidad de fortalecer la gestión del petróleo.

Lamentablemente esta política estaba dirigida a favorecer la participación de la empresa privada en la explotación del petróleo, para eso las políticas institucionales posibilitaron la entrega de campos petroleros mediante contratos de participación o explotación en donde el Estado ecuatoriano recibía tan solo regalías por la explotación del petróleo sin contar con la participación y menos con el consentimiento de las comunidades y poblaciones del área de influencia donde se localizaban estos proyectos. Estas poblaciones se vieron mermadas no sólo a disentir con las actividades que eran incompatibles con sus modos de vida sino también imposibilitadas a participar de los beneficios de la actividad petrolera.

Así, desde 1985 hasta 1996 han habido 8 rondas petroleras que ocupan un área de aproximadamente 4.2 millones de hectáreas de los 13 millones de hectáreas que conforman la Amazonía Ecuatoriana ésta a su vez, representa el 46% del territorio nacional. La novena ronda se produjo en 2002 donde se licitó los campos de la Costa, excluyendo los de la Amazonía. Para fines del 2002 se termina de construir el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) como parte de la estrategia de expansión de la frontera petrolera. Desde el 2003 el gobierno anuncia la décima ronda petrolera para la concesión de áreas en los territorios de Napo, Pastaza y Zamora Chinchipe, además de la continuación del proyecto ITT (Ishpingo, Tambococha, Tiputini) que está situado en el Parque Nacional Yasuní y la Reserva Faunística Cuyabeno.

Después del derrocamiento del gobierno de Lucio Gutiérrez, los gobiernos que le han

sucedido en su discurso y parte de sus acciones, han demostrado un cambio de política petrolera en cuanto a la participación del Estado dentro de los beneficios de la utilidad. Por ejemplo en el año 2006 se declaró la caducidad del contrato de explotación del bloque 15 que el estado mantenía con la compañía Occidental (OXY). En ese año se alcanzaron precios records para el crudo a nivel mundial, sin embargo el contrato establecía ganancias para el estado de apenas el 1% del diferencial del precio, siendo por tanto descabelladamente injusto a los intereses nacionales.

Con la llegada al poder de Rafael Correa, la situación con las compañías petroleras tomó otro tinte. El gobierno nacional manifestó públicamente que todos los contratos debían ser revisados para cambiar su naturaleza contractual a otra que no perjudique a los ecuatorianos. La propuesta era la firma de los contratos de prestación de servicios o servicios específicos, mediante los cuales el estado paga a la empresa explotadora una cantidad fija por barril, de petróleo explotado. Esta iniciativa no gustó a muchas transnacionales que amenazaron con retirar sus inversiones del país si esta propuesta se concretara.

El gobierno nacional continuó con su discurso nacionalista petrolero, pero era cada vez más difícil llegar a acuerdos con las empresas para el cambio de modelo de contratos petroleros, porque no existía el mecanismo jurídico para obligar a las empresas a cambiar su modelo contractual y seguidamente porque la capacidad operativa de Petroproducción es cada vez más deficiente. Por todo esto tuvieron que crearse alianzas estratégicas y empresas mixtas con empresas de otros países, venezolanas, principalmente, para el desarrollo no sólo de los campos que habían sido revertidos a favor del estado sino de otros campos maduros en donde la misma empresa estatal llevaba adelante la explotación.

La situación expuesta identifica una oportunidad ya que debido a las nuevas políticas implementadas la empresa puede prestar sus servicios a la empresa estatal Petroecuador sin ningún tipo de inconveniente ni limitante ya que se da prioridad a proveedores nacionales.

3.3.2 Aspectos Ambientales

La explotación petrolera ha acarreado graves perjuicios ecológicos, sobre todo en la amazonía. Los pozos existentes lamentablemente han generado millones de galones de desechos tóxicos por día, que algunos de ellos lastimosamente han sido derramados en el medio ambiente, contaminando esteros y ríos que proveen de agua para consumo humano. Existen alrededor de 200 piscinas o fosas donde se descargan desechos tóxicos provenientes de la actividad petrolera, la deforestación para la construcción de pozos como también de campamentos ha sido notoria y muy lamentable.

En la última década ya se notan movimientos de concientización y respuesta de la sociedad, exigiendo programas de prevención de daños como también indemnizaciones económicas para los pueblos amazónicos más perjudicados por los daños anteriormente causados.

Petroecuador, así como empresas petroleras privadas están ya diseñando planes estratégicos de cuidado al medio ambiente y ejecutando obras de beneficio a la comunidad. Otro elemento que genera inconformidad y conflictos entre comunidades y compañías petroleras, es el incumplimiento a la legislación ambiental. Dentro de las fases de exploración, explotación, industrialización, comercialización y abandono de una actividad petrolera, la empresa debe tomar en cuenta algunas normas de comportamiento ambiental necesarios para desarrollar una gestión sustentable de los recursos.

Estas normativas no siempre son tomadas en cuenta debido a múltiples factores, generando nefastas consecuencias al medio ambiente y a las personas, debido a que por incumplir parámetros de calidad en el uso de químicos, calidad de tubería, ubicación de pozos y plataformas, etc., se generan múltiples derrames de petróleo y estos a su vez tienen como consecuencia destrucción de grandes áreas de terreno que involucra la destrucción de toda la biodiversidad del sector, dañan gravemente la fauna fluvial y la flora, afectando las fuentes de agua, terrenos de cultivos, desaparición de especies sensitivas y deterioro en la calidad de vida de sus habitantes.

Los efectos locales sobre la población de las actividades petroleras durante los últimos treinta años son desastrosos. La explotación petrolera en el norte de la Amazonía

ecuatoriana es responsable de la deforestación de 2 millones de hectáreas. Más de 650.000 barriles de crudo han sido derramados en bosques, ríos y esteros. Sustancias tóxicas, producto de la explotación petrolera, como los metales pesados provenientes de las aguas de formación, han contaminado las fuentes de agua de la región. Varias etnias indígenas, como los Cofanes, Sionas y Secoyas, han sido afectadas hasta convertirse en minorías en peligro de desaparición

Un aspecto importante de la nueva reforma para la actividad petrolera, es la introducción al artículo 74 de la Ley de una causal de caducidad del contrato cuando se produzcan daños al ambiente, lo cual es congruente al régimen de responsabilidad objetiva establecida en la constitución y era una de las deudas notables en el sistema jurídico hidrocarburífero, pues anteriormente los daños ambientales que se producen a diario solo eran objeto de multas y las empresas hacían de esto un modus operandi puesto que más barato salía pagar la multa que establecer medidas de prevención de la contaminación. Sin embargo esta reforma es limitada en el sentido de que la causal de caducidad aplica siempre y cuando el daño no haya sido remediado. La limitación consiste en que para efectos de recomponer el daño ambiental se ha utilizado un término inexistentes en el sistema jurídico ambiental tanto constitucional como legal. Pues en efecto, la ley de gestión ambiental y la Constitución al hablar de las medidas para actuar frente a daños ambientales se refieren a la restauración, lo cual implica dejar en lo posible el ecosistema en las condiciones originales que tenía antes de producirse el daño. Esta nueva figura de remediación se refiere a la típica acción desarrollada en los campos petroleros de la amazonia en donde con determinadas acciones de control de la contaminación, el uso de tanques para recuperar el crudo derramado o el cumplimiento del diseño de un plan de remediación, aunque no se lo aplique, le liberan a la empresa de la obligación de volver los ecosistemas al estado inicial. Ciertamente que es una novedosa disposición pero limitada a las rampas del sistema jurídico pro contaminador.

La situación expuesta identifica una fortaleza ya que cada vez más la legislación ambiental exige equipo, insumos de calidad óptima para el proceso de extracción del petróleo en la amazonia con el fin de reducir los niveles de contaminación ambiental. De tal forma como la empresa cumple con todas las normas solicitadas de seguridad para el medio ambiente tiene una gran ventaja competitiva frente a las otras empresas del mercado, a pesar de que su actividad principal no es la extracción del petróleo en sí.

3.3.3 Aspectos Tecnológicos

El Ecuador cuenta al momento con una capacidad de procesamiento de petróleo de 157.500 barriles por día. Los productos más importantes son la gasolina y el diesel, combustibles de uso mayoritario en el transporte. El sector de hidrocarburos aporta con el 71% del requerimiento nacional de energía, repartiéndose el porcentaje restante entre fuentes de la biomasa e hidroeléctrica.

Las fases de la industria petrolera son:

Exploración.- consiste en búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.

Explotación.- es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento en los campos petroleros.

Refinación.- fase donde se transforma el crudo en combustibles, dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades energéticas internas y exportando combustibles.

Almacenamiento y transporte de crudo y derivados.- constituyen los sistemas de oleoductos, tanques y poliductos, que sirven para transporte y almacenamiento de crudo y derivados, desde el lugar de producción hasta otros de consumo exportación o industrialización.

Comercialización.- proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles.

Los centros de industrialización del país son:

- Refinería Estatal Esmeraldas (REE).- productos de la REE.- produce Gasolina, Diesel, Gas Licuado de Petróleo (GLP), Jet Fuel, Fuel Oil No. 4 y No. 6, Asfaltos AP-3 y RC-2, además de Butano, Propano y Azufre.

- Refinería La Libertad.- se obtiene los siguientes productos.- GLP, Gasolina Base, Diesel 1 y 2, Turbo Fuel Base, Rubbert Solvent, Mineral Turpentine (para elaboración de pinturas), Spray Oil (fumigación de bananeras), Absorver Oil (químicos) y Fuel Oil No. 4 (para sector eléctrico, barcos).
- El Complejo Industrial Shushufindi.- integrado por: la Planta de GAS.- entrega GLP y Refinería Amazonas.- entrega productos finales como: Gasolina Extra, Diesel 1, Jet Fuel, Diesel 2, Residuo.
- Almacenamiento Flotante de GLP.- desde 1960, Ecuador importa gas de uso doméstico (GLP), para satisfacer la demanda interna, desde México y Venezuela; y, desde abril de 1985 en el Gobierno de León Febres Cordero, se adoptó la modalidad de importar GLP con almacenamiento flotante, el buque se encuentra anclado en aguas al oeste de la Isla Puná. La presencia de las empresas petroleras en el Ecuador no ha sido de entera satisfacción, pues si bien han aportado con cierta tecnología para la extracción de hidrocarburos, por cuyas actividades el país se ha beneficiado de las regalías y pagos de impuesto a la renta que han contribuido al sostenimiento económico de algunos proyectos de inversión social y de infraestructura física, gran parte de estos recursos se han rifado y se ha hecho un festín de aquellos

3.3.5 Aspectos Económicos

3.3.5.1 La Inflación

La inflación se define como el aumento continuo, persistente, generalizado y sostenido de los precios de bienes de consumo, de servicios, de propiedades y otros activos. Es provocada por un desequilibrio entre la oferta y la demanda de esos bienes y servicios.⁵⁰ A continuación se muestra los datos sobre la inflación:

⁵⁰ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Económico, N° 32 2011 <http://www.bce.fin.ec/>

Tabla 5. Evolución de la Inflación anual

AÑO	PORCENTAJE
2006	2,99%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,85%

Fuente: BCE. Boletín Banco Central 2012.

Elaborado por: Estefanía Moreno

La inflación para el año 2006 incrementó, cerrando con una inflación de 3.21% como se muestra en la tabla. Según datos estimados del BCE en “educación” se registra el mayor aumento de precios mensual, con una tasa de 2.86%; este valor se atribuye a que en la región Costa se iniciaron las clases en los planteles educacionales, aumentando los precios en los textos, así como en las matrículas, pensiones escolares y universitarias⁵¹.

En el año 2007 se observa un pequeño incremento, pero para el año 2008 la inflación subió drásticamente, alcanzando el 8,83% que se explica principalmente por las subidas de precios en las siguientes divisiones de consumo: “educación” (2.86%); “alimentos y bebidas no alcohólicas” (5.90%); y, “alojamiento, agua, electricidad, gas y otros” (5.48%); estas tasas de inflación sumada a la importancia de cada grupo dentro de la canasta básica implicaron que estos grupos sean los que más contribuyeron positivamente a la inflación anual⁵². Para el 2009 cerró con una inflación de 4,31%, lo que representa 4,52 puntos menos que en 2008, superando ligeramente la meta fijada por el gobierno (4%). Los rubros que más impactaron el costo de vida fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (29,46%), bienes y servicios diversos (16,12%), restaurantes y hoteles (10,21%), prendas de vestir y calzado (10,19%) y educación (6,67%). Finalmente la inflación al 2010 fue de 3.36%, este porcentaje demuestra que la inflación tiene tendencia a la baja.

Del análisis se identifica una amenaza ya que la variación de la inflación afecta a la empresa ya que con el incremento de los precios de los productos y servicios del mercado

⁵¹ Capital: Economía y sociedad en el mundo, N° 6.

⁵² Ibídem

pueden afectar directamente a los costos que incurre la empresa en su diario funcionamiento como también en el desarrollo de cada proyecto, llevándolo como consecuencia que la empresa deba sacrificar su porcentaje de ganancia para mantener un precio competitivo en el mercado o aumentar sus precios, pero lamentablemente con esta medida se verá afectado el cliente.

3.3.5.2 Sector Petrolero

En el año 2011, la producción total de crudo alcanzó los 182,4 millones de barriles, lo que representa un incremento de 2,2% (4 millones de barriles más) en relación al mismo periodo del 2010, cumpliendo en un 98,8% (aproximadamente 2,3 barriles menos producidos) con la meta planificada para el año 2011. Este comportamiento se atribuye al incremento de la producción por parte de Petroecuador y Petroamazonas en un 11,3% y 56,1% respectivamente, lo cual ha permitido mitigar la reducción en la producción de la Operadora Río Napo y las compañías privadas (2,3% y 23,2% de reducción respectivamente). Por su parte, la producción nacional diaria fue de 499,6 barriles, es decir aproximadamente 11 barriles más que en 2010. En lo que tiene que ver con la producción estatal de petróleo durante el 2011, esta se incrementó un 18,7% en relación al 2010. Al mes de diciembre, dicha producción se incrementó en 3,7% (398 mil barriles adicionales) en relación al mes de noviembre de 2011. Este incremento en el mes de diciembre de la producción se originó por una mayor productividad de los campos Víctor Hugo Rúailes (22,3% más), Shushuqui (16,7%), Culebra (13,1% más) y Parahaucu (11,4% más). A nivel de precios, estos continúan siendo favorables para el país, alcanzando en el 2011 un valor promedio de USD 97,1 para el crudo Oriente y USD 95,4 para el WTI. De igual manera, como se viene experimentando desde el mes de agosto, el diferencial que castigaba al crudo ecuatoriano. Este comportamiento en el diferencial del crudo se origina en el incremento de la demanda de crudo de mayor grado API (American Petroleum Institute) pesado para la producción de derivados de la industria petroquímica y por un mayor requerimiento de este crudo por parte de las refinerías de alta conversión para obtener combustibles de mayor octanaje. El aumento de los ingresos petroleros, que tienen una participación de 41,8% en los ingresos totales, tiene origen en el nuevo modelo de contratación por servicios, en tanto que el incremento de los ingresos no petroleros, con una participación de 52,01%, se debe a un mayor esfuerzo fiscal, evidenciado en el incremento de los ingresos tributarios. Los ingresos tributarios hasta octubre 2011

alcanzaron los USD 8.053 millones, incrementándose en 11,01% respecto al 2010. Adicionalmente, las contribuciones de la seguridad social alcanzaron los USD 3.286 millones, lo que refleja un crecimiento de 53,08% en relación a 2010.

Del análisis se identifica una oportunidad ya que el sector petrolero ocupa 41,8% en los ingresos totales del país por lo cual las operaciones petroleras se incrementan generando un mayor requerimiento de insumos, servicios relacionados con el sector situación que la empresa deberá aprovechar.

3.4 ANÁLISIS FODA

3.4.1 Matriz de Evaluación FODA

Tabla 6. Matriz de Evaluación FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa ya cuenta estructura orgánica y procesos ya definidos. - Empresa cuenta con una capacidad de recursos humanos eficiente - Capacidad de ofertar servicios, materiales y equipos con un precio competitivo para frenar a la competencia. - Ser proveedor del sector público, con oportunidad de licitación en el Portal de Compras Públicas - Capacidad legal eficiente en el cumplimiento de las diversas leyes, reglamentos y obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Los años de experiencia y la buena calidad en los servicios ofertados abren puertas para participaciones en nuevos y más grandes proyectos. - El sector petrolero ocupa 41,8% en los ingresos totales del país - El incremento de operaciones petroleras generan mayor requerimiento de insumos, servicios. - En un futuro después de aplicar la reingeniería que se está planteando la posibilidad de internacionalizar los servicios será muy alta. - El cumplimiento de las leyes ambientales generan una buena imagen de la empresa ante el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de comercialización presenta deficiencias que afectan que la empresa - Capacidad de marketing posee deficiencias y no desarrolla actividades - Centralización en la toma de decisiones - Empresa no maneja reingeniería de procesos para el área de comercialización. - Desconocimiento del nivel de participación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - La poca seguridad política y jurídica del Ecuador hace que todo negocio sienta inestabilidad. - Al no aplicar la reingeniería que estamos presentando estamos dejando una brecha muy grande para que gane nuestra competencia. - Con el transcurso del tiempo se agote este recurso no renovable, y cada vez su explotación disminuya. - Inflación incrementa los precios de los productos y servicios que la empresa oferta. - Con la poca seguridad política y jurídica que antes mencionamos, el gobierno decreta que los servicios y mantenimientos de toda área sea hechas por entidades estatales únicamente.

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

3.4.3 Matriz de Ponderación de Impacto

Tabla 7. Matriz de Ponderación de Impacto (Fortalezas)

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
F.1	1. La empresa ya cuenta estructura orgánica y procesos ya definidos.	X		
F.2	2. Empresa cuenta con una capacidad de recursos humanos eficiente		X	
F.3	3. Capacidad de ofertar servicios, materiales, equipos con precio competitivo para frenar a la competencia.	X		
F.4	4. Ser proveedor del sector público, con oportunidad de licitación en el Portal de Compras Públicas	X		
F.5	5. Capacidad legal eficiente en el cumplimiento de las diversas leyes, reglamentos y obligaciones		X	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 8. Matriz de Ponderación de Impacto (Oportunidades)

	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
O1	1. Los años de experiencia y la buena calidad en los servicios ofertados abren puertas para participaciones en nuevos y más grandes proyectos.	X		
O2	2. El sector petrolero ocupa 41,8% en los ingresos totales del país	X		
O3	3. El incremento de operaciones petroleras generan mayor requerimiento de insumos, servicios.	X		
O4	4. En un futuro después de aplicar la reingeniería que se está planteando la posibilidad de internacionalizar los servicios será muy alta.		X	
O5	5. El cumplimiento de las leyes ambientales generan una buena imagen de la empresa ante el país.		X	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 9. Matriz de Ponderación de Impacto (Debilidades)

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
D.1	1. Proceso de comercialización presenta deficiencias que afectan que la empresa	X		
D.2	2. Capacidad de marketing posee deficiencias y no desarrolla actividades	X		
D.3	3. Centralización en la toma de decisiones	X		
D.4	4. Empresa no maneja reingeniería de procesos para el área de comercialización.	X		
D.5	5. Desconocimiento del nivel de participación en el mercado		X	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 10. Matriz de Ponderación de Impacto (Amenazas)

	AMENAZAS	IMPACTO		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
	FACTOR			
A.1	1. La poca seguridad política y jurídica del Ecuador hace que todo negocio sienta inestabilidad.		X	
A.2	2. Al no aplicar la reingeniería que estamos presentando estamos dejando una brecha muy grande para que gane nuestra competencia.			X
A.3	3. Con el transcurso del tiempo se agote este recurso no renovable, y cada vez su explotación disminuya.			X
A.4	4. Inflación incrementa los precios de los productos y servicios que la empresa oferta.	X		
A.5	5. Con la poca seguridad política y jurídica que antes mencionamos, el gobierno decreta que los servicios y mantenimientos de toda área sea hechas por entidades estatales únicamente.	X		

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 11. Matriz de Estrategias Síntesis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTOR INTERNO	<p>O1 Experiencia y buena calidad de los servicios prestados.</p> <p>O2 Sector petrolero ocupa 41,8% de ingresos del país.</p> <p>O3 Incremento de operaciones petroleras</p> <p>O4 Futura internacionalización de servicios</p> <p>O5 Cumplimiento de las leyes ambientales</p>	<p>A.1. Poca seguridad política y jurídica ecuatoriana.</p> <p>A.2 Empresa nuevas cumplan mejor requisitos.</p> <p>A.3 Con el transcurso del tiempo se agote este recurso no renovable.</p> <p>A.4 Inflación incrementa los precios de los productos y servicios</p> <p>A.5 Empresa privadas no puedan dar este servicio a empresa del gobierno.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>F.1 Empresa cuenta estructura orgánica y procesos definidos.</p> <p>F.2 Capacidad de recursos humanos eficiente</p> <p>F.3 Capacidad de ofertar con un precio competitivo.</p> <p>F.4 Ser proveedor del sector público.</p> <p>F.5 Capacidad legal eficiente en el cumplimiento de la ley.</p>	<p>E.1 Fortalecer la estructura y los procesos ya definidos</p> <p>E.2 Fortalecer la capacidad de recursos humanos</p> <p>E.3 Difundir la capacidad competitiva</p> <p>E.4. Proteger la cualidad de proveedor público.</p> <p>E.5. Cumplir con las leyes y reglamentos de la legislación.</p>	<p>E.6 Mantener un control continuo de los procesos como también proponer cambios y mejoras continuas.</p> <p>E.7 Mantener un plan de capacitaciones e incentivos continuos.</p> <p>E.8 Invertir en investigación para mejorar el servicio y no tener desperdicios.</p> <p>E.9 Diseñar alternativas que permita generar un precio accesible por los productos y servicios.</p> <p>E.10 Mantener a las personas encargadas en capacitaciones continuas.</p>

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 12. Matriz de Estrategias FODA

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>1. Proceso de comercialización presenta deficiencias</p> <p>2. Capacidad de marketing posee deficiencias</p> <p>3. Centralización en la toma de decisiones</p> <p>4. La empresa no maneja reingeniería de procesos para el área de comercialización.</p> <p>5. Desconocimiento del nivel de participación en el mercado</p>	<p>E.11 Identificar las falencias del proceso de comercialización para formular soluciones</p> <p>E.12 Identificar las falencias y desarrollar destrezas de marketing que permita la difusión de la empresa.</p> <p>E.13 Promover y mejorar la toma de decisiones en consenso.</p> <p>E.14 Desarrollar un proceso de reingeniería para el área de comercialización para la solución de las deficiencias.</p> <p>E.15 Elaborar un estudio de mercado el cual permita identificar cual es el nivel actual de participación.</p>	<p>E.16 Implementar un modelo que tome en cuenta todos los factores tanto internos como externos.</p> <p>E.17 A través del marketing y sus diversas herramientas dar a conocer a nuestros clientes y posibles clientes todas nuestras características y ventajas.</p> <p>E. 18 Que se vea otros estilos de negocios en el futuro para que no solo dependan de un solo producto de comercialización.</p> <p>E. 19 Elaboración e implementación de indicadores clave de los procesos para el cumplimiento del proceso de reingeniería</p> <p>E. 20 Evaluación y análisis periódica .al comportamiento del mercado el cual va a permitir la identificación del nivel de participación de la empresa.</p>

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

3.4.4 Identificación de Estrategias

- **E.1** Fortalecer la estructura y los procesos ya definidos mejorando la eficiencia de los procesos mediante el análisis/mapeo, optimización y desarrollando una propuesta para mejorar la estructura organizacional.
- **E.2** Fortalecer la capacidad de recursos humanos para que al momento de implementar la reingeniería este departamento sea de gran ayuda para su mayor éxito.
- **E.3** Difundir la capacidad competitiva con la ejecución de un plan de publicidad de forma masiva para fidelizar a los clientes actuales y motivar a los nuevos clientes finales.
- **E.4.** Proteger la cualidad de proveedor público con la implementación de actividades que fomenten una capacidad de relacionamiento y de gestión de recursos lo cual garantizara esta característica de proveedor.
- **E.5** Cumplir con las leyes y reglamentos de la legislación Ecuatoriana
- **E.6** Mantener un control continuo de los procesos como también proponer cambios y mejoras continuas.
- **E.7** Mantener un plan de capacitaciones e incentivos continuos.
- **E.8** Invertir en investigación para mejorar el servicio y no tener desperdicios
- **E.9** Diseñar alternativas que permita generar un precio accesible por los productos y servicios.
- **E.10** Mantener a las personas encargadas en capacitaciones continuas.
- **E.11** Identificar las falencias del proceso de comercialización para formular soluciones.
- **E.12** Identificar las falencias y desarrollar destrezas de marketing que permita la difusión de la empresa.
- **E.13** Promover y mejorar la toma de decisiones en consenso.
- **E.14** Desarrollar un proceso de reingeniería para el área de comercialización para la solución de las deficiencias.
- **E. 15** Elaborar un estudio de mercado el cual permita identificar cual es el nivel actual de
- **E. 16** Implementar un modelo que tome en cuenta todos los factores tanto internos como externos.

- **E. 17** A través del marketing y sus diversas herramientas dar a conocer a nuestros clientes y posibles clientes todas nuestras características y ventajas
- **E. 18** Que se vea otros estilos de negocios en el futuro para que no solo dependan de un solo producto de comercialización.
- **E. 19** Elaboración e implementación de indicadores clave de los procesos para el cumplimiento del proceso de reingeniería
- **E. 20** Evaluación y análisis periódica .al comportamiento del mercado el cual va a permitir la identificación del nivel de participación de la empresa.

CAPITULO IV

ANALISIS Y PROYECCION FINANCIERA

4.1 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

4.1.2 Estados Financieros

Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias 2011-2012
Lumoil Cia. Ltda.

CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012
Ventas netas	2.836.666,13	1.474.376,57
(-)Costo de ventas	1.837.199,27	1.053.185,20
UTILIDAD BRUTA	999.466,86	421.191,37
(-)Gastos de ventas y administración	1.176.660,54	603.614,09
UTILIDAD OPERATIVA	-177.193,68	-182.422,72
(-)Gastos financieros	24.257,28	11.518,85
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	-201.450,96	-193.941,57
(-)15% de participación laboral	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-201.450,96	-193.941,57
(-)25% de impuesto a la renta	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	-201.450,96	-193.941,57

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 14. Estado de Resultados 2011-2012

Lumoil Cia. Ltda.

CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012
Caja y bancos	349.274,55	414.198,85
Inversiones temporales	0,00	0,00
Cuentas y documentos por cobrar	445.084,71	883.968,02
Inventario de productos terminados	0,00	0,00
Inventario de productos en proceso	338.721,12	251.612,55
Inventario de materias primas	5.182,40	5.182,40
ACTIVO CORRIENTE	1.138.262,78	1.554.961,82
Equipos de compu. Y Software	28.883,28	29.707,50
Edificios	65.895,17	65.895,17
Maquinarias y equipos	429.155,15	532.521,86
Vehículos	74.689,54	74.689,54
Muebles y enseres	45.039,92	45.039,92
Depreciación acumulada	-194.636,90	-194.636,90
ACTIVO FIJO NETO	449.026,16	553.217,09
ACTIVO DIFERIDO	35.922,63	121.112,30
ACTIVO TOTAL	1.623.211,57	2.229.291,21
Obligaciones bancarias	0,00	0,00
Cuentas y documentos por pagar-proveedores	224.741,57	98.254,72
Gastos acumulados por pagar	494.887,79	1.433.213,85
Porción corriente de la deuda a largo plazo	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	719.629,36	1.531.468,57
Obligaciones bancarias a largo plazo	109.846,65	98.028,65
PASIVO A LARGO PLAZO	109.846,65	98.028,65
Capital social	5.298,27	5.298,27
Reserva legal	800,00	800,00
Utilidad del ejercicio	989.088,25	787.637,29
Utilidades retenidas	0,00	0,00
PATRIMONIO	995.186,52	793.735,56
RESULTADOS DEL PERIODO	-201.450,96	-193.941,57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.623.211,57	2.229.291,21

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

4.1.3 Análisis Vertical

Tabla 15. Análisis vertical Estado de Resultados 2011-2012

Lumoil Cia. Ltda.

	2011		2012	
ACTIVOS				
TOTAL FONDO ROTATIVO	31.550,66	1,94	58.984,73	2,65
TOTAL BANCOS	317.426,89	19,56	355.514,12	15,95
TOTAL DISPONIBLE *	349.274,55	21,52	414.198,85	18,58
TOTAL CUENTAS POR COBRAR *	130.135,17	8,02	93.926,97	4,21
TOTAL IMPUESTOS	80.790,77	4,98	103.244,41	4,63
TOTAL PRESTAMOS EMPLEADOS	5.823,34	0,36	25.735,00	1,15
TOTAL ANTICIPOS EMPLEADOS	50.361,52	3,1	23.753,61	1,07
TOTAL ANTICIPOS PROVEEDORES	177.953,40	10,96	637.140,91	28,58
TOTAL INVENTARIO EN PROCESO *	338.721,12	20,87	251.612,55	11,29
TOTAL PROVISIONES	20,51	0	167,12	0,01
TOTAL EXIGIBLE *	783.805,83	48,29	1.135.580,57	50,94
TOTAL REALIZABLE	5.182,40	0,32	5.182,40	0,23
TOTAL CORRIENTE *	1.138.262,78	70,12	1.554.961,82	69,75
TOTAL DEPRECIABLES	643.663,06	39,65	747.853,99	33,55
TOTAL DEPRECIACIO ACUMULADA	194.636,90	11,99	194.636,90	8,73
TOTAL ACTIVOS FIJOS *	449.026,16	27,66	553.217,09	24,82
TOTAL GARANTIAS	35.922,63	2,21	36.222,63	1,62
TOTAL DIFERIDOS *	35.922,63	2,21	121.112,30	5,43
TOTAL ACTIVOS *	1.623.211,57	100%	2.229.291,21	100%
PASIVOS				
TOTAL PROVEEDORES	224.741,57	13,85	98.254,72	4,41
TOTAL SUELDOS POR PAGAR	13.677,45	0,84	21.590,06	0,97
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR	24.545,10	1,51	185.061,09	8,3
TOTAL CUENTAS POR PAGAR *	262.964,12	16,2	304.905,87	13,68
TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	10.068,61	0,62	57.944,86	2,6
TOTAL IESS POR PAGAR	10.181,27	0,63	7.728,61	0,35
TOTAL OBLIGACIONES FISCALES Y ANTICIPOS CLIENTES *	20.249,88	1,25	-50.216,25	-2,25
TOTAL ANTICIPOS CLIENTES	436.415,36	26,89	1.276.778,95	57,27
TOTAL CORRIENTES *	719.629,36	44,33	1.531.468,57	68,7
TOTAL PRESTAMOS	109.846,65	6,77	98.028,65	4,4
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO *	109.846,65	6,77	98.028,65	4,4
TOTAL PASIVOS *	829.476,01	51,1	1.629.497,22	73,09
PATRIMONIO				
TOTAL CAPITAL SOCIAL	5.298,27	0,33	5.298,27	0,24
TOTAL RESERVAS	800	0,05	800	0,04
TOTAL UTILIDADES / PERDIDAS	989.088,25	60,93	787.637,29	35,33
TOTAL PATRIMONIO *	995.186,52	61,31	793.735,56	35,6
RESULTADO DEL PERIODO *	-201.450,96	-12,41	-193.941,57	-8,7
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.623.211,57	100	2.229.291,21	100

Fuente: Lumoil Cia. Ltda.

Elaborado: Estefanía Moreno

Para realizar el Análisis Vertical hemos tomado las cuentas más importantes del Balance General del año 2011 y del año 2012, los hemos comparado entre ellos y a su vez hemos tomado su participación en porcentajes para realizar el análisis, las cuentas con un asterisco a su lado derecho son las cuentas que analizaremos más detenidamente a continuación.

Activos

Total Disponible: Hubo un incremento en la parte monetaria pero una disminución de un 18.58% ya que hubo mayor cantidad de proyectos, debido a esto la cantidad de fondos rotativos es mayor como también de bancos. Se tuvo una recuperación de cartera que hizo que la cuenta de disponible crezca

Total Cuentas por Cobrar: Como podemos ver en el cuadro de arriba el porcentaje de representación de las cuentas por cobrar del 2012 ha disminuido al 4.21% del total de los activos, esto puede ser debido a que ya muchas de las cuentas pendientes por cobrar ya fueron saldadas.

Total Inventarios en Proceso: En el 2012 disminuyó su porcentaje al 11.29% esto se debe a que al término del año 2011 existían varios proyectos en proceso sin entregarse, es por esto que al iniciar o al transcurso del año 2012 ya fueron entregados por lo tanto este valor disminuyó notablemente.

Total exigible: En el primer periodo tenemos un porcentaje de 48.29 y en el segundo de 50.94 esto quiere decir que nuestros activos exigibles tuvieron un crecimiento por disminución de las cuentas por cobrar y un crecimiento considerable de anticipo a proveedores.

Total Corriente: En el primer periodo 70.12% y en el segundo una representación del 69.75%, el incremento de compra de maquinaria y otros inmuebles tiene un crecimiento monetariamente en comparación con el anterior año pero en comparación con los porcentajes no hay un crecimiento ya que el total de activos del segundo periodo es mucho mayor.

Total Activos Fijos: Como podemos observar en el cuadro de arriba monetariamente los activos fijos en el segundo periodo tuvieron un aumento, pero en su porcentaje una disminución al 24.82% esto se da ya que en comparación del total de los activos del año uno aumentaron en el segundo año, esto quiere decir que los activos tuvieron una depreciación y también se adquirieron otros.

Total Diferidos: En el primer periodo tenemos un porcentaje de 2.21% y en el segundo de 5.43% esto nos demuestra que hubo un incremento en las garantías y en los proyectos en proceso lo que hace que aumente en el segundo periodo.

Pasivos

Total Cuentas por Pagar: En el primer periodo existe un porcentaje del 16.20% y en el segundo periodo un porcentaje del 13.68% pero monetariamente se incrementó aunque su porcentaje disminuyó, esto se debe ya que a los proveedores se han pagado las deudas pero la nómina de empleados se ha incrementado como también las cuentas por pagar ya que tuvo mayores consumos debido a nuevos proyectos.

Total Obligaciones Fiscales y anticipo Clientes: Este caso en particular es muy interesante para analizar ya que en el primer periodo tenemos un porcentaje del 1.25% y en el segundo periodo del - 2.25% este caso se da ya que se dieron muchas compras pero todos los servicios realizados se facturaron para el siguiente año, al nosotros trabajar con el estado como nuestro cliente principal, para presentar una factura por los servicios prestados se debe seguir varios procedimientos en varias instancias por lo tanto toma algún tiempo para poder facturar, es por esto que en este caso tenemos crédito tributario.

Total Corriente: En el primer periodo tenemos un porcentaje del 44.33% y en el segundo del 68.70% esto es por el crecimiento de los corrientes por lo tanto conlleva a endeudarse a corto plazo.

Total Pasivos Largo Plazo: Comparando los dos años podemos observar que en el 2011 tenemos un porcentaje de 6.77% y en el 2012 un porcentaje de 4.40%, esta

disminución se debe a que la empresa no ha visto la necesidad de adquirir pasivos a largo plazo.

Total Pasivos: En el años 1 presenta un porcentaje del 51.10% y en el segundo año del 73.09%, el incremento de su pasivo corriente produce un incremento considerable en esta cuenta por ende se nota que la empresa ha tenido la necesidad de endeudamiento en corto plazo.

Total Patrimonio: En el primer periodo el 61.31% y en el segundo periodo el 35.60%, el patrimonio baja ya que el pasivo aumenta y esto hace que el patrimonio de la empresa baje

Total resultados del periodo: en el primer periodo – 12.41% y en el segundo periodo – 8.70% estos resultados se dan ya que se han aumentado los pasivos grandemente y los activos no en la misma proporción. Este fenómeno se puede verificar en la cuenta de diferidos ya que tenemos pendiente proyectos por cobrar y grandes cantidades en suministros. También podemos observar que tenemos pérdidas acumuladas desde el primer periodo.

4.1.4 Análisis Horizontal

Tabla 16. Análisis horizontal Estado de Resultados 2011-2012

Lumoil Cia. Ltda.

	2011	2012	Análisis
ACTIVOS			
TOTAL FONDO ROTATIVO	31.550,66	58.984,73	86,95
TOTAL BANCOS	317.426,89	355.514,12	12,00
TOTAL DISPONIBLE *	349.274,55	414.198,85	18,59
TOTAL CUENTAS POR COBRAR *	130.135,17	93.926,97	-27,82
TOTAL IMPUESTOS	80.790,77	103.244,41	27,79
TOTAL PRESTAMOS EMPLEADOS	5.823,34	25.735,00	341,93
TOTAL ANTICIPOS EMPLEADOS	50.361,52	23.753,61	-52,83
TOTAL ANTICIPOS PROVEEDORES	177.953,40	637.140,91	258,04
TOTAL INVENTARIO EN PROCESO *	338.721,12	251.612,55	-25,72
TOTAL PROVISIONES	20,51	167,12	714,82
TOTAL EXIGIBLE	783.805,83	1.135.580,57	44,88
TOTAL REALIZABLE	5.182,40	5.182,40	0,00
TOTAL CORRIENTE *	1.138.262,78	1.554.961,82	36,61
TOTAL DEPRECIABLES	643.663,06	747.853,99	16,19
TOTAL DEPRECIACIO ACUMULADA	-194.636,90	-194.636,90	0,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS *	449.026,16	553.217,09	23,20
TOTAL GARANTIAS	35.922,63	36.222,63	0,84
TOTAL DIFERIDOS *	35.922,63	121.112,30	237,15
TOTAL ACTIVOS *	1.623.211,57	2.229.291,21	37,34
PASIVOS			
TOTAL PROVEEDORES	224.741,57	98.254,72	-56,28
TOTAL SUELDOS POR PAGAR	13.677,45	21.590,06	57,85
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR	24.545,10	185.061,09	653,96
TOTAL CUENTAS POR PAGAR *	262.964,12	304.905,87	15,95
TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	10.068,61	57.944,86	475,50
TOTAL IESS POR PAGAR	10.181,27	7.728,61	-24,09
TOTAL OBLIGACIONES FISCALES Y ANTICIPOS CLIENTES *	20.249,88	-50.216,25	-347,98
TOTAL ANTICIPOS CLIENTES	436.415,36	1.276.778,95	192,56
TOTAL CORRIENTES *	719.629,36	1.531.468,57	112,81
TOTAL PRESTAMOS	109.846,65	98.028,65	-10,76
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO *	109.846,65	98.028,65	-10,76
TOTAL PASIVOS *	829.476,01	1.629.497,22	96,45
PATRIMONIO			
TOTAL CAPITAL SOCIAL	5.298,27	5.298,27	0,00
TOTAL RESERVAS	800,00	800,00	0,00
TOTAL UTILIDADES / PERDIDAS	989.088,25	787.637,29	-20,37
TOTAL PATRIMONIO *	995.186,52	793.735,56	-20,24
RESULTADO DEL PERIODO *	-201.450,96	-193.941,57	-3,73
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO *	1.623.211,57	2.229.291,21	37,34

Fuente: Lumoil Cia. Ltda.

Elaborado: Estefanía Moreno

Para realizar el Análisis Horizontal hemos tomado las cuentas más importantes del Balance General del año 2011 y del año 2012, los hemos comparado entre sí para sacar la diferencia que existe y así poder ver si es que hubo un crecimiento o una disminución para realizar el análisis, las cuentas con un asterisco a su lado derecho son las cuentas que analizaremos más detenidamente a continuación.

Activos

Total Disponible: Tenemos un crecimiento del 18.59 % ya que al tener mayor cantidad de proyectos en el año 2012 la cantidad de fondos rotativos ha aumentado notablemente como también de los bancos.

Total Cuentas por Cobrar: Como podemos apreciar tenemos una baja del – 27.82% ya que se ha cobrado nuestras cuentas pendientes.

Total Inventarios en Proceso: Observamos un porcentaje de – 25.72% este porcentaje está en negativo ya que disminuyo en comparación del anterior año, esto se debe a que los proyectos que estaban pendientes por terminar en el año 2013 y entregar en el mismo año ya fueron entregados y por lo tanto la cuenta disminuyo notablemente.

Total Corriente: tenemos un incremento del 36.61% ya que hemos incrementado nuestras obligaciones por cobrar que son los exigibles al instante y tenemos activos que pueden recuperar a corto plazo como ejemplo los anticipos a proveedores o los préstamos a personal.

Total Activos Fijos: Un resultado del 23.20% esto es debido a la adquisición de nuevos activos fijos.

Total Diferidos: Un crecimiento del 237.15% esto es un aumento bastante significativo esto se debe a que los proyectos en proceso son varios ya que en esta cuenta se está tomando en cuenta inventarios en proceso, anticipos dados entre otras cuentas.

Total Activos: Un alza del 37.54% se da por el alza de los totales corrientes, activos fijos y los proyectos en proceso, es por esto que podemos observar un alza considerable del total Activos.

Pasivos

Total Cuentas por Pagar: Existe un alza del 15.95% esto nos demuestra que tenemos un aumento de la deuda este aumento se da ya que se ha hecho adquisiciones de materiales y maquinaria, lo que hace que crezca todas las cuentas por pagar.

Total Obligaciones Fiscales y anticipo Clientes: tenemos una baja del 347.98%, este suceso se da ya que se tiene muchas compras a favor y pocas ventas en este año tributario. Lumoil al ser una empresa en la que su principal cliente es el estado los requisitos para presentar una factura por los servicios prestados son muchos, entre los más importantes es que el trabajo este 100% terminado y aceptado por el fiscalizador de la obra es por esto que se dan este tipo de casos en los que las compras superan notablemente a las ventas realizadas.

Total Corriente: tenemos un incremento del 112.81% ya que las deudas a corto plazo adquiridas por la compra de maquinaria, materiales aumentaron como también las cuentas de anticipos a proveedores, y trabajadores.

Total Pasivos Largo Plazo: hubo una disminución de un 10.76% en el pago de las deudas a largo plazo ya que la empresa no ha requerido préstamos a largo plazo

Total Pasivos: Hay un aumento de un 96.45% este fenómeno se da por el crecimiento de pasivos a corto plazo.

Total Patrimonio: Existe una disminución del 20.24% por el crecimiento de los pasivos, la empresa se ha visto obligada a afectar sus patrimonios.

Total resultados del periodo: Al haber una disminución del - 3.73% este resultado se debe por la acumulación de pérdida de años anteriores,

Pasivo + Patrimonio: Existe un incremento del 37.34% ya que el incremento de las deudas es el reflejo de este resultado.

4.1.5 Principales Índices Financieros

- Capital de trabajo Bruto

CAPITAL DE TRABAJO BRUTO = ACTIVO CORRIENTE

CAPITAL DE TRABAJO BRUTO = 1.554.961,82

Lo que el Capital de Trabajo Bruto nos indica es lo que la empresa invirtió en todas las operaciones realizadas en este año, como podemos ver es un valor bastante alto, este valor se debe a que la empresa cursaba un proyecto importante a inicios del año 2012 como también tuvo que prepararse para varios proyectos a fin de año, por ende comprando varios materiales, realizando varias importaciones como también adquiriendo nueva maquinaria especializada para mencionados proyectos.

- Capital de trabajo Neto

CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

CAPITAL DE TRABAJO NETO = 1.554.961,82 - 1.531.468,57

CAPITAL DE TRABAJO NETO = 23.493,25

El capital de trabajo neto es con lo que cuenta para atender sus operaciones después de haber atendido su pasivo corriente, se puede decir que sirve para cubrir las obligaciones a corto plazo. Este índice siempre debe ser positivo, mientras mayor sea el índice es mucho mejor para la empresa ya que esto favorece su capacidad de cobertura.

- Índice de Solvencia

INDICE DE SOLVENCIA = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

INDICE DE SOLVENCIA = 1.554.961,82 / 1.531.468,57

INDICE DE SOLVENCIA = 1,02

El índice de solvencia nos ayuda a saber cuál es nuestra capacidad de pago, en el caso de Lumoil, por cada \$1,00 que debo se tiene la capacidad de pago de \$1,02, este índice nos indica que si tenemos una capacidad de pago o por lo menos para cubrir nuestra deuda y esto es un aspecto muy positivo pero no nos queda mucho sobrante y esto podemos ver como algo un poco negativo ya que si surge algún imprevisto no tendríamos capacidad de pago.

- Índice de Liquidez

INDICE DE LIQUIDEZ	=	CAJA BANCOS	+	INVERSIONES TEMP.	+	CUENTAS POR COBRAR
INDICE DE LIQUIDEZ	=	414.198,85	+	0,00	+	93.926,97
INDICE DE LIQUIDEZ	=	0,33		PASIVO CORRIENTE 1.531.468,57		

Este índice nos ayuda a ver la capacidad de pago de sus obligaciones de corto plazo. Lo que nos muestra es que por cada dólar que debo necesito 0.66 ctvs para poder cubrir su liquidez, esto quiere decir que existe un déficit de 0.66 ctvs en la capacidad de pago para cubrir sus deudas inmediatas. Esto significa que la empresa no tuvo suficiente activo líquido inmediato para afrontar sus obligaciones

- Índice de Liquidez Inmediata

INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	=	CAJA BANCOS	+	INVERSIONES TEMP.
INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	=	414.198,85	+	0,00
INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA	=	0,27		PASIVO CORRIENTE 1.531.468,57

Nos ayuda a ver la posibilidad que tiene la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo como también los vencidos, lo que podemos observar es que la empresa solo podría cubrir un 27% del pasivo corriente inmediatamente.

- Rotación de Activo Total

$$\begin{aligned} \text{ROTACION DE ACTIVO TOTAL} &= \text{VENTAS NETAS} & / & \text{ACTIVO TOTAL} \\ \text{ROTACION DE ACTIVO TOTAL} &= 1.474.376,57 & / & 2.229.291,21 \\ \text{ROTACION DE ACTIVO TOTAL} &= 0,66 \end{aligned}$$

El índice de rotación de activo total nos ayuda a señalar con que eficiencia se ha utilizado el activo total para generar las ventas o los ingresos generados en el periodo que estamos analizando. Como podemos observar en el cuadro de arriba para lograr la totalidad de las ventas o de sus ingresos se destinó solamente un 66% de los activos. Esto nos demuestra que si llegáramos a utilizar el 100% de nuestros activos nuestras ventas serían mayores una situación que todos estamos buscando.

- Índice de Solidez

$$\begin{aligned} \text{INDICE DE SOLIDEZ} &= \text{PASIVO TOTAL} & / & \text{ACTIVO TOTAL} \\ \text{INDICE DE SOLIDEZ} &= 1.629.497,22 & / & 2.229.291,21 \\ \text{INDICE DE SOLIDEZ} &= 0,73 \end{aligned}$$

Este índice nos ayuda a verificar el riesgo financiero de la empresa. El punto óptimo es que la participación del pasivo total del activo total sea lo menor posible, esto a su vez trae como consecuencia mayor seguridad y capacidad de endeudamiento, un índice muy bajo puede afectar negativamente a la empresa. Como podemos ver la participación del Activo es del 73% al Pasivo, esto nos demuestra que la participación del pasivo es muy baja que es muy conveniente para la empresa.

- Rentabilidad Global

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD GLOBAL} &= \text{UTILIDAD NETA} + \text{INTERESES} \\ & & \text{ACTIVO TOTAL} \\ \text{RENTABILIDAD GLOBAL} &= -193.941,57 & + & 0,00 \\ & & & 2.229.291,21 \\ \text{RENTABILIDAD GLOBAL} &= 0,09 \end{aligned}$$

Tiene un déficit del total de activos. El activo total no está bien utilizado ya que no se está dando un uso productivo al activo total.

Lamentablemente esto es algo que debe trabajar la empresa.

- Rentabilidad sobre Patrimonio

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO} &= \text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO} \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO} &= -193.941,57 / 793.735,56 \\ \text{RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO} &= -0,24 \end{aligned}$$

Los accionistas al haber invertido su dinero en la capital, necesitan tener resultados de rendimiento y de rentabilidad, este índice nos ayuda a medir la rentabilidad por haber arriesgado su capital, con el tiempo debe tender a la alza.

Lamentablemente al presentarse una pérdida en este periodo no es muy rentable para los accionistas seguir invirtiendo.

- Utilidad por acción

$$\begin{aligned} \text{UTILIDAD POR ACCION} &= \text{UTILIDAD NETA} / \text{ACCIONES EN CIRCULACION} \\ \text{UTILIDAD POR ACCION} &= -193.941,57 / 4.000,00 \\ \text{UTILIDAD POR ACCION} &= -47,48 \end{aligned}$$

Como ya mencionamos antes este índice nos ayuda a saber en promedio la utilidad neta que corresponde a cada acción que se encuentra en circulación, pero lamentablemente debido a la pérdida que se presenta en este año las acciones están perdieron 47.47% de su valor.

4.2 EVALUACION FINANCIERA

4.2.1 Presupuestos y Proyecciones

**Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Valores en \$
Lumoil Cia. Ltda.**

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
VENTAS NETAS	1.853.643,00	2.140.958,00	2.472.806,00	2.856.091,00
COSTO DE PRODUCCION	619.722,00	665.991,00	717.591,00	775.138,00
COSTO DE LA MATERIA PRIMA	211.355,00	237.457,00	266.783,00	299.730,00
COSTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA	95.150,00	101.811,00	108.938,00	116.563,00
COSTOS DE FABRICACION :	313.217,00	326.723,00	341.871,00	358.844,00
MATERIALES Y SUMINISTROS	67.404,00	75.728,00	85.081,00	95.588,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	62.088,00	66.434,00	71.084,00	76.060,00
ENERGIA ELECTRICA	3.618,00	4.065,00	4.567,00	5.131,00
DEPRECIACION DE EDIFICIOS	1.845,00	1.845,00	1.845,00	1.845,00
DEPRECIACION DE MAQUINARIAS	119.727,00	119.727,00	119.727,00	119.727,00
DEPRECIACION DE VEHICULOS	10.457,00	10.457,00	10.457,00	10.457,00
DEPRECIACION DE REPUESTOS	7.427,00	7.427,00	7.427,00	7.427,00
AMORTIZACION DE GASTOS DE INGENIERIA	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
SEGUROS DE LA FABRICA	8.641,00	6.826,00	5.012,00	3.198,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS	29.511,00	31.714,00	34.171,00	36.911,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.233.921,00	1.474.967,00	1.755.215,00	2.080.953,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	139.338,00	146.031,00	153.060,00	160.442,00
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	123.929,00	130.125,00	136.631,00	143.463,00
COMISIONES SOBRE VENTAS	-	-	-	-
ALQUILER DE BODEGA	840,00	899,00	962,00	1.029,00
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	4.504,00	4.504,00	4.504,00	4.504,00
AMORTIZACION DE GASTOS PREOPERATIVOS	750,00	750,00	750,00	750,00
AMORTIZACION DE GASTOS DE CONSTITUCION	200,00	200,00	200,00	200,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS	9.116,00	9.553,00	10.013,00	10.496,00
UTILIDAD EN OPERACION	1.094.583,00	1.328.935,00	1.602.154,00	1.920.511,00
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	91.774,00	77.371,00	57.990,00	32.603,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	1.002.808,00	1.251.564,00	1.544.164,00	1.887.908,00
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	150.421,00	187.735,00	231.625,00	283.186,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	852.387,00	1.063.830,00	1.312.540,00	1.604.721,00
25 % DE IMPUESTO A LA RENTA	213.097,00	265.957,00	328.135,00	401.180,00
UTILIDAD NETA	639.290,00	797.872,00	984.405,00	1.203.541,00

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

**Tabla 18. Calculo de Requerimiento de Capital de Trabajo Valores en \$
Lumoil Cia. Ltda.**

RESUMEN: REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO				
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR (15 DIAS)	76.456,00	83.077,00	90.405,00	98.521,00
INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO (45 DIAS)	354.234,00	388.936,00	427.636,00	470.796,00
INVERSION EN MATERIA P. Y MATERIALES (30 DIAS)	174.224,00	195.741,00	219.915,00	247.074,00
TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAP. DE TRABAJO	621.569,00	685.903,00	757.758,00	838.019,00
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	64.333,00	71.855,00	80.262,00	-
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO				
INDICE DE SOLVENCIA REQUERIDO	1,50	1,50	1,50	1,50
MÁXIMO NIVEL DE PASIVO CORRIENTE	414.379,60	457.268,60	505.171,70	558.679,40
FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES:				
COMPRA ANUAL A CRÉDITO DE M. PRIMA	278.758,40	313.185,10	351.863,50	395.318,60
COMPRA DIARIA A CRÉDITO DE M. PRIMA	1.161,50	1.304,90	1.466,10	1.647,20
PLAZO MEDIO EN COMPRAS DE M. PRIMA	30,00	30,00	30,00	30,00
FINANCIAMIENTO DEL PROVEEDOR	34.844,80	39.148,10	43.982,90	49.414,80
FINANCIAMIENTO BANCARIO A CORTO PLAZO	379.534,80	418.120,40	461.188,80	509.264,60
PLAZO MÍNIMO DE FINANCIAMIENTO BANC. (DÍAS)	790,00	790,00	790,00	790,00
FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	207.189,80			

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 19. Costo y Financiamiento del Proyecto Valores en \$
Lumoil Cia. Ltda.

A.- COSTO DEL PROYECTO	VALOR	%
A.1 INVERSION FIJA :	747.454,00	51,98%
TERRENO	-	0,00%
EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES	65.896,00	4,58%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	532.122,00	37,00%
VEHICULOS	74.690,00	5,19%
MUEBLES Y ENSERES	45.040,00	3,13%
REPUESTOS	29.708,00	2,07%
OTROS ACTIVOS FIJOS	-	0,00%
IMPREVISTOS	-	0,00%
A.2 ACTIVOS DIFERIDOS	69.000,00	4,80%
ESTUDIOS TECNICOS DE INGENIERIA	50.000,00	3,48%
GASTOS PREOPERATIVOS	15.000,00	1,04%
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000,00	0,28%
A.3 CAPITAL DE TRABAJO	621.569,00	43,22%
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	16.655,00	1,16%
CUENTAS POR COBRAR	76.456,00	5,32%
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	354.234,00	24,63%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES	174.224,00	12,12%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	1.438.024,00	100,00%
B.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
B.1 PRESTAMO DEL PROVEEDOR DE LA MAQUINARIA	611.829,00	42,55%
B.2 CAPITAL SOCIAL	826.195,00	57,45%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	1.438.024,00	100,00%

Fuente: Lumoil Cia. Ltda.

Elaborado: Estefanía Moreno

4.2.2 Flujo de Caja

**Tabla 20. Flujo de Caja y Promedio Ponderado Kp
Lumoil Cia. Ltda.**

CONCEPTO	VALOR EN \$	% DE PARTICI- PACION	TASA NOMINAL DE INTERES	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
PASIVO DE LARGO PLAZO	611.829,00	42,55%	15,00%	6,38%
CAPITAL SOCIAL	826.195,00	57,45%	14,00%	8,04%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	1.438.024,00	100,00%	Kp	14,43%

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

El flujo de caja consiste en la estimación de los ingresos y salidas de efectivo de una empresa, para un período determinado, es un instrumento muy útil para determinar y controlar la liquidez del proyecto.

Se realizó un flujo de caja, tomando en cuenta tres escenarios o puntos de vista; el punto de vista global, desde el punto de vista del accionista y desde el escenario sin deuda.

**Tabla 21. Flujo de Caja Operativo Punto de vista Global
Lumoil Cia. Ltda.**

CONCEPTO	PRIMER			
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1.094.583	1.328.935	1.602.154	1.920.511
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	147.410	147.410	147.410	147.410
(-) PARTICIPACION LABORAL	150.421	187.735	231.625	283.186
(-) IMPUESTO A LA RENTA	213.097	265.957	328.135	401.180
(-) INVERSIONES DE REPOSICION Y MANTENIMIENTO	-	26.606	26.606	26.606
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	64.333	71.855	80.262	-
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS				95.388
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO				419.010
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	814.141	924.192	1.082.937	1.871.345
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO: Kp (EN %)	14,43%	14,43%	14,43%	14,43%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,873931	0,763756	0,66747	0,583323
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	711.504	705.857	722.828	1.091.599
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	711.504	1.417.361	2.140.189	3.231.788
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	3.231.788			
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	1.438.024			

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

**Tabla 22. Índices de Evaluación
Lumoil Cia. Ltda.**

INDICES DE EVALUACION	VALOR	PROYECTO RENTABLE?
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	1.793.765	SI
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,25	SI
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	59,09%	SI
PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)	2,36	SI<4

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Si analizamos el Flujo de caja, restando el costo de inversión del proyecto en el que incluye el costo de maquinaria y equipos, equipos de computación y software, consultorías realizadas más el capital social, tenemos el valor actual neto, que como podemos analizarlo es bastante alto, esto nos demuestra que la empresa aun contando con los costos de la reingeniería es una empresa con una liquidez muy alta, esto se debe a que los ingresos proyectados por ventas en relación a las salidas de efectivo son mayores.

Tabla 23. Flujo de Caja Operativo Punto de vista del Accionista
Lumoil Cia. Ltda.

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1.094.583,00	1.328.935,00	1.602.154,00	1.920.511,00
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	147.410,00	147.410,00	147.410,00	147.410,00
(-) PARTICIPACION LABORAL	150.421,00	187.735,00	231.625,00	283.186,00
(-) IMPUESTO A LA RENTA	213.097,00	265.957,00	328.135,00	401.180,00
(-) INVERSIONES DE REPOSICION Y MANTENIMIETO	-	26.606,00	26.606,00	26.606,00
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	64.333,00	71.855,00	80.262,00	-
(-) GASTOS FINANCIEROS	91.774,00	77.371,00	57.990,00	32.603,00
(-) PAGOS DE CAPITAL	96.023,00	129.206,00	169.245,00	217.355,00
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS	0,00	0,00	0,00	95.387,75
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO	0,00			419.010,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	626.344,00	717.615,00	855.702,00	1.621.387,00
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO: Ke (EN %)	0,14	0,14	0,14	0,14
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Ke	0,88	0,77	0,67	0,59
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	549.424,00	552.182,00	577.575,00	959.991,00
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	549.424,00	1.101.606,00	1.679.180,00	2.639.172,00
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	2.639.172,00			
INVERSION DEL ACCIONISTA EN EL PROYECTO	826.195,00			
INDICES DE EVALUACION	VALOR	PROYECTO RENTABLE?		
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	1.812.977,00	SI		

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

**Tabla 24. Flujo de Caja Operativo Sin deuda
Lumoil Cia. Ltda.**

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1.094.583,00	1.328.935,00	1.602.154,00	1.920.511,00
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	147.410,00	147.410,00	147.410,00	147.410,00
(-) PARTICIPACION LABORAL	164.187,00	199.340,00	240.323,00	288.077,00
(-) IMPUESTO A LA RENTA	232.599,00	282.399,00	340.458,00	408.109,00
(-) INVERSIONES DE REPOSICION Y MANTENIMIETO	-	26.606,00	26.606,00	26.606,00
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	64.333,00	71.855,00	80.262,00	-
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS				95.388,00
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO				419.010,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	780.873,00	896.145,00	1.061.916,00	1.859.527,00
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO: K_e (EN %)	0,14	0,14	0,14	0,14
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA K_e	0,88	0,77	0,67	0,59
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	684.976,00	689.555,00	716.763,00	1.100.989,00
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	684.976,00	1.374.531,00	2.091.294,00	3.192.283,00
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	3.192.283,00			
INVERSION DEL ACCIONISTA EN EL PROYECTO	1.438.024,00			
INDICES DE EVALUACION	VALOR	PROYECTO RENTABLE?		
VALOR ACTUAL NETO BÁSICO O PURO	1.754.259,00	SI		

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Se realizó un análisis de los tres escenarios por separado para que nos podamos dar cuenta que el proyecto es rentable desde los tres puntos de vista diferentes.

4.2.3 Apalancamiento

La intención de esta reingeniería y de cualquier cambio sugerido dentro de este proyecto es siempre velar por los mejores intereses de Lumoil, de su mejoramiento continuo y como consecuencia un crecimiento continuo en todos los ámbitos.

Al momento de escoger nuestras opciones de apalancamiento para financiar nuestra reingeniería de igual manera examinamos todas las opciones y las analizamos para ver cuál era la más conveniente para nosotros. Al final de un exhaustivo análisis tomamos la decisión de tomar el camino de un negocio fiduciario, para ser más específicos por un Fideicomiso de Garantía.

A continuación explicaremos que es, como funciona, sus componentes y sus beneficios comparados a fuentes de financiamiento tradicionales.

Negocio Fiduciario: es el acto en el que una persona natural o jurídica (Constituyente) entrega a otra persona natural o jurídica (Beneficiario) uno o más bienes determinados transfiriendo el dominio a un patrimonio autónomo a través de una Administrador de fondos y fideicomisos (Fiduciario) para que esta lo administre y cumpla con una finalidad específica.

- **Constituyente:** Son personas naturales o jurídicas quienes transferirán el dominio de bienes a título de fideicomisos mercantiles, estos a su vez pueden seguir aumentando o seguir transfiriendo bienes para constituir nuevos fideicomisos o aumentar el patrimonio de los existentes
- **Fiduciaria:** Está obligado a proveer los servicios de administración que las personas naturales o jurídicas requieran, entre estos servicios está el entregar informes periódicos informando el estado del fideicomiso, como también terminar el contrato del fideicomiso por cumplimiento de las disposiciones previstas. Todas las actividades que esta realice se las hará buscando el mejor interés del fondo. En Quito existen 5 Administradoras de Fondos y Fideicomisos y estas son: Produfondos S.A., Fondos Pichincha S.A., Interfondos S.A., Fiduecuador S.A., Holduntrust S.A.
- **Beneficiario:** Son beneficiarios de los fideicomisos mercantiles las personas naturales o jurídicas designadas como tales en el contrato o posteriormente por falta de cumplimiento de las obligaciones, el constituyente puede también ser el beneficiario del fideicomiso.

Tipos de Negocios Fiduciarios:

- **Fideicomiso de Administración:** este tipo de negocio fiduciario es utilizado en casos de herencias, peajes, arrendamientos.
- **Fideicomiso de Inversión:** el fideicomiso de inversión se da cuando se transfiere sumas de dinero para que la fiduciaria los invierta, de acuerdo con las instrucciones antes dadas.

- **Fideicomiso Inmobiliario:** es cuando el constituyente transfiere generalmente un terreno en el que se desarrolla un proyecto y la fiduciaria se encarga de gestiones administrativas, legales como también verificar y controlar que el proyecto siga su cronograma previsto con los requerimientos de calidad necesarios.

- **Titularización:** una titularización es un proceso en el que el dueño de un activo que es capaz de generar flujos (ej. Cartera) los transfiere al fideicomiso para que de los flujos generados se emita valores negociados en el Mercado de Valores, es decir convertirlos en activos líquidos (efectivo).

- **Fideicomiso de Garantía:** es el proceso mediante el cual el constituyente transfiere la propiedad de uno o varios bienes a título del fideicomiso en manera de garantía de cumplimiento de sus obligaciones adquiridas con la institución financiera. La fiduciaria únicamente asegura que en el caso que el deudor o constituyente no cumpla con las obligaciones (pagos a la institución financiera) esta actuara conforme a las disposiciones previstas en el contrato, en su mayoría de veces la enajenación del bien antes mencionado o el traspaso de dominio a la institución financiera.

Este tipo de cambios de dominio al no generar ningún tipo de ganancia no genera ningún tipo de impuesto, tasa o contribución.

El fideicomiso de garantía se lo debe celebrar o legalizar mediante un contrato notariado, en el cual como requisitos mínimos debe constar la identificación del Constituyente, Fiduciaria, Beneficiario, declaración juramentada de la legitimidad de los bienes, determinar las remuneraciones por administración de la fiduciaria, las causales de terminación del contrato o fideicomiso, las condiciones de manejo para la transferencia o devolución de dominio de los bienes, además de la recolección de los documentos habilitantes que la fiduciaria como también la institución financiera así lo requieran entre estos se encontraran las escrituras de los bienes, certificados de gravámenes otorgados por el Registro de la Propiedad, pago del Impuesto Predial, documentos habilitantes de la empresa tales como Ruc, nombramiento del representante legal, escrituras de la compañía, certificado de la Súper Intendencia de

Compañías, Declaración del último periodo fiscal, índices financieros, todos estos documentos son requisitos para formar un Fideicomiso en Garantía.

Después de haber realizado un análisis de los gastos que vamos a incurrir en el proceso de reingeniería, realizando una proyección de los mismos a cuatro años, como podemos observar en los cuadros del capítulo anterior, el valor total del préstamo es de \$ 611.829,40 con el 15% de interés anual da un monto total de \$871.567,97, en este rubro se encuentra incluido el valor de la inversión de Maquinaria y Equipo, Equipos de Computación y Software como también de las consultorías realizadas para el proceso de reingeniería.

Tabla 25. Amortización del Préstamo

AÑOS	CAPITAL AL INICIO	PAGO DE INTERES	PAGO DE CAPITAL	DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
1	611.829,40	91.774,40	96.023,00	187.797,50	515.806,30
2	515.806,30	77.370,90	129.206,20	206.577,20	386.600,10
3	386.600,10	57.990,00	169.244,90	227.234,90	217.355,20
4	217.355,20	32.603,30	217.355,10	249.958,40	0
TOTAL		259.738,64	611.829,33	871.567,97	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Para examinar la capacidad de pago de la empresa se calculó la capacidad de pago de la deuda:

Tabla 26. Calculo Capacidad de Pago

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	814.141,00	924.192,00	1.082.937,00	1.871.345,00
PAGOS DE LOS INTERESES	91.774,00	77.371,00	57.990,00	32.603,00
PAGOS DEL CAPITAL	96.023,00	129.206,00	169.245,00	217.355,00
DIVIDENDO TOTAL	187.797,00	206.577,00	227.235,00	249.958,00
INDICE DE COBERTURA DE LA DEUDA	4,34	4,47	4,77	7,49
PROYECTO VIABLE?	SI	SI	SI	SI

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Como podemos observar en el cuadro de arriba, se ha tomado en cuenta el valor del flujo neto de caja anual y se divide para el Dividendo total de cada año, de esta manera se puede analizar cuál es el índice de cobertura de la deuda, por ejemplo en el primer año tenemos un índice de cobertura del 4,34, esto quiere decir que por cada dólar de capital e intereses a pagar al acreedor en el primer año, el proyecto dispondrá de \$4,34 para cancelarlo. El margen adicional de garantía del acreedor es de \$ 3,34 por dólar adeudado. El proyecto tiene una capacidad de pago muy alta, esto hace que el proyecto si sea viable.

4.2.4 Punto de Equilibrio

Tabla 27. Calculo Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE				
EN \$	670.617,00	671.673,00	668.581,00	660.316,00
COMO % DE LAS VENTAS TOTALES	36,18%	31,37%	27,04%	23,12%
MARGEN DE SEGURIDAD CONTABLE (%)	63,82%	68,63%	72,96%	76,88%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO				
EN \$	496.716,00	498.620,00	496.345,00	488.868,00
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	26,80%	23,29%	20,07%	17,12%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	73,20%	76,71%	79,93%	82,88%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO				
EN \$	609.996,00	650.302,00	694.093,00	741.668,00
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	32,91%	30,37%	28,07%	25,97%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	67,09%	69,63%	71,93%	74,03%

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

El punto de equilibrio es el punto donde los gastos son iguales a las ventas, es decir el punto donde no existe ni utilidad ni perdida, donde las ventas son iguales a los costos.

Al analizar el punto de equilibrio contable, de efectivo y también incluido el costo de la deuda podemos ver que el porcentaje para cubrir los costos tiene un máximo del 30% aproximadamente esto nos demuestra que el proyecto es viable ya que así mismo analizando el margen de seguridad es bastante alto, es decir la empresa tomando en cuenta todos los costos que se incurren normalmente más los costos de reingeniería tiene capacidad de pago y flujo de caja, debido a que sus ventas también han aumentado.

4.2.5 Análisis Marginal

En el análisis marginal se examinan los efectos incrementales en la rentabilidad. Como podemos comparar horizontalmente los flujos de caja con la reingeniería y con el manejo normal de la empresa podemos darnos cuenta que en las cuentas de ingresos el costo marginal es positivo, es verdad que así como los ingresos por ventas han aumentado así mismo han aumentado sus gastos pero lo que nos demuestra estos análisis es que los ingresos son mayores que los gastos y que la empresa con una buena gerencia y planificación de la implementación de la reingeniería puede generar utilidades muy satisfactorias, el crecimiento de la empresa es notorio.

Tabla 28. Análisis Marginal Flujo de Caja

LUMOIL CIA. LTDA.												
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS. PUNTO DE VISTA GLOBAL												
EN \$												
CONCEPTO	PRIMER AÑO			SEGUNDO AÑO			TERCER AÑO			CUARTO AÑO		
	CON REINGENIERIA	NORMAL	MARGINAL	CON REINGENIERIA	NORMAL	MARGINAL	CON REINGENIERIA	NORMAL	MARGINAL	CON REINGENIERIA	NORMAL	MARGINAL
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1.094.582,78	970.078,80	124.503,98	1.328.935,25	1.092.370,82	236.564,43	1.602.154,37	1.226.895,32	375.259,05	1.920.510,86	1.374.856,52	545.654,34
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	147.409,90	145.359,90	2.050,00	147.409,90	145.359,90	2.050,00	147.409,90	145.359,90	2.050,00	147.409,90	145.359,90	2.050,00
(-) PARTICIPACION LABORAL	150.421,26	133.539,08	16.882,18	187.734,65	153.761,93	33.972,71	231.624,65	176.469,01	55.155,64	283.186,14	201.975,11	81.211,03
(-) IMPUESTO A LA RENTA	213.096,78	189.180,36	23.916,42	265.957,41	217.829,41	48.128,01	328.134,93	249.997,77	78.137,16	401.180,36	286.131,40	115.048,96
(-) INVERSIONES DE REPOSICION Y MANTENIMIENTO	0,00	0,00	0,00	26.606,09	26.606,09	0,00	26.606,09	26.606,09	0,00	26.606,09	26.606,09	0,00
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	64.333,38	53.628,64	10.704,74	71.854,68	60.016,53	11.838,15	80.261,57	67.163,21	13.098,37	0,00	0,00	0,00
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS										95.387,75	95.387,75	0,00
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO										419.009,55	346.214,39	72.795,16
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	814.141,27	739.090,63	75.050,64	924.192,32	779.516,76	144.675,56	1.082.937,02	852.019,14	230.917,88	1.871.345,47	1.447.105,95	424.239,51
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO: Kp (EN %)	14,43%	14,41%	0,00	14,43%	14,41%	0,00	14,43%	14,41%	0,00	14,43%	14,41%	0,00
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	87,39%	87,40%	0,00	76,38%	76,39%	0,00	66,75%	66,77%	0,00	58,33%	58,36%	0,00
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	711.503,57	645.982,38	65.521,19	705.857,42	595.485,80	110.371,61	722.828,29	568.876,87	153.951,42	1.091.599,23	844.485,57	247.113,66
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	711.503,57	645.982,38	65.521,19	1.417.360,98	1.241.468,18	175.892,80	2.140.189,27	1.810.345,05	329.844,22	3.231.788,50	2.654.830,61	576.957,88
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	3.231.788,50	2.654.830,61	576.957,88			0,00			0,00			0,00
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	1.438.023,96	1.287.074,90	150.949,06			0,00			0,00			0,00

Fuente: Lumoil Cia. Ltda.

Elaborado: Estefanía Moreno

CAPITULO V

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

5.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de reingeniería corresponde al informe de reingeniería que será presentado a la gerencia de la empresa Lumoil Cía. Ltda. con el fin de crear la necesidad del cambio y a su vez poder disponer de la herramienta para el cambio.

Entre otros aspectos considerados para la realización de la presente propuesta se encuentra la necesidad de organizar una empresa que tiene un trabajo muy importante como proveedor de bienes y servicios para empresas petroleras y el requerimiento de estructurar de manera más organizada su trabajo. Se propone como ideal buscar una empresa eficiente, de máxima calidad, con personal motivado e identificado con la misión y visión de la empresa.

Es por ello la necesidad de repensar la empresa y por tanto rediseñar la idea del negocio en su totalidad desde un inicio, definiendo procedimientos, estructura de la empresa, de modo que sea posible forjar ideales más elevadas, un mercado más amplio, un crecimiento permanente, mayor competitividad y con ello finalmente clientes más satisfechos, y por tanto mayores beneficios para empleados, accionistas y un trabajo en el cual sea posible trabajar con gusto en la empresa, que se obtengan los beneficios necesarios y a su vez que se pueda proporcionar el mejor servicios y con ello fomentar el desarrollo del país.

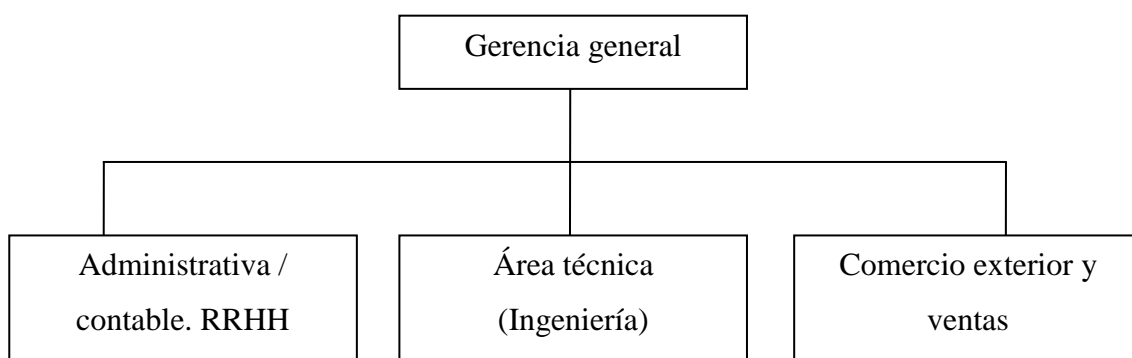
Es por ello que es necesario generar cambios importantes, que podrían describirse como radicales, pues será necesario reestructurar la empresa, generar y aplicar una nueva filosofía de trabajo, de calidad, de comunicación que fomente los objetivos favorables para todos, se implemente una práctica de administración por procesos, con cargos y responsabilidades definidas y un mejoramiento continuo, se favorezca e introduzca al personal en el cambio planteado y con ello finalmente aportar al mejoramiento de las personas involucradas en la empresa, a los clientes y también con ello al desarrollo del país.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

5.2.1 Estructura

Si bien la empresa no cuenta con una estructura definida, la actualmente estructura que puede identificarse en la empresa es la siguiente:

Gráfico 5. Estructura Actual Lumoil



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

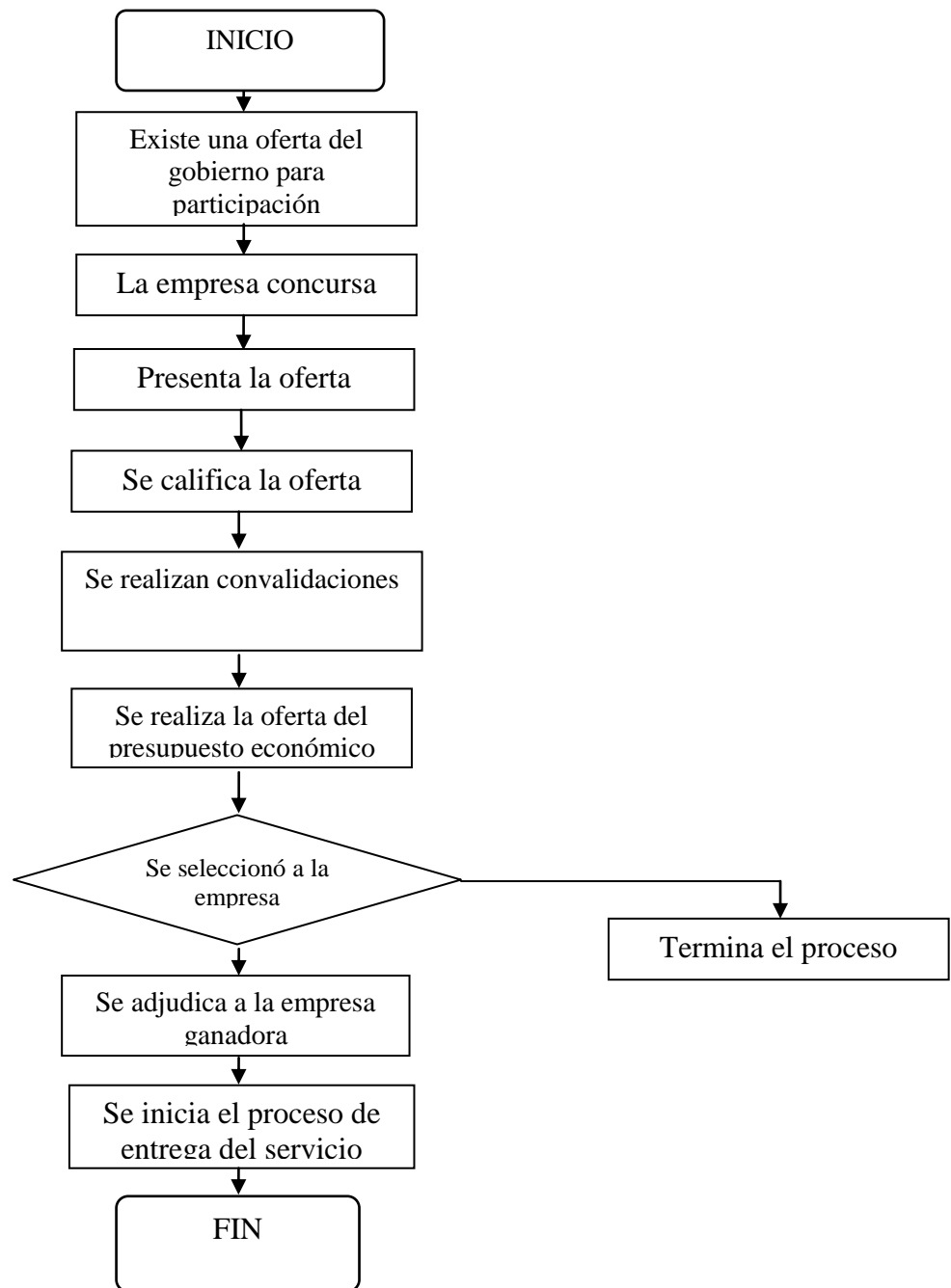
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Hay que tomar en cuenta que la actual estructura tiene tres áreas ligeramente definidas, sin embargo las funciones y departamentos como tal no están definidos en su totalidad, por ejemplo el área administrativa contable se encarga de todo lo relacionado a trámites administrativos, legales, así como a la parte contable, pero a su vez se encarga en muchos casos del manejo de los recursos humanos y otras funciones cuando es requerido. De igual forma el área de comercio exterior y ventas en la actualidad consta de 3 personas, pero en ciertos casos también se ocupa de aspectos administrativos y del personal cuando es requerido. La parte logística se la maneja mayormente de manera individual. De esta manera si bien es necesario aclarar, la empresa ha podido salir adelante con este tipo de organización y aún sin estar definidas funciones y procedimientos, la empresa opera y se logran ventas importantes, pero como es natural, este tipo de organización ha generado problemas, duplicación de funciones, muchos errores que inclusive en momentos se ha traducido al servicio prestado, generando

inconformidades y sobre todo una falta de eficiencia y la pérdida de oportunidad de mejorar tanto el crecimiento de la empresa, así como sus beneficios.

El principal procedimiento comercial – operativo a través del cual opera la empresa en la actualidad es el siguiente:

Flujograma 1. General Lumoil



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Existe un tiempo determinado para la realización del trabajo y el mismo es fiscalizado por una persona de la entidad contratante, este comprueba cronogramas de trabajo, calidad del mismo como también de los materiales de trabajo. La entrega del trabajo se lo realiza mediante un acta de entrega – recepción donde tienen que firmar las dos partes. Dependiendo los montos del proyecto este tiene anticipos o es financiado en su totalidad por el contratista.

5.3 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Como se mencionó previamente, los problemas que tiene la empresa son varios, estas dificultades se pueden centrar en los siguientes:

PROBLEMAS:

- No se dispone de una estructura definida y sólida o una administración por procesos con funciones definidas.
- Existe mucha falta de eficiencia, duplicación de funciones, pérdida de tiempo y por tanto menor productividad.
- Existe una dependencia muy grande en relación a contratos con el estado con un riesgo muy alto para la empresa.

POSIBLES CONSECUENCIAS:

- La primera consecuencia importante que se enfrenta es la pérdida de oportunidad de crecimiento de la empresa.
- Posibilidad de que la competencia supere en gran medida a la empresa haciéndole perder cuota de mercado.
- Cualquier planificación estratégica o intento de mejoramiento tiene posibilidad de quedar en el papel debido a que se está muy acostumbrados y aferrados a la forma actual de trabajo.

SOLUCIÓN:

Implementar una reingeniería al área más afectada de la empresa, que involucre estructura, funciones, procesos, orientación comercial, cultura organizacional.

Se plantea como la única posibilidad de cambio, la reingeniería, el repensar la empresa desde su base, crear cambios radicales con un objeto claro y nueva orientación comercial, organizativa y funcional. No realizar un mejoramiento de procesos, su levantamiento, o la definición de funciones o reestructuración, tampoco es la ampliación de áreas de negocios, o una implementación estratégica, es repensar la empresa desde cero, pensar cómo debe ser y funcionar, como debe competir e ingresar al mercado, pero pensado en su totalidad, desde un inicio, la estructura que debe tener para cumplir las funciones a la que se va a orientar, para ello debe estar definido la orientación del negocio, sus productos y servicios. Establecer una filosofía base que oriente a la empresa y a sus directivos, empleados, que forme una cultura organizacional adecuada, en la que sus directivos sean líderes y lideren el cambio, definir acciones que estandaricen sus procesos y funciones, y que generen una empresa con salud financiera, crecimiento y rentabilidad, organizada y donde sus miembros se encuentren a gusto en el trabajo y sean parte del crecimiento y mejoramiento permanente.

5.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Conforme el proceso de explotación, transporte y refinación ha ido incrementando su actividad en el País, las empresas de servicios han incrementado su portafolio de actividades, tecnificando su personal, acopiando maquinaria a fin a la actividad; en conclusión, la industria de los servicios técnicos petroleros ha incrementado su volumen de actividad y tecnificación de manera agresiva.

Para el siguiente análisis de mercado y competencia se considerarán los siguientes aspectos: barreras de entrada y salida del mercado, limitaciones financieras y logísticas de entrada del mercado, tipos de empresa denominada competencia de Lumoil Cía. Ltda., enumeración y descripción de principales competidores.

-Para el análisis de barreras de ingreso al mercado se han considerado dos aspectos: los requisitos para el registro dentro de la cartera de proveedores autorizados en EP Petroecuador y el denominador común de exigencias que una empresa debe cumplir a fin de poder ofertar un servicio y con ello participar activamente dentro del mercado. Dentro de los requisitos para la inscripción dentro de la cartera de proveedores

autorizados en EP Petroecuador, existen barreras naturalmente obvias como lo son: estar legalmente constituido, mantener al día las obligaciones con la Superintendencia de Compañías, llevar una contabilidad acorde a las exigencias del Servicios de Rentas Internas, mantener al día las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, estar afiliado o agremiado a la Cámara de la construcción, Cámara de Industrias y/o agrupación gremial correspondiente, existen también requisitos menos generales para poder acceder a la participación de un proceso licitatorio y por ende participar activamente del mercado, estos requisitos en muchas ocasiones no especificados sino más bien implícitos pero necesarios como lo son :

- Recursos financieros: dentro de los pliegos de ciertos procesos en la mayoría de los casos se requiere contar con cierta capacidad financiera puesto que no siempre la cantidad asignada como anticipo será suficiente para el desarrollo de la obra

- Capacidad financiera: es requisito dentro de los procesos licitatorios la presentación de garantías por seriedad de oferta y una vez adjudicado el proceso una garantía de buen uso de anticipo y otras garantías necesarias; dichas garantías pueden ser emitidas por una entidad bancaria certificada o aseguradora registrada en el sistema de EP Petroecuador, dichas entidades no otorgan garantía alguna a empresas que no pueda contra garantizar el riesgo ya sea con activos corporativos o personales de sus accionistas y/o ejecutantes.

Así también existen los diferentes requisitos específicos necesarios para ingresar a competir en el mercado de servicios; estos pueden ser:

- Base de equipo humano para la ejecución: dentro de los requisitos de los procesos se necesita acreditar un equipo de ejecutantes y las calificaciones que dicho grupo reciban estarán acorde a las necesidades técnicas del proyecto

- Experiencia: para la participación y calificación de propuestas el contratante solicita acreditar la experiencia corporativa o personal del socio o ejecutantes propuestos en el desarrollo de obras afines a la obra objeto del proceso.

- Maquinaria mínima requerida para la obra: que es un listado enunciado por la entidad contratante, listado que el proponente deberá justificar su disponibilidad entendiéndose por disponibilidad por propiedad o compromiso de renta o compra en el caso de ser adjudicado.

Existen limitaciones logísticas y financieras para cualquier empresa que pueda considerarse competencia para el portafolio de servicios que la empresa Lumoil Cía. Ltda. Dentro de estas limitaciones se encuentran el disponer de una base administrativa y operativa que permita la elaboración de propuestas ; la elaboración de propuestas conlleva dependiendo de la obra trabajo promedio de uno a tres meses iniciando con el análisis pormenorizado de los pliegos en los aspectos técnicos, operativos, financieros y legales; posterior visita al sitio de la obra y recolección de información para el proyecto, planificación de la propuesta, desarrollo de la propuesta, preparación de documentación habilitante, obtención de garantías y cierre de propuesta.

Para el desarrollo de todas estas actividades se requerirá contar con una base mínima de equipo humano, instalaciones y logística para desarrollarlo, capacidad financiera para financiarlo y para la obtención de garantías y compromisos comerciales etc. Así mismo sea cual fuere la obra y de manera proporcional al tamaño del proyecto, existen limitantes logísticos mínimas como lo son especialmente conocimiento de la actividad a desarrollarse, conocimiento del entorno (comodidades y dificultades), conocimiento del sistema administrativo técnico del desarrollo de una obra (protocolo de comunicaciones, de fiscalización, libro de obra, plantaje, ordenes de trabajo, ordenes de cambio, etc.). Este know-how o experiencia es necesario en varios niveles e instancias de la ejecución del proyecto y el contar o no contar con él podría resumirse en denominarlo el elemento clave de entrada al mercado de Servicios que Lumoil Cía. Ltda. ofrece.

Realizando una breve reseña podemos analizar por quien han sido conformadas las empresas que se encuentran en la misma rama de Lumoil.

* Las empresas conformadas por ex colaboradores de la Empresa Estatal. En este particular caso, el o los constituyentes de la empresa de servicios se benefician de la información recopilada como parte activa y fiscalizadora y/o generadora de los servicios contratados, información que la combinan con la habilidad específica y/o preparación

académica a fin personal o grupal de los constituyentes más su habilidad empresarial y conforman una empresa de servicios. Este tipo de empresas se caracteriza por su amplio conocimiento del servicio ofertado, amplio conocimiento del entorno y procedimientos de contratación y ejecución y reducida experiencia dentro del campo privado y sus limitaciones y dificultades; así mismo presentan dificultades financieras y logísticas de inicio. Este tipo de empresas se caracteriza por un desarrollo y especialización relativamente lenta pero sostenida, convirtiéndose en una fortaleza el conocimiento técnico detallado del proceso y en una debilidad el no contar con el respaldo financiero logístico comercial adecuado.

* Se encuentran las empresas transnacionales que han internacionalizado el servicio de sus empresas, estas empresas cuentan con mayor facilidad de adaptación al mercado siendo su desconocimiento del cliente su mayor desventaja y su solvencia técnica financiera y logística su mayor ventaja en relación a otros tipos de empresas.

* Las empresas de cuyo giro primordial del negocio se generó otro tipo de servicio convirtiéndola en competencia para el portafolio de actividades de nuestra empresa analizada. Estas empresas no cuentan con mayor dificultad de adaptación al medio, ni al sistema de contratación, ni al cliente; su dificultad radica en el desconocimiento técnico particularizado de la actividad a desarrollar. Sus fortalezas radican en la adaptabilidad y base de equipo humano y logística desarrollada a fin de sortear requerimientos en el desarrollo de la obra.

* Como en todo mercado, existen las empresas fundadas por ex - colaboradores de empresas privadas de servicios. Esta es una práctica muy común en el medio y en el mundo, se delimita entre una fina línea entre el derecho y anhelo humano de superación y la actitud antiética de aprovechamiento de experiencias y conocimientos de la empresa de la cual se derivan el o los constituyentes de la nueva empresa. Dentro de las ventajas se encuentra el conocimiento a fondo de la actividad y su desarrollo así como de la red de proveedores de materia prima y servicios; dentro de las desventajas de estas empresas se encuentra que tiene una visión y experiencia limitada de las actividades paralelas complementarias de la empresa como son la función administrativa, financiera, contable, legal, representación, logística, etc. Así mismo es una desventaja para estas empresas el hecho de que la empresa de donde originalmente provinieron los

fundadores tiene pleno conocimiento de su estado ventajas y desventajas dentro del mercado.

* Dentro de la clasificación de empresas consideradas competencia dentro del mercado donde se desarrolla Lumoil Cía. Ltda. Podemos caracterizar también dos tipos de empresas las empresas tradicionales generalmente originarias y asentadas en la ciudad de Quito donde en términos relativos se centraliza la actividad de proyectos y las empresas que se han creado para satisfacer una necesidad más puntual del cliente, que radican sus actividades en las poblaciones donde las refinerías se encuentran y que por normal desarrollo y evolución han ido acrecentando su abanico de oferta y convirtiéndose en competencia directa para Lumoil Cía. Ltda. Son empresas que iniciaron sus actividades satisfaciendo servicios no apetecidos por empresas con mayor tiempo en el mercado. Son empresas de crecimiento sólido y sostenido con conocimiento de la actividad particular a desarrollar, profundo conocimiento del entorno y del sistema y cuya mayor ventaja radica en su estrecho vínculo y cercanía al cliente y sus necesidades.

A continuación reseñaremos varios ejemplos de empresas que en todos o en ciertas actividades de su abanico de negocio confluyen con las actividades que Lumoil Cía. Ltda. ofrece en el mercado y se podrían denominar competencia. Así mismo, se debe aclarar que el presente constituye un análisis superficial y personal de la perspectiva de las empresas en relación a lo referente en la presente tesis y lo expuesto en el presente análisis tiene el objeto de aportar al análisis global del entorno de la empresa Lumoil Cía. Ltda. y no tiene el objetivo de analizar o proponer como materia no sujeta a errores los juicios comparativos realizados con otras empresas.

Para iniciar el análisis proponemos la empresa SANTOS CMI, quizá la empresa más grande de servicios petroleros en el País, sus orígenes van hace más de 30 años atrás y nació de la fusión de dos empresas anteriormente constituidas. Esta fusión se realizó específicamente para la ejecución de obras en la repotenciación de la Refinería de Esmeraldas y como fruto de un buen ensamblaje entre la empresa constructora CMI y la empresa de montajes Santos se generó la empresa SANTOS CMI que en la actualidad es la empresa que mayor cantidad de servicios ha internacionalizado. En la actualidad la empresa fue adquirida por el grupo Koreano POSCO y su fortaleza principal radica en

que fue constituida por dos empresas maduras con experiencia y base de equipo humano y de herramientas, su adaptabilidad ha hecho que se convierta en una empresa líder a nivel nacional en la internacionalización de servicios. La principal actividad donde Lumoil Cía. Ltda. compite con SANTOS CMI han sido los proyectos de reparación de la Unidad FCC en la refinería Esmeraldas donde en los últimos años Lumoil Cía. Ltda. ha sacado cierta ventaja por su conocimiento detallado de la Unidad y conocimiento específico de las actividades inmersas; además el tamaño inferior de Lumoil Cía. Ltda. le ha dado cierta mayor agilidad de respuesta y contacto directo con el cliente, características que se tornan fundamentales para la especialidad de Unidades de Refinación y para la reparación de la Unidad Fcc de la Refinería de Esmeraldas.

La fortaleza de la empresa SANTOS CMI radica en su amplio conocimiento de manejo de proyectos mediante procesos con la asistencia directa y determinante de empresas hermanas como la empresa ACERO DE LOS ANDES en la fabricación metalmecánica industrial calificada y la empresa GENESIS en la materia de electricidad, control e instrumentación. Cuentan con un sólido sistema de control de proyectos y control de calidad lo que les ha permitido internacionalizar el servicio y controlar la calidad de sus proyectos dentro y fuera del País. Es el claro ejemplo de una empresa originada de empresas maduras fusionadas que se ha adaptado vanguardistamente a procesos administrativos de control y ejecución de proyectos y que ha adaptado procesos de control de calidad en sus líneas de ejecución.

La empresa TECTOTAL S.A., una empresa de características muy similares a Lumoil Cía. Ltda. fundada aproximadamente veinte años atrás, dedicada a las actividades de montajes industriales en el área petrolera del Ecuador. Acorde a su página web sostiene una nómina promedio de 30 personas y su base radica en la ciudad de Quito; sus orígenes provienen de ex - funcionarios de la empresa pública de petróleos y su amplia experiencia les hace conocedores del mercado y del sistema. Padece, en muy similar caso a Lumoil Cía. Ltda., cierta dificultad para adaptarse a nuevos sistemas administrativos y operativos sin embargo es una empresa certificada ISO 9001.

Una de sus mayores fortalezas es su habilidad para ampliar el abanico de clientes y ofrecer y ejecutar sus servicios en aplicaciones variadas de la industria como lo son las empresas públicas de generación eléctrica. Una fortaleza característica de TECTOTAL

es su habilidad y facilidad para confirmar sociedades temporales a fin de unir fortalezas y encarar proyectos en conjunto con otras empresas de similar tamaño y diferente especialidad.

Symep S.A. es una empresa relativamente joven con menos de diez años de experiencia. Sus inicios se desarrollan como un taller de asistencia particular para la Refinería de Esmeraldas. Su fortaleza radica en su muy cercana relación con la Refinería y su conocimiento de las necesidades diarias de la Planta y sus procedimientos internos. Por las características del giro del negocio hace que su cercanía a la Refinería les permita poseer información más directa con el cliente y por ende ofrecer sus servicios para las soluciones inmediatas.

Es muy importante para Lumoil realizar un análisis de la competencia, para que de esta manera sepa cuáles son sus debilidades, para que en un futuro no lejano las convierta en fortalezas, existen varias otras empresas dedicadas a los servicios petroleros en general que en una u otra actividad pueden ser considerados competencia de Lumoil, pero las empresas anteriormente nombradas son las más importantes.

También podemos ver que las ventajas que lleva Lumoil a sus competidores son muy grandes, y los objetivos trazados a mediano y largo plazo por los directivos para el mejoramiento de la empresa son muy reales y alcanzables.

5.5 NECESIDAD DE CAMBIO

Como se mencionó en las potenciales consecuencias, la empresa no necesita intentar cambios parciales o una orientación estratégica en el mercado, no requiere mejorar sus procedimientos o implementar ciertos cargos, requiere un mejoramiento en todos estos aspectos y muchos otros, por ello es preferible rediseñar a la empresa bajo un pensamiento de cómo serían las mejores condiciones para una empresa de este tipo, considerando la experiencia hasta hoy obtenida y los problemas que se pueden visualizar, es decir finalmente se requiere un cambio radical que implique desde una reestructura de las funciones internas de la empresa, hasta iniciar con un proceso de establecer funciones, procedimientos e implementar una filosofía que vaya generando

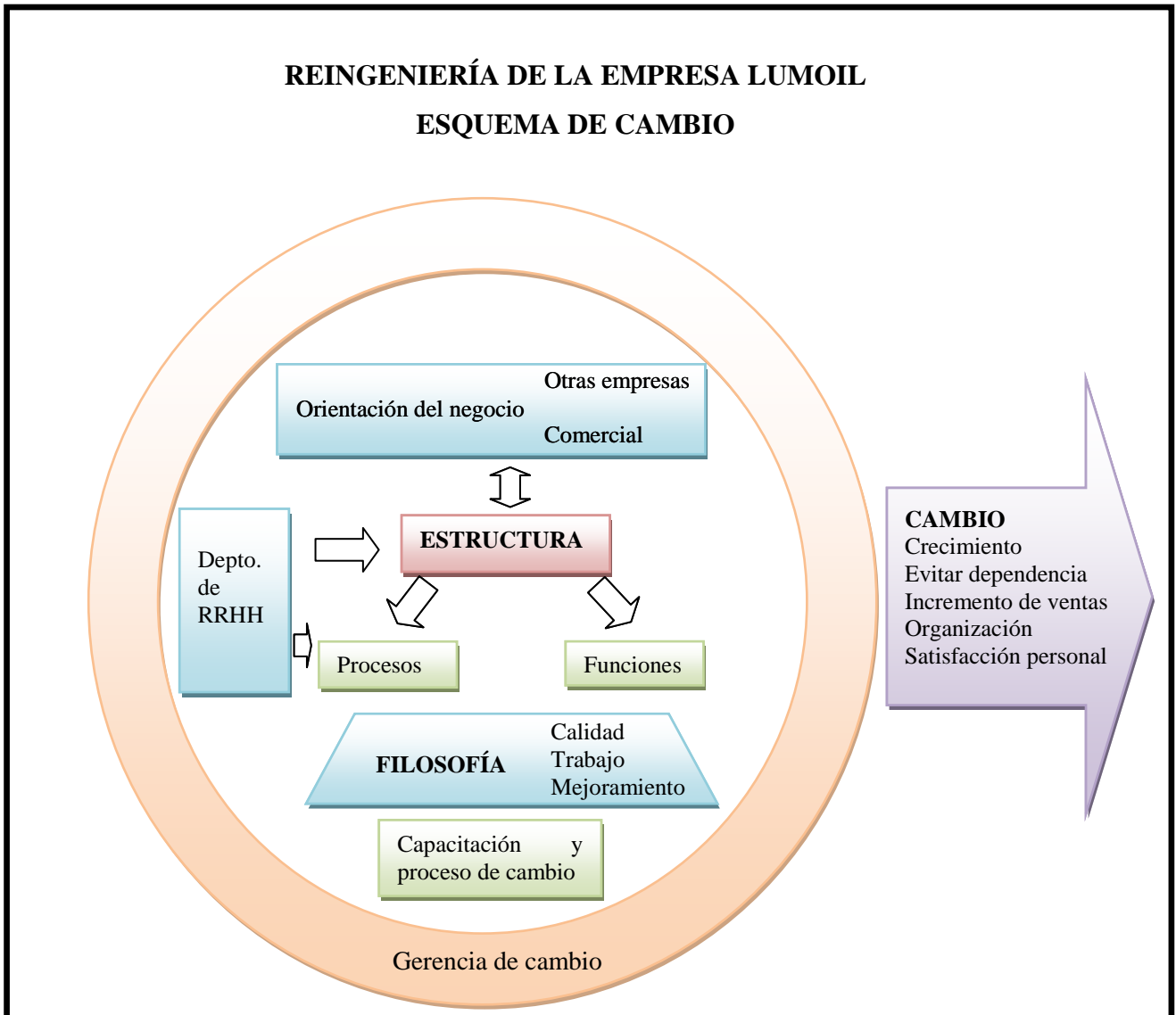
una cultura organizacional de trabajo de calidad, de comunicación interpersonal interna, que genere un trabajo eficiente, sin embargo uno de los objetivos es que no sean dependientes como hasta la actualidad de los proyectos a ofertar del gobierno, pues como se mencionó, esto genera una dependencia con demasiados riesgos, inclusive de quebrar totalmente la empresa, en el caso de que se bloquee a la empresa la posibilidad de ofrecer servicios al gobierno. Por ello la necesidad de cambio y de manera radical, a través de la reingeniería.

5.6 ESQUEMA DE LA REINGENIERÍA

En base al análisis tanto interno de la empresa, como del estudio de la reingeniería y el enfoque a los problemas actuales y su potencial solución, a continuación se presenta de manera esquemática y descriptiva, el modelo sobre el cual se va a realizar la reingeniería a la empresa.

5.6.1 Esquema

Gráfico 6. Reingeniería de la Empresa Lumoil



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

El esquema es una representación gráfica que presenta los principales aspectos que se han considerado para el cambio y reingeniería de la empresa, indicando las relaciones y bases sobre las que se sustenta el proceso de cambio.

Como se observa, el centro de la transformación inicia con la estructuración de la empresa, se ha repensado en la estructura de la empresa, de manera que a la vez que sea posible diseñar una estructura lo más horizontal posible, ésta sustente la organización

requerida para el tipo de empresa. Esta estructura y la misma empresa debe considerar una nueva reorientación del negocio, donde su principal dirección no sea solamente el trabajar para proyectos del estado, sino que pueda orientarse a otras empresas y diversificarse siendo proveedor de productos que no se encuentran en mercados extranjeros y que la empresa puede proveer con su capacidad y experiencia en importación e inclusive soporte técnico de insumos para industriales, principalmente para empresas petroleras. A su vez esta estructura debe estar basada y respaldada por todas las funciones de la empresa y a su vez un manual de procesos que permita definir los mismos a nivel técnico, administrativo, comercial y de las áreas de soportes establecidos y redefinidos en la nueva estructura. Toda esta estructura estará respaldada por un departamento de RRHH que le permita apoyar al cambio que se presenta y a su vez ser un soporte permanente para todo el recurso humano de la empresa, de forma que se pueda lograr personal motivado, productivo y por tanto con mayor satisfacción, la cual a su vez puede ser traducida a la dirección de la empresa y evidentemente a los resultados.

Como sostén para toda la empresa se busca institucionalizar la nueva filosofía de la empresa, misma que permita reorientar la cultura de todo el personal incluyendo sus directivos, hacia una orientación de calidad, de servicio, de mejoramiento permanente de la empresa y un trabajo productivo, basado en valores, que fomente la comunicación, entre otros aspectos.

Para que todo este proceso pueda materializarse es necesario manejar adecuadamente un proceso de cambio, mismo que a su vez esté sostenido por una capacitación tanto de cambio, de motivación y de institucionalizar la nueva cultura que va a llevar la empresa.

A su vez para que el proceso sea posible es necesario tres actores fundamentales, los cuales serán el nuevo departamento de RRHH, el cual, entre sus objetivos tendrá liderar y ejecutar el cambio y la reingeniería planteada para la empresa, la dirección o gerencias quienes tendrán que estar convencidos en su totalidad de los cambios y fomentar los mismos para que se cumplan de manera eficiente y eficaz, y a su vez cambiar de forma favorable, y el soporte externo para la implementación de estos cambios, como un ente no involucrado directamente que permita apoyar al cambio y observar de manera objetiva los mismos y su logro final. Es por ello que en el esquema se observa alrededor

de todo el proceso a manera de Gerencia de cambio, que también podríamos entenderlo como la Junta General de Accionistas, que a su vez cumplen una función de auditoría de la administración.

De tal manera que todo este nuevo esquema de cambio permita transformar los aspectos requeridos y establecer metas a las cuales se debe llegar como son principalmente el Crecimiento, el incremento de ventas, una excelente Organización y finalmente la satisfacción personal, de todos los involucrados tanto interna como externamente a la empresa.

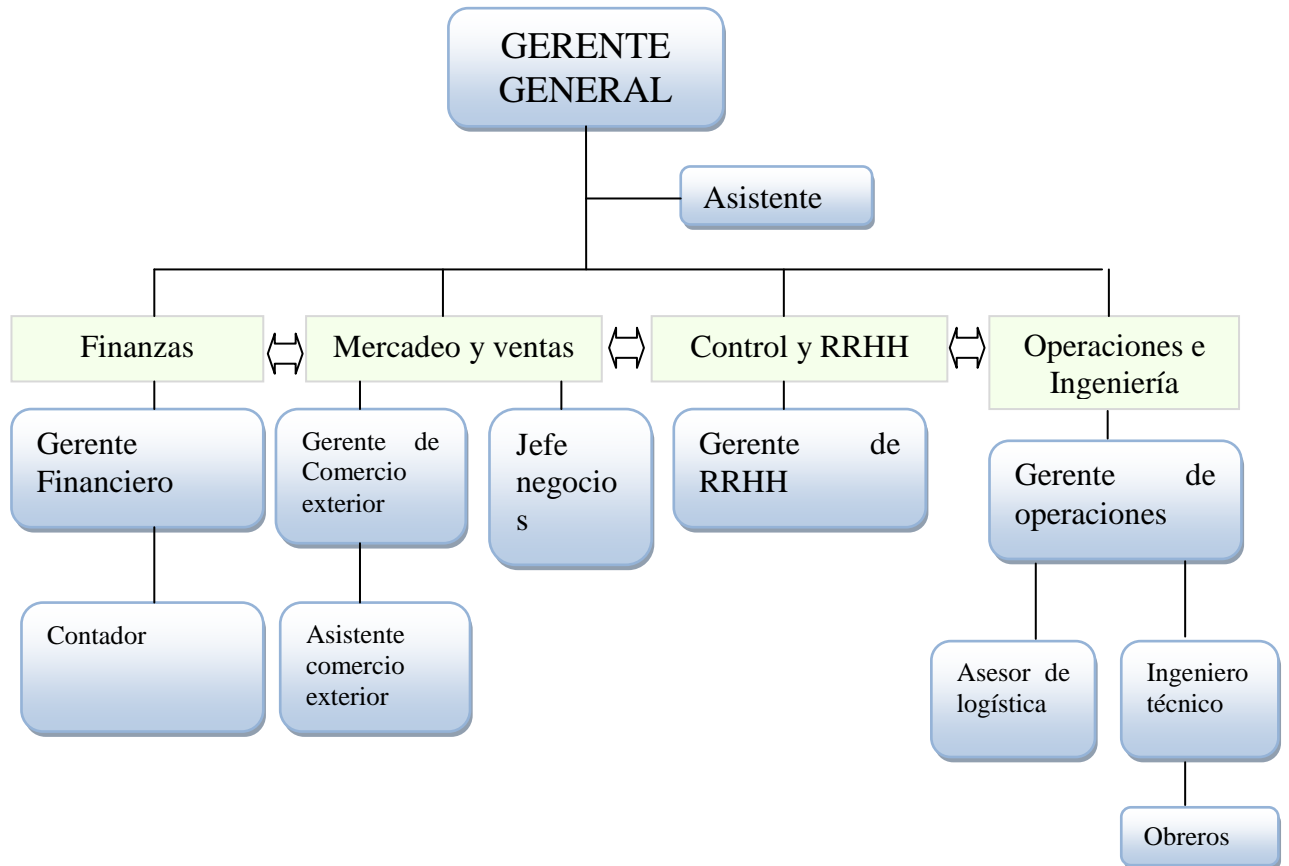
5.6.2 Metas

En base al esquema y la idea general del cambio se plantean las siguientes afirmaciones al final del proceso previsto:

- La empresa tiene un crecimiento inicial del 8% anual en su ROE (Return on equity, Rentabilidad Financiera).
- Lumoil es una compañía sólida que no depende en gran medida de las amenazas del entorno.
- Se ha logrado un incremento significativo de las ventas de manera que existe un sustento y a su vez la proporción de las ventas no es dependiente de las ofertas públicas.
- La empresa cuenta con una organización eficiente y eficaz, donde el personal actúa de manera responsable, productiva, motivada y con una cultura de trabajo, calidad, valores, respeto y comunicación interna en función de los clientes y el buen desempeño interno.
- Existe una satisfacción tanto en el personal así como en los directivos por el buen desempeño en el trabajo y en los resultados de la empresa, logrados por la organización, la estructura, la filosofía, el manejo del personal y el mismo crecimiento.

5.7 RE ESTRUCTURA

Gráfico 7. Re Estructura Lumoil



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**


Elaborado: **Estefanía Moreno**

Como se observa, en la nueva estructura planteada primeramente se han definido claramente la posición de los diferentes departamentos de la empresa y las funciones. Por su parte la estructura tiene un esquema lo más horizontal posible de forma que todas las áreas están relacionadas entre sí y las diferentes jefaturas o gerencias se encuentran a un mismo nivel de modo que a través de fomentar la comunicación se logren procesos más eficientes.

De esta manera, para iniciar la reingeniería de la empresa, es fundamental dejar definido las funciones correspondientes a los principales cargos, sus responsabilidades, objetivos y requerimientos.

5.8 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS Y NUEVOS CARGOS


Tabla 29. Identificación de Cargos – Gerente General

	ÁREA DIRECCIÓN GENERAL PUESTO A DESEMPEÑAR: GERENTE GENERAL	
OBJETIVO: Llevar la planificación, organización, dirección, control y coordinación de la empresa en general.	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir a la empresa en todas sus áreas y departamentos. • Representar legalmente a la empresa. • Gestionar créditos financieros cuando se requiera. • Tomar dediciones oportunas y adecuadas en lo concerniente al área financiera, administrativa y operaciones. • Planificar y dirigir la orientación de la empresa. • Establecer metas, objetivos, lineamientos y normas. • Seguimiento y control de planes estratégicos. • Control sobre la adquisición de equipamiento e insumos. • Elaborar cuadros de evaluación y control. • Capacitar periódicamente al personal. • Analizar el plan de cuentas de la compañía, la información contable y financiera. 	
REQUERIMIENTOS: Deberá poseer título en ingeniería comercial o MBA con experiencia mínima de 5 años en empresas similares. Deberá poseer habilidades de marketing, negociación, finanzas, relaciones humanas, liderazgo, etc. Competencia en el manejo de toma de decisiones, nivel avanzado de paquetes informáticos, buen dominio del idioma inglés.	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable del buen desempeño de la empresa en cuanto a rentabilidad, organización y manejo del recurso humano. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 30. Identificación de Cargos – Asistente de Gerencia

	ÁREA DIRECCIÓN GENERAL PUESTO A DESEMPEÑAR: ASISTENTE DE GERENCIA GERENCIA	
OBJETIVO: Atención al cliente y apoyo a la gerencia General	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Receptar llamadas. • Receptar documentos. • Desglosar y entregar documentos a los diferentes departamentos. • Realizar oficios, memos, para los distintos departamentos. • Responder correspondencias. • Organizar el archivo • Realizar otras labores que necesite la gerencia. • Observar la correcta presentación y orden de la oficina. • Solicitar y controlar el adecuado uso de los útiles de oficina. • Realizar la primera fase de las negociaciones con clientes. • Reportar los riesgos inherentes a la función que desempeña. • Cumplir con las demás funciones que le asignen, dentro del ámbito de su competencia. 	
REQUERIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Estar estudiando alguna carrera universitaria en administración de empresas o afines. • Buen manejo de Office (Word, Excel, Power Point). • Excelente ortografía y redacción • Experiencia Mínima de dos años. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de atención y ventas. 	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Generar una excelente primera imagen de la empresa a clientes y ser responsable en las actividades encomendadas 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**


Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 31. Identificación de Cargos – Gerente Financiero

	ÁREA DIRECCIÓN FINANCIERA PUESTO A DESEMPEÑAR: GERENTE FINANCIERO	
FUNCIONES: Administrar eficientemente los recursos económicos de la organización.	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y registrar en el sistema Financiero Contable todas las transacciones que se realicen en las actividades de la empresa • Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa. • Establecer una política financiera dinámica y ofrecer una programación financiera y una gestión del riesgo oportuna. • Estudios de estados financieros y sus análisis. • Analizar de manera mensual los resultados de la empresa y preparar informas trimestrales. • Vigilar el buen desempeño de las finanzas mediante análisis y reuniones con las gerencias para el mejoramiento y control financiero por área. • Supervisar los controles internos en el procesamiento de las transacciones financieras. 	
REQUERIMIENTOS: Deberá poseer un título de Ing. en finanzas con tres (3) años de experiencia con capacidad de análisis, toma de decisiones, manejo de personal, conocimiento y habilidades en la elaboración de presupuestos, preparación de informes estadísticos, controles de los gastos, índices de producción, control de activos.	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser corresponsable de la salud financiera y crecimiento económico de la empresa de manera permanente. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 32. Identificación de Cargos – Contador

	<p style="text-align: center;">ÁREA FINANCIERA PUESTO A DESEMPEÑAR CONTADOR</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>Llevar un registro de las actividades económicas, un control de los ingresos y egresos, llevar correctamente la declaración de impuestos</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las aperturas de los libros de contabilidad. • Establecimiento de sistema de contabilidad. • Certificación de planillas para pago de impuestos. • Aplicación de beneficios y reportes de dividendos. • La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones. • Toma de decisiones se conjugan las responsabilidades, derechos y obligaciones de la empresa. • Solicitar, revisar, analizar y procesar toda la documentación e información financiera de la empresa. • Proporcionar el pago de impuestos correspondiente y el estatus financiero de la misma. • Atender cualquier requerimiento que le sea notificado por las autoridades. • Informar de las altas, bajas y modificaciones de salarios • Obtener, analizar, procesar y proporcionar toda la información de las actividades mercantiles que se desarrollan dentro de la empresa. • Recomendar controles internos de las áreas de compras, producción, ventas y recursos humanos, y delegar funciones a estas. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>Deberá ser C.P.A (Contador Público autorizado) con mínimo 3 años de experiencia en el manejo de libros contables y operaciones de comercio exterior, donde se registren las actividades comerciales de la organización, elaboración de estados financieros para la toma de decisiones, aplicación de benéficos, reportes de dividendos y la declaración del pago de impuestos.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable del control interno y la información contable exacta y a tiempo 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**


Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 33. Identificación de Cargos – Gerente de Comercio Exterior

	<p>ÁREA MERCADEO Y VENTAS PUESTO A DESEMPEÑAR GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR</p>	
<p>OBJETIVO:</p> <p>Ejecutar las operaciones relacionadas con los servicios de comercio exterior de acuerdo a las normas internacionales correspondientes y a los dispositivos legales y administrativos vigentes.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la venta y compra de productos o servicios a nivel internacional. • Negociar con los proveedores extranjeros, obteniendo ventajas en tiempo, calidad y precios. • Conocer las técnicas para gestionar todo el proceso de compraventa de mercancías a nivel internacional, sus aspectos legales, financieros, etc. • Gestionar la logística de importación/exportación e introducción/expedición de mercancías • Conocer y aplicar la metodología necesaria para controlar y supervisar el desarrollo de las operaciones de importación/exportación e introducción/expedición mercancías de manera óptima conforme a los requisitos de las transacciones comerciales internacionales. • Organizar y gestionar el proceso de almacenamiento y la distribución internacional de mercancías. • Conocer y aplicar la metodología para gestionar las existencias en almacén de acuerdo con criterios establecidos y para organizar el proceso de distribución internacional de manera óptima. • Gestionar la financiación en las transacciones internacionales. • Optimizar la gestión financiera de todas las transacciones de compraventa internacional de mercancías que se desarrollen en su campo de actividad. 	
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Profesional en comercio exterior de preferencia ingeniería con experiencia mínima de 4 años, de preferencia en empresas similares y habilidades en la gestión de la venta y compra de productos o servicios a nivel internacional.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los recursos, calidad y eficiencia en las operaciones de comercio exterior. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 34. Identificación de Cargos – Asistente de Comercio Exterior

	<p>ÁREA OPERACIONES PUESTO A DESEMPEÑAR ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>Apoyo a al gerente de comercio exterior en operaciones relacionadas con los servicios de comercio exterior de acuerdo a las normas internacionales.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, selección y evaluación de candidatos a proveedores de la institución para compras internacionales de montos pequeños. • Administrar y controlar las garantías (cartas fianza, póliza de caución) recibidas por operaciones con los proveedores. • Coordinar con el Departamento de Finanzas la designación del Banco Corresponsal para las operaciones de Créditos Documentarios, según corresponda. • Verificar y derivar la Orden de Compra al departamento de Finanzas, adjuntando los documentos necesarios para el respectivo pago e ingreso al sistema contable de la compañía • Recopilar toda la documentación necesaria al momento de realizar alguna compra en el extranjero, como también la documentación necesaria para realizar la desaduanización de la misma. 	
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Profesional o Técnico en comercio exterior con experiencia mínima de tres 2 años, de preferencia en empresas similares, con conocimiento sobre comercio internacional.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en las actividades encomendadas 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 35. Identificación de Cargos – Jefe de Negocios

	ÁREA PUESTO A DESEMPEÑAR JEFE DE NEGOCIOS	
<p>OBJETIVO:</p> <p>Organizar y dirigir eficientemente el desarrollo de las actividades de la empresa.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, ejecutar y controlar los aspectos relacionados con el negocio dentro del ámbito. • Garantizar el óptimo cumplimiento de los diversos contratos. • Organizar e integrar todas las actividades, asignando responsabilidades de acuerdo a la estructura orgánica. • Cumplir y hacer cumplir las diversas normas y procedimientos técnicos, que rigen las actividades de distribución y comercialización de plantas industriales, petroleras. • Optimizar los procedimientos y racionalización de gastos, maximizar la rentabilidad. • Realizar otras funciones y responsabilidades que le encomiende la Gerencia. 	
<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>Deberá poseer título en ingeniería comercial con experiencia mínima de 4 años, deberá poseer habilidades de negociación, administración y marketing. Con competencia en el manejo de toma de decisiones, nivel avanzado de paquetes informáticos, buen dominio de idiomas como inglés.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en las actividades encomendadas 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 36. Identificación de Cargos – Gerente de Recursos Humanos

	ÁREA RECURSOS HUMANOS PUESTO A DESEMPEÑAR GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
FUNCIONES Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza, y una cultura de trabajo de intercambio de ideas e información, reconociendo el desempeño de sus participantes.	ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el óptimo desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de la normativa de operación. • Dirigir y controlar las actividades conducentes a ofrecer la seguridad integral de los trabajadores de la institución, de los clientes, de las instalaciones, bienes muebles e inmuebles, que se encuentren dentro de las instalaciones de la empresa. • Liderar y ejecutar el cambio y la reingeniería planteada para la empresa de forma eficiente y eficaz. • Administrar eficientemente los recursos humanos y logísticos, velando permanentemente por un control estricto del gasto y la oportuna atención y mantenimiento de los requerimientos internos. • Realizar actividades de comunicación e integración del personal para el buen manejo y desempeño. • Analizar las competencias del personal y evaluar el desempeño. • Permanecer en constante comunicación con trabajadores para conocer su situación y satisfacción interna. • Organizar los programas de capacitación que cumplan con las necesidades de la empresa. 	
REQUERIMIENTOS: Profesional graduado o egresado de la especialidad de Administración de Empresas o Recursos Humanos, Psicología Industrial, con experiencia mínima de cinco (5) años en posiciones similares en empresas con conocimientos en manejo de recursos humanos y desarrollo organizacional.	RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el buen desempeño del personal y la satisfacción interna del mismo. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 37. Identificación de Cargos – Jefe de Operaciones e Ingeniería

	<p>ÁREA OPERACIONES PUESTO A DESEMPEÑAR JEFE DE OPERACIONES E INGENIERÍA</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>Responsabilizarse de la ejecución y optimización de las herramientas de producción y servicios prestados a los clientes.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el volumen de producción de los diferentes servicios conforme a las orientaciones planificadas. • Garantizar el funcionamiento de los diferentes dispositivos operacionales de producción en término de costes, calidad y entregas. • Proponer acciones de mejora en cuestiones de producción. • Controlar el correcto mantenimiento de la producción. • Asegura el mantenimiento de primer nivel del material que se le confía. • Gestiona las operaciones y entrega de servicios bajo su responsabilidad. • Garantiza los plazos, los costes y la calidad de los productos y servicios • Controlar el cronograma de ejecución de obras y entrega de servicios • Dirige la puesta en marcha de trabajos requeridos por clientes. • Elaborar nuevos métodos de producción (estudios de campo, elección de la maquinaria, planificación, etc) • Controla las especificaciones de materiales y herramientas y participa en la instalación de la maquinaria. • Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad e higiene ocupacional y conservación del ambiente. 	
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Deberá poseer un título de Ing. Industrial o Producción con tres años de experiencia con conocimiento y habilidades en la planificación de producción, control y seguimiento de obra, manejo en especificaciones de materiales y herramientas y seguimiento de la base de datos técnicos, y gran capacidad en el control y seguimiento de personal técnico-operativo.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en la ejecución de obra y entrega de servicios. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**


Tabla 38. Identificación de Cargos – Asesor de Logística

	ÁREA OPERACIONES PUESTO A DESEMPEÑAR ASESOR DE LOGÍSTICA	
<p>FUNCIONES</p> <p>Asegurar el aprovisionamiento y transporte de los insumos, compras y bienes materiales para la prestación de servicios que la organización requiere, acorde a las normativas de comercio, transporte y planificación de obras y entregas de la empresa.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar y mantener actualizado el inventario de activos, recursos asignados a cada trabajador de la institución; así como, implementar los procedimientos para la recepción de recursos. • Ejecutar las medidas adecuadas para la mejor presentación • Conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles. • Ejecutar las actividades del plan de mantenimiento preventivo de los equipos periféricos e instalaciones de cómputo en general. • Cumplir con las demás funciones que le asignen, dentro del ámbito de su competencia. • Verificar las fechas de recepción y seguimiento de transporte de mercadería en aduanas. • Verificar y garantizar la llegada de maquinaria en insumos a tiempo de acuerdo al calendario de ejecución de obras y planificación. • Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Adquisiciones. 	
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Profesional o Técnico de la especialidad de Administración o Ingeniería Industrial o Contabilidad o con experiencia mínima de tres 3 años en logística, de preferencia en empresas similares.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en el transporte y aprovisionamiento de bienes a tiempo y de acuerdo a las normativas. 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 39. Identificación de Cargos – Ing. Técnico

	<p>ÁREA OPERACIONES PUESTO A DESEMPEÑAR ING TÉCNICO</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>Poner en marcha de manera operacional los proyectos de diseño, desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la actuación, la fiabilidad y la coherencia de las herramientas industriales. • Está forzado a realizar ante la dirección propuestas concernientes a nuevas soluciones técnicas. • Pone en marcha y realiza un seguimiento de los procedimientos tecnológicos. • Esta encargado de respetar los objetivos de calidad, costes y plazos concernientes a su producto. • Velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en el trabajo, de conformidad con su formación • Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad. • Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados. • Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados para realizar actividades de protección y prevención, en su caso, al servicio de prevención acerca de cualquier situación que considere pueda presentar un riesgo para la seguridad y salud. 	
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Profesional graduado en Ingeniería mecánica con experiencia de más de 5 años en el estudio y desarrollo de proyectos de ingeniería y experiencia en la gestión de equipos de trabajo.</p>	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en las actividades encomendadas 	

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda.**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

5.9 Filosofía

La filosofía planteada para la empresa es la siguiente:

5.9.1 Misión

Constituirse como una empresa de excelencia en el manejo, desarrollo de obras de construcción, montaje industrial a nivel nacional e internacional, con la solvencia técnico-logística, contando con un equipo de trabajo basado en valores éticos-morales en el desempeño de sus funciones en beneficio de la empresa, sus trabajadores, clientes y el país.

5.9.2 Visión

Ser reconocidos como una organización de calidad y éxito a nivel nacional, generando trascendencia a nivel internacional por la eficiencia y el manejo de tecnología de punta en la ejecución de obras. Creando una rentabilidad adecuada, crecimiento verificable y una sólida organización interna.

5.9.3 Objetivos

- Definir e implementar una estructura administrativa sólida que permita delimitar y concretar las funciones de cada uno de los miembros de la organización.
- Generar nuevas oportunidades de trabajo a través de la disminución de errores en la prestación del servicio.
- Mejorar la eficiencia y eficacia, con la disminución de la pérdida del tiempo en las operaciones incrementando la productividad buscando como resultado la internacionalización de los servicios ofertados.
- Implementar una filosofía organizacional que sea la base una sólida cultura organizacional en empleados y directivos de la empresa.
- Implementar un nuevo esquema organizacional para la generación de una nueva forma de trabajo logrando eficiencia y eficacia en los procesos administrativo - productivo-operativo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.9.4 Principios

- Trabajo en equipo considerado como un factor importante en la prestación de los servicios para generar un compromiso de calidad en todos los miembros de empresa LUMOIL Cía. Ltda.
- Capacitación y comunicación permanente entre los miembros de la empresa LUMOIL Cía. Ltda. con el fin de lograr un ambiente de trabajo agradable.
- Respeto y consideración hacia el medio ambiente con el fin de no generar mayor impacto hacia el medio circundante de la empresa LUMOIL Cía. Ltda.

5.9.5 Valores

- **Honestidad:** Los directivos, empleados, de la empresa LUMOIL Cía. Ltda. deberán desarrollar sus actividades productivas, en el trato a los clientes con honestidad demostrando su calidad humana.
- **Respeto:** Los directivos y empleados de la empresa LUMOIL Cía. Ltda. deberán manejarse con respeto en el dialogo con el cliente, compañeros de trabajo, por medio de un comportamiento decente.
- **Calidad:** Buscar la perfección posible en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de trabajo, con base en la idea de que es posible lograrlo, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones.
- **Productividad:** Ser una empresa constante y perseverante en las tareas asignadas; con el fin de lograr diariamente, mayores niveles de producción, a través de una entrega total por lo que se hace.
- **Rentabilidad:** Lograr en cada venta o negociación la satisfacción de los clientes, de manera que a través de la venta repetitiva, se incremente las utilidades de la empresa LUMOIL Cía. Ltda. teniendo en cuenta las políticas establecidas para el cliente.
- **Mejoramiento continuo:** En la empresa LUMOIL Cía. Ltda. Se maneja el mejoramiento continuo con el fin de poder dar solución a cada uno de los problemas de forma oportuna y eficiente disminuyendo los costos operativo.

5.10 INTERNACIONALIZACION DE LOS SERVICIOS

Uno de los objetivos a largo plazo para la empresa Lumoil Cía. Ltda. es la internacionalización de sus servicios, varios han sido los casos donde empresas consideradas competencia de Lumoil han internacionalizado sus servicios especialmente para el vecino país del Perú y posteriormente Bolivia, Colombia, Uruguay y el Caribe. Para lograr este objetivo Lumoil tiene una política clara y un camino trazado a fin de llegar a su meta; el objetivo de internacionalizar sus servicios tiene dos ramificaciones principales la primera es internacionalizar sus servicios mediante el desarrollo del servicio de reparación , repotenciación y/o mantenimiento de Unidades de Fraccionamiento Catalítico o Unidad FCC de refinerías y la segunda ramificación es la internacionalización del servicio mediante la maquila de productos para empresas internacionales.

Fotografía 1. Unidad de Fraccionamiento Catalítico FCC



Fuente: **Refinería Estatal Esmeraldas REE**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Considerando que al mantener una economía dolarizada, no poseemos una ventaja en cuanto a costo de mano de obra sobre países vecinos como Colombia, Perú, Bolivia, etc. La dirigencia de Lumoil considera que la mejor estrategia para internacionalizar sus servicios es mediante ofrecer sus servicios muy especializados de reparación,

repotenciación y/o mantenimiento de Unidades de Fraccionamiento Catalítico o Unidad FCC de refinerías. La Unidad de fraccionamiento catalítico en una refinería es la Unidad principal de proceso de refinación de combustible, denominada también el corazón de una refinería; la Unidad FCC de cualquier refinería consta principalmente de un reactor, un regenerador y una bajante de desfogue, esto además de sus respectivos equipos de almacenamiento, alimentación, filtrado, enfriamiento, dosificadores, etc. Los 3 principales componentes de la Unidad FCC antes descritos son recipientes por lo general de aleación de cromo, níquel, molibdeno, acero inoxidable y/o acero al carbono donde se produce una interacción denominada fraccionamiento molecular; esto es, la descomposición del elemento crudo del petróleo para deshacerse de aquellos elementos no deseados mediante la estimulación de catalizadores y altas temperaturas y presiones.

Estos recipientes adicionales a su conformación especial por su particular diseño tienen en su gran mayoría un revestimiento de un mortero especial denominado refractario que no es sino un cemento especial diseñado para no corroerse ante las presiones y especialmente las temperaturas de más de 1000 grados centígrados que la Unidad soporta durante el proceso.

Las reparaciones en las cuales Lumoil es considerada el especialista número uno del Ecuador en la actualidad constan principalmente de la reparación, reposición, mantenimiento de las estructuras metálicas y de la reposición del recubrimiento de refractario que dichas estructuras metálicas poseen. Estas reparaciones conllevan un gran nivel de organización, la necesidad de ser propietario de equipo especializado.

Lumoil es la empresa que mayor número de veces ha reparado la Unidad FCC de la Refinería de Esmeraldas y pese a que sus competidores han intentado realizar trabajos similares no han tenido resultados favorables. Lumoil hasta la fecha ha desempeñado siempre sus trabajos a satisfacción de su cliente, la empresa Estatal de petróleos Ecuatorianos EP Petroecuador. Para Lumoil es un capital muy importante en este particular servicio su amplia experiencia en servicios realizados y el contar y mantener en nómina al personal base y clave para este tipo de proyectos.

Fotografía 2. Unidad de Fraccionamiento Catalítico FCC



Fuente: **Refinería Estatal Esmeraldas REE**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

El plan que Lumoil ha empezado a desarrollar para internacionalizar sus servicio de mantenimiento, reparación y repotenciación de Unidades FCC es recopilar dicha experiencia en la elaboración de la totalidad de los procesos empleados, así como en los listados detallados de equipos y herramientas requeridos y en la elaboración de organigramas operativos con perfiles detallados del personal necesario en un proyecto de FCC. Una vez documentado todo el proceso, listado de personal, equipos y herramientas es su necesario fortalecer las debilidades encontradas en las últimas experiencias (Marzo 2013 la última, se provee la próxima para Junio 2013), desarrollar un paquete del equipo humano y físico indispensable para desarrollar un proyecto, una vez fortalecidas las debilidades de personal y equipo que se encontraren, desarrollar un plan de marketing particularizado para el servicio y establecer contactos y solicitar audiencias en refinerías de países vecinos que cuenten con Unidades FCC como lo son la refinería de Talara en Perú o la de Barranca Bermeja en Colombia a fin de promocionar el servicio y acreditar la experiencia adquirida y de calificar como proveedor dentro de los sistemas de base de datos de las refinerías.

La segunda ramificación del plan que Lumoil mantiene para internacionalizar sus servicios es mediante la fabricación de Unidades de procesos o sus equipos complementarios y/o auxiliares ya sean mediante producción propia o maquila internacional calificándose como empresa maquila para empresas internacionales que por varios años han logrado un prestigio por sus exitosos diseños y equipos construidos. Se prevé que una vez terminados los talleres que en la actualidad la empresa se encuentra construyendo, calificar prioritariamente para un estampe internacional de estándar de calidad como lo es el estampe “U” y “R” de la ASME, negociar con empresas internacionales que han dejado de fabricar pero mantienen su estándar de calidad generando sus diseños y controlando detallada y minuciosamente a sus maquilados a fin de mantener el prestigio de calidad de la empresa.

La internacionalización de sus servicios de FCC y construcción de Unidades de procesos son metas muy realizables donde las facilidades de experiencia, equipo humano y físico que la empresa posee se consideran como fortalezas considerables de muy positiva perspectiva de éxito.

5.11 AFECTACION PARA LUMOIL CIA. LTDA. POR LA CONSTRUCCION DE LA REFINERIA DEL PACIFICO

Siendo las principales actividades de la empresa Lumoil Cía. Ltda. el mantenimiento, reparación, construcción y provisión de unidades de proceso, la construcción de la Refinería del Pacifico afectará positivamente el desarrollo de la empresa de Lumoil en varias aplicaciones directas dentro del portafolio de servicios que la empresa ofrece y de la proyección que la empresa emprende a corto y mediano plazo.

Pese a lo limitado de la información del proyecto es necesario poner en perspectiva el desarrollo del proyecto de la construcción de la refinería del Pacifico y la potencial intervención de Lumoil dentro del proceso. La etapa inicial del proyecto de la Refinería del Pacifico es la ingeniería conceptual seguida de la ingeniería de detalle, ingeniería constructiva y su posterior construcción. Dado el giro del negocio de la empresa Lumoil, se proyectan interesantes potenciales oportunidades de trabajo dentro de la fase final de construcción ó implementación de equipos auxiliares y/o complementarios de

las Unidades así como en la provisión y montaje de las Unidades de refinación en si o de sus componentes y/o procesos de terminado y ensamblaje final.

Para poder intervenir en el desarrollo del proyecto de construcción de la Refinería del Pacífico debemos identificar tres diferentes actividades donde Lumoil puede intervenir; la primera la construcción de unidades de refinación, segmentos de unidades de refinación y/o componentes de unidades de refinación, así como de la fabricación de equipos complementarios tales como intercambiadores de calor, aerofriadores, hornos de procesos, tanques de almacenamiento de producto crudo o refinado.

Para intervenir durante esta actividad Lumoil deberá potenciar su estructura constructiva mediante la adquisición de mayor maquinaria y herramientas, culminar la construcción y adecuación de sus talleres nuevos de fabricación a fin de contar con la infraestructura necesaria para competir por un espacio en el mercado de fabricaciones y por último culminar su proyecto a largo plazo de obtención del ESTAMPE ASME; esto es lograr una certificación internacional que permitirá garantizar que los productos manufacturados en los talleres de la empresa cumplirán a cabalidad con las normas y regulaciones especificadas en las Normas de construcción metalmecánica de la Asme o como sus siglas Asociación de Ingeniería Mecánica.

Para la implementación de esta actividad Lumoil cuenta con experiencia en construcción de equipos afines como hornos, intercambiadores y aerofriadores, cuenta con sus talleres actuales y los nuevos en franco proceso de construcción y con un 80% de la maquinaria necesaria a fin de equipar el taller adecuadamente.

La segunda actividad donde Lumoil puede intervenir durante la fase de construcción o implementación de la Refinería del Pacífico es en las actividades de montajes mecánicos. Durante esta fase existen infinidad de equipos, componentes, accesorios y complementarios que deberán ser montados y acoplados a la Planta; en esta actividad se encuentran la instalación de unidades de proceso como la unidad FCC, unidades no-catalíticas, montaje de hornos, intercambiadores, líneas de proceso, líneas de alimentación y descarga, montaje de instrumentos, montaje de equipos auxiliares como bombas, turbinas, etc. Para poder potenciar esta actividad Lumoil requiere continuar en el proceso de mejoras continuas trazadas y fortalecer sus procesos internos. Así también potenciar su stock de equipos y herramientas con maquinarias puntuales que

completarían la gama de equipos que Lumoil dispone para sus servicios. Es la actividad donde mayor fortaleza tiene la empresa puesto que su know-how, su experiencia y equipos se encuentran mayoritariamente completos.

Fotografía 3.Montaje mecánico Unidad FCC



Fuente: **Refinería Estatal Esmeraldas REE**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

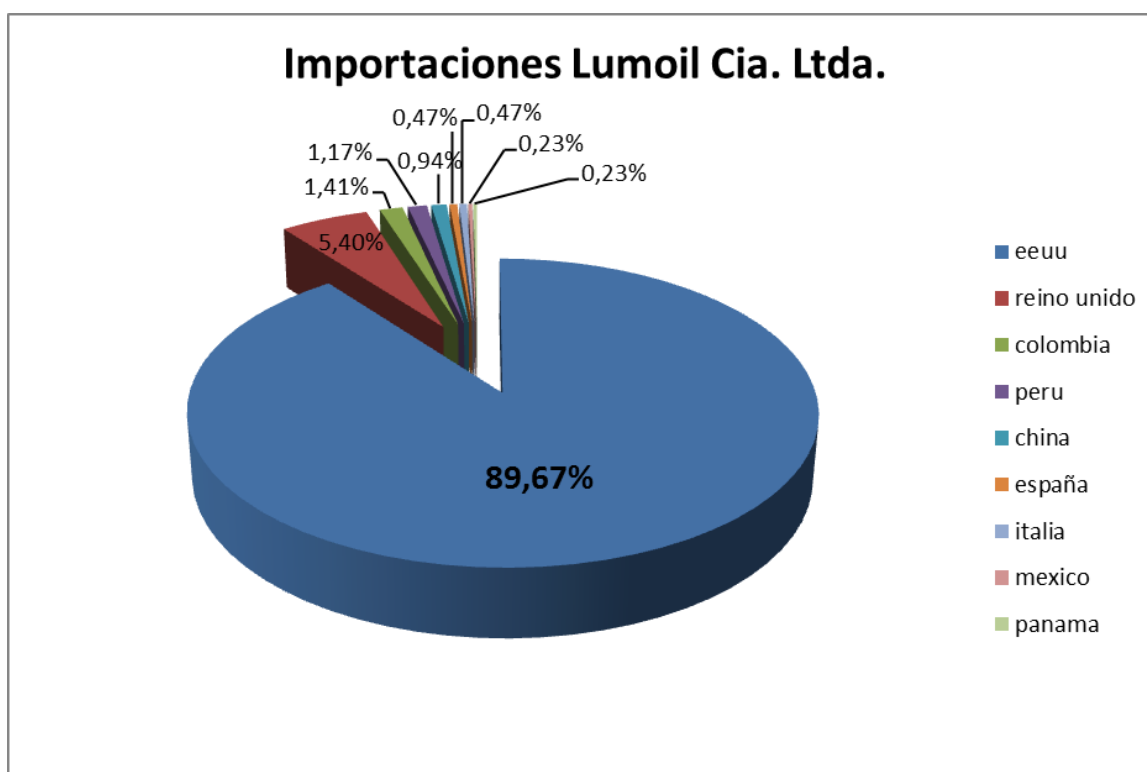
La tercera actividad donde Lumoil puede intervenir dentro del proyecto de Construcción de la Refinería del Pacífico es en la provisión de materia prima, servicios y productos terminados o semi-terminados desde el exterior. Para esta actividad Lumoil deberá desarrollar la implementación de la reingeniería de su departamento de comercio exterior acorde a lo desarrollado en esta tesis siendo la provisión conjunta con proveedores extranjeros. En los cuadros adjuntos podemos encontrar un análisis de los productos importados a lo largo de la historia de la empresa, de los países más concurridos en las importaciones como también de los aranceles aplicados en las importaciones realizadas en los años 2011 y 2012

Tabla 40. Análisis Historial Países de Origen Importaciones Periodo 2000 – 2013

	# Operaciones	%
EEUU	382,00	89,67%
Reino Unido	23,00	5,40%
Colombia	6,00	1,41%
Peru	5,00	1,17%
China	4,00	0,94%
España	2,00	0,47%
Italia	2,00	0,47%
Mexico	1,00	0,23%
Panama	1,00	0,23%
TOTAL	426,00	100,00%

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Gráfico 8. Historial Países de Origen Importaciones Periodo 2000 – 2013



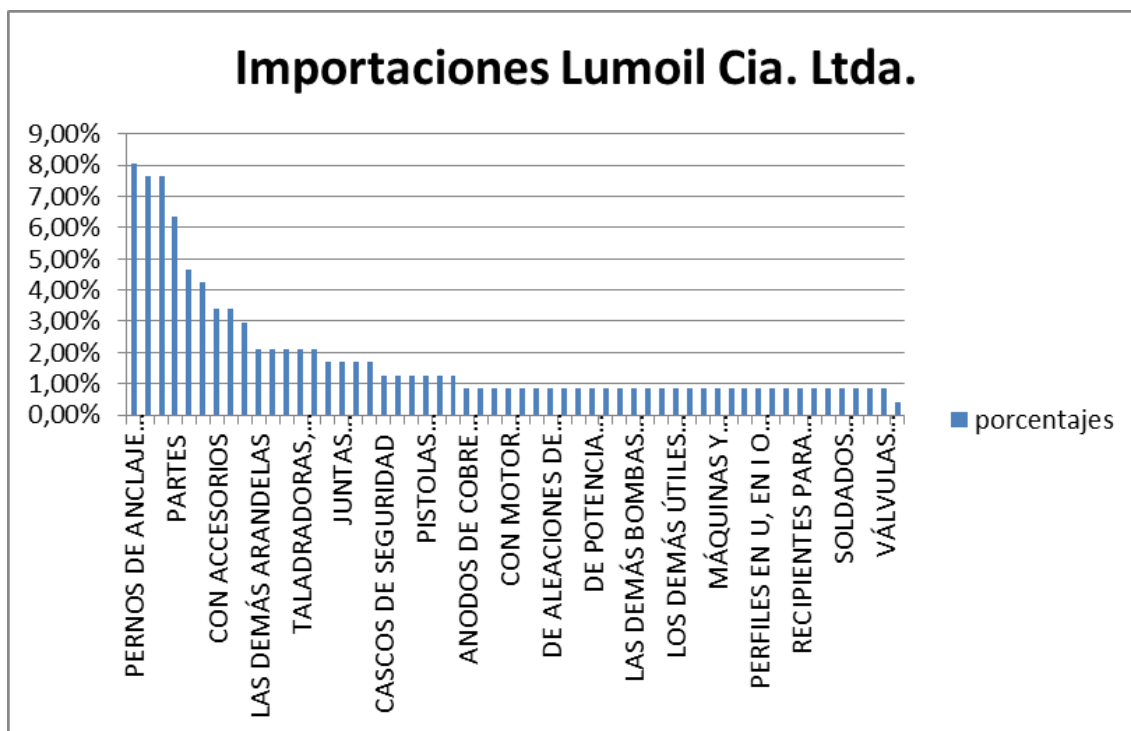
Fuente: Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 41. Análisis Historial Productos Importados Periodo 2000 – 2013

PRODUCTOS	CANTIDADES	%
PERNOS DE ANCLAJE EXPANDIBLES, PARA CONCRETO	19	8,05%
CEMENTOS, MORTEROS, HORMIGONES Y PREPARACIONES SIMILARES, REFRACTARIOS, EXCEPTO	18	7,63%
CODOS, CURVAS Y MANGUITOS, ROSCADOS	18	7,63%
PARTES	15	6,36%
BRIDAS	11	4,66%
DE ESPESOR SUPERIOR A 10 MM	10	4,24%
CON ACCESORIOS	8	3,39%
DE ESPESOR SUPERIOR O IGUAL A 4,75 MM PERO INFERIOR O IGUAL A 10 MM	8	3,39%
ACCESORIOS PARA SOLDAR A TOPE	7	2,97%
LAS DEMÁS ARANDELAS	5	2,12%
LOS DEMÁS, DE COBRE	5	2,12%
PARTES Y ACCESORIOS	5	2,12%
TALADRADORAS, PERFORADORAS Y SIMILARES	5	2,12%
VARILLAS RECUBIERTAS Y ALAMBRE «RELLENO» PARA SOLDAR AL SOPLETE, DE METAL COMÚN	5	2,12%
ESTIRADOS O LAMINADOS EN FRÍO	4	1,69%
JUNTAS METALOPLÁSTICAS	4	1,69%
JUNTAS O EMPAQUETADURAS	4	1,69%
TUBOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN OLEODUCTOS O GASODUCTOS	4	1,69%
CASCOS DE SEGURIDAD	3	1,27%
DE COMPRESORES	3	1,27%
PISTOLAS AEROGRÁFICAS Y APARATOS SIMILARES	3	1,27%
VÁLVULAS DE ALIVIO O SEGURIDAD	3	1,27%
VÁLVULAS DE RETENCIÓN	3	1,27%
ANODOS DE COBRE PARA REFINADO ELECTROLÍTICO	2	0,85%
AROS DE OBTURACIÓN (RETENES O RETENEDORES)	2	0,85%
CINCADAS	2	0,85%
DE ALEACIONES DE NÍQUEL	2	0,85%
SOLDADOS LONGITUDINALMENTE	2	0,85%
TALADROS DE TODA CLASE, INCLUIDAS LAS PERFORADORAS ROTATIVAS	2	0,85%
TOTAL O PARCIALMENTE AUTOMÁTICOS	2	0,85%
VÁLVULAS REDUCTORAS DE PRESIÓN	2	0,85%
VARIOS	1	0,42%
TOTAL		100%

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**Elaborado: **Estefanía Moreno**

Gráfico 9. Análisis Historial Productos Importados Periodo 2000 – 2013



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Tabla 42. Análisis de Aranceles aplicados 2011-2012

IMPORTACIONES 2011							
LUMOIL CIA. LTDA.							
FECHA	PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCION	ADVALOREM	FDI	IVA	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO PERECIBLE
31/01/2011	6806100000	CAÑUELA DE LANA MINERAL DE ROCA	15%	0,50%	12%	KG	NO
01/02/2011	8504409000	RECTIFICADOR DE VOLTAJE	0	0,50%	12%	UN	NO
01/02/2011	8504409000	CABLE PARA RECTIFICADOR	0	0,50%	12%	UN	NO
10/03/2011	9024100000	MEDIDOR DE DURESA	0	0,50%	12%	UN	NO
10/03/2011	9024900000	PARTES DE MEDIDOR DE DURESA	0	0,50%	12%	UN	NO
22/08/2011	8414100000	BOMBA DE VACIO	0	0,50%	12%	UN	NO
31/08/2011	7203900000	PELLET FINO REDONDO	0	0,50%	12%	UN	NO
09/09/2011	2930909900	DISILFURO DEMETILO	0	0,50%	12%	UN	NO
IMPORTACIONES 2012							
LUMOIL CIA. LTDA.							
FECHA	PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCION	ADVALOREM	FDI	IVA	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO PERECIBLE
26/01/2012	8481806000	VALVULAS DE COMPUERTA	0	0,50%	12%	UN	NO
26/01/2012	8484100000	SELLO PARA TANQUE	5%	0,50%	12%	UN	NO
29/05/2012	3816000000	CEMENTO REFRACTARIO	0	0,50%	12%	KG	NO
15/05/2012	8426300000	GRUA TADANO	15%	0,50%	12%	UN	NO
07/06/2012	3816000000	CEMENTO REFRACTARIO	0	0,50%	12%	KG	NO
24/05/2012	7318151000	PERNOS DE ANCLAJE	0	0,50%	12%	KG	NO
24/05/2012	3923509000	TAPON PLASTICO PERNO ANCLAJE	20%	0,50%	12%	UN	NO
06/06/2012	8514900000	RESISTENCIAS	0	0,50%	12%	UN	NO
26/06/2012	8479900000	DADOS	15%	0,50%	12%	UN	NO
26/06/2012	8515290000	SOLDADORAS PARA T.T.	5	0,50%	12%	UN	NO
12/11/2012	7318159000	TAPON PARA CABEZALES	15%	0,50%	12%	UN	NO
12/11/2012	7318220000	ARANDELA	15%	0,50%	12%	UN	NO
13/12/2012	3917239000	TUBERIA METALOPLASTICA DE PRESION	15%	0,50%	12%	KG	NO
28/11/2012	8429510000	CARGADORA FRONTAL	0	0,50%	12%	UN	NO
28/11/2012	8429510000	CONEXIÓN DE RETROEXCAVADORA	0	0,50%	12%	UN	NO
28/11/2012	8429510000	BRAZO GRUA	0	0,50%	12%	UN	NO
28/11/2012	7402003000	ANODO DE SACRIFICIO	0	0,50%	12%	KG	NO

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**

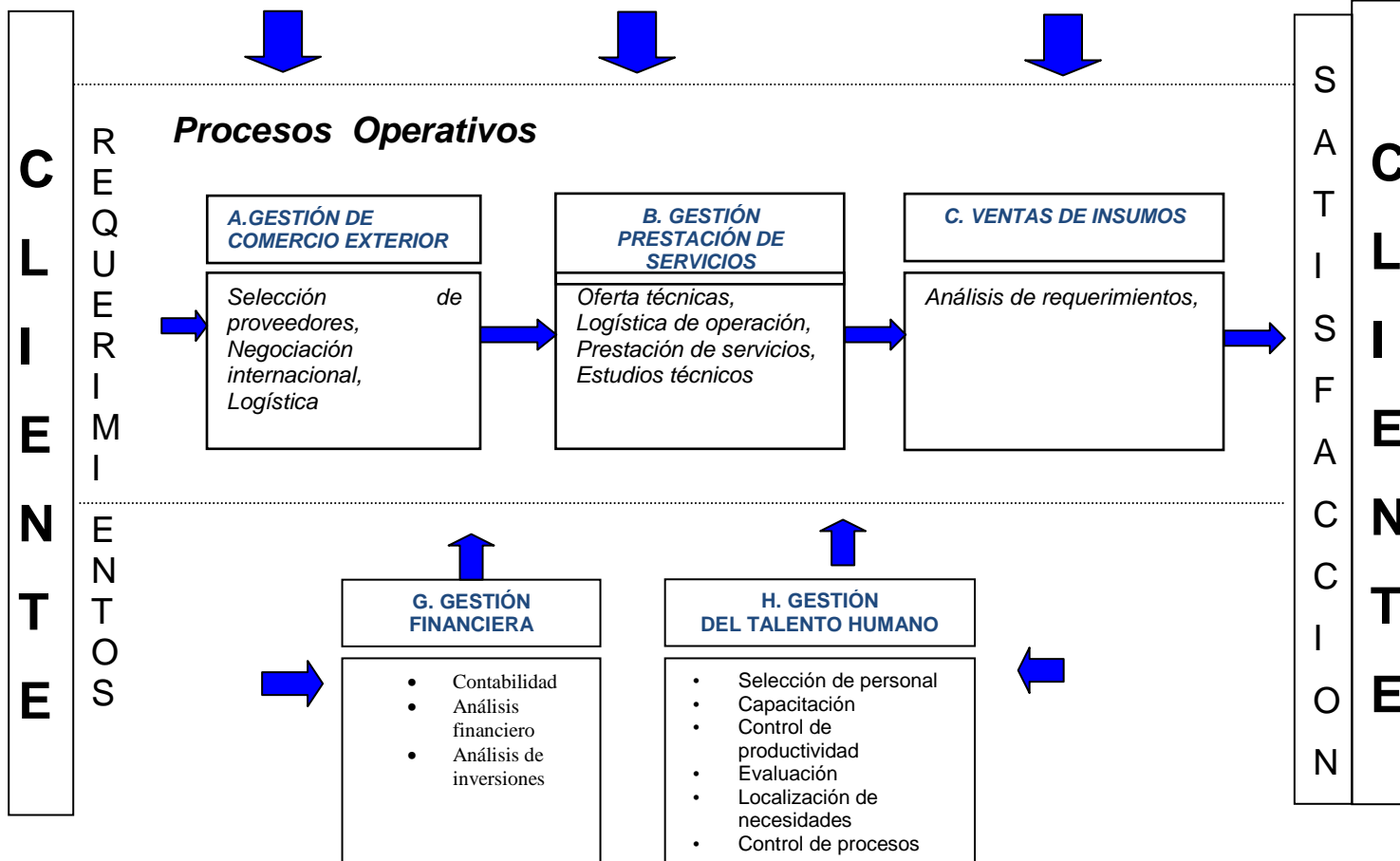
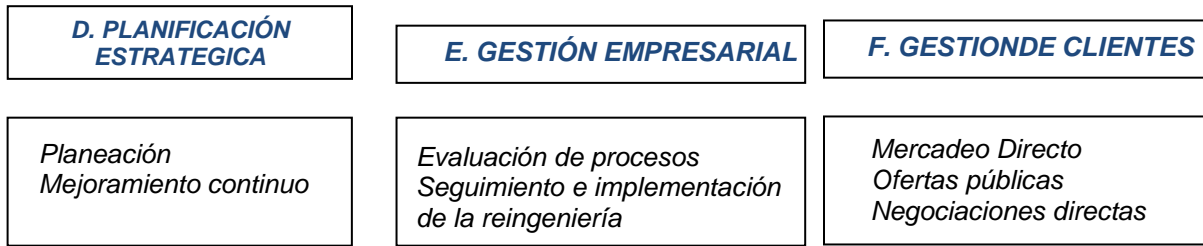
Elaborado: **Estefanía Moreno**

En conclusión la construcción de la Refinería del Pacífico significa una importantísima posibilidad de desarrollo de la actividad comercial de Lumoil puesto que la empresa tiene un espacio ganado dentro del mercado local de servicios para Refinerías y que las actividades a requerirse son esencialmente conocidas y dominadas por la empresa; dependerá de la preparación que la empresa realice para potencializar sus fortalezas y canalizar la ejecución de proyectos.

5.12 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos permite observar cuales son los procesos requeridos por la empresa y por tanto cuáles deben definirse e implementarse.

Procesos Gobernantes



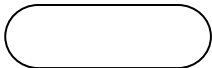

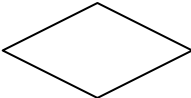

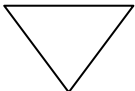

Procesos de Apoyo


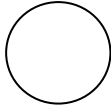
5.13 DEFINICIÓN DE PRINCIPALES PROCESOS

Si bien el fin del presente estudio no corresponde al desarrollo de todo el manual de procedimientos, sí es necesario definir la reestructura y todo el proceso correspondiente a la misma, es por ello que en el presente apartado se presenta la metodología general que se seguirá para el desarrollo del manual de procesos de la empresa y se plantearán los procesos del Departamento a implementarse la reingeniería⁴¹², mismos que favorecen a la implementación y representan los procesos críticos de funcionamiento y trabajo de la misma.

5.13.1 ESTABLECIMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESO


La información expresada en el Manual de Procesos debe ser producto de la información obtenida de todas y cada una de las áreas que conforman la institución. Para el diseño de los procesos se requerirá de la utilización de una simbología adecuada, para lo cual se ha considerado la metodología ANSI (American National Standards Institute). A continuación se presenta la simbología utilizada:

SÍMBOLO	ACTIVIDAD/DEFINICIÓN
Terminal: Indica la iniciación y terminación de un procedimiento	
Operación: Describe la actividad, tareas, procedimientos o procesos que debe desarrollarse. Ejemplo: transcribir un documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro.	
Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos dependiendo de una condición dada.	
Documento: Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que este se pueda desarrollar.	
Multi documentos: Representan un conjunto de documentos que se requieren para el proceso o procedimiento y aporta información para que este se pueda desarrollar.	
Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, den la que continúa el diagrama de flujo.	

<p>Sentido de circulación del flujo de trabajo: conecta los símbolos; señala el orden en el que se debe ejecutar los distintos pasos, define de esta manera la secuencia del proceso</p>	
<p>Conector: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo.</p>	

5.13.2 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos para poder ser identificados deberán llevar un encabezado como el siguiente:

	<p>Proceso:</p>	<p>A. 1.1</p> <p>1 de 1</p>
---	-----------------	-----------------------------


Donde se especifica el proceso, el código respectivo del proceso y la cantidad de páginas que lleva el mismo.

A continuación, podemos encontrar los procesos más importantes y como base para la implementación de la reingeniería.

5.13.3 PROCESOS DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

5.13.3.1 Requerimiento de Materiales

Tabla 43. Proceso Requerimiento de Materiales

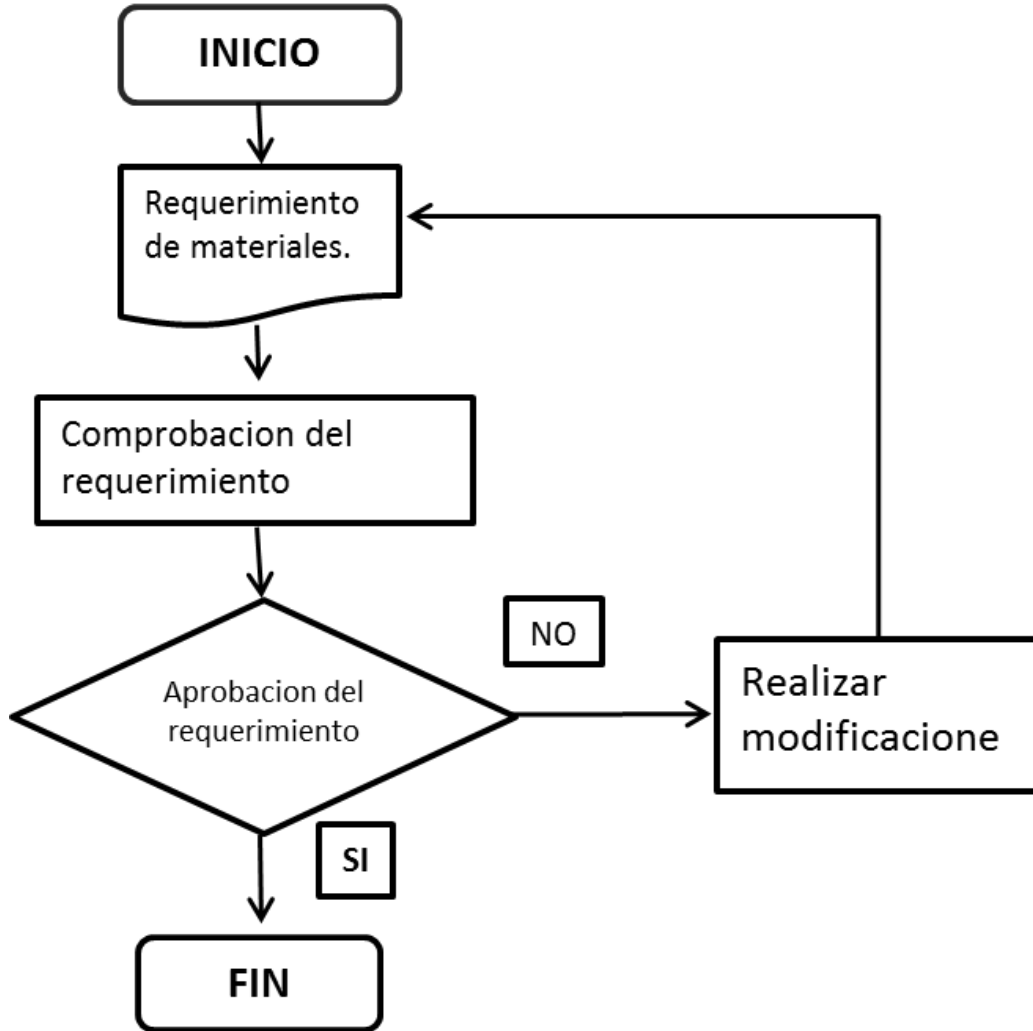
		PROCESO: Requerimiento de Materiales		LUM-RM-013 1 de 1 Rev. 1	
PROCESO:		Requerimiento de Materiales		RESPONSABLE: Jefe de Negocios	
OBJETIVO:		Asegurar que tanto materiales como productos esten disponibles para la produccion y entrega al cliente dependiendo el caso.			
ALCANCE:		El procedimiento culmina con la entrega del Requerimiento de Materiales			
PROVEEDOR:		Ingenieros Tecnicos		CLIENTE: Beneficiario del material a importar	
ENTRADAS:		Requerimientos generales de compra de la empresa		SALIDAS: Requerimientos de Compra internacional unicamente	
CLIENTE:		EP-RMI-2013		INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:		Existe un grado de interaccion medio ya que trabaja unicamente con el departamento de operaciones		IMPACTO: El impacto es alto, ya que un error en el pedido de materiales puede perjudicar mucho en el avance del proyecto o causar gran insatisfaccion al cliente.	
RECURSOS:		Talento Humano, Equipos de Computacion			
TIEMPO ESTIMADO:		8 horas			
OBSERVACIONES:					

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 2. Requerimiento de Materiales


Flujograma: Requerimiento de Materiales



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.13.3.2 Selección de Proveedores

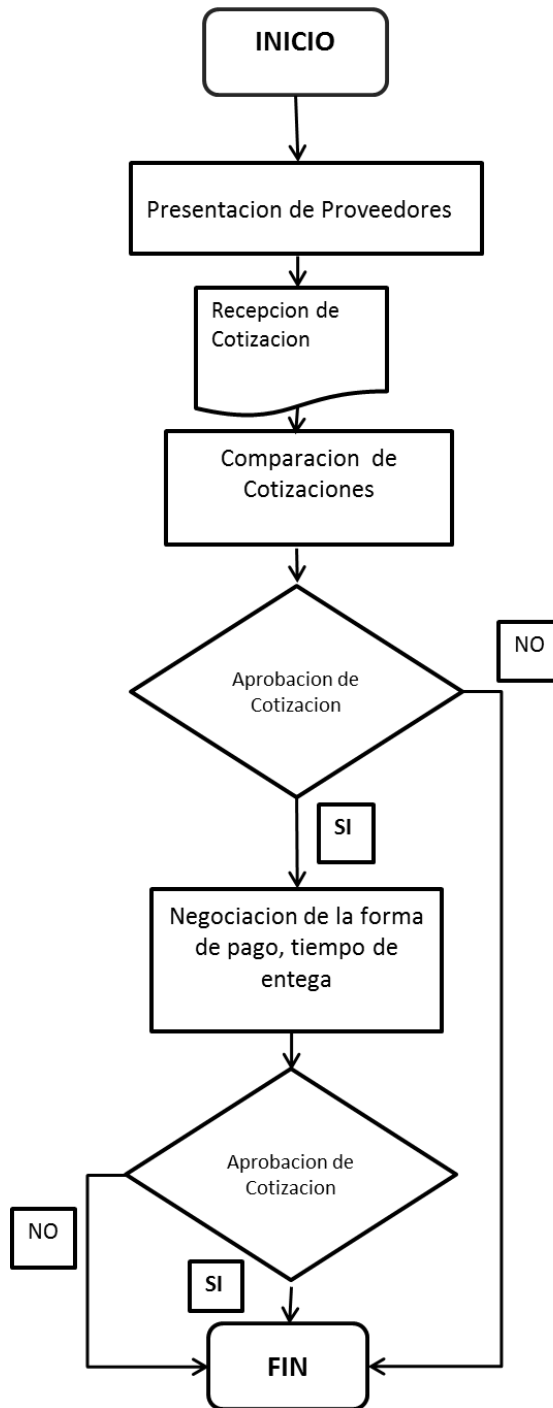
Tabla 44. Proceso Selección de Proveedores

		PROCESO: Selección de Proveedores		LUM-SP-013 1 de 1 Rev. 1	
PROCESO:		Selección de Proveedores		RESPONSABLE: Asistente de Gerencia de Comercio	
OBJETIVO:		Establecer un metodo de selección y mantencion de proveedores internacionales basados en su capacidad de atender los requerimientos de compra de Lumoil Cia. Ltda., bajo los standares y requisitos solicitados.			
ALCANCE:		La selección de proveedores es un proceso que se encuentra en una continua actualizacion de informacion, tanto de los proveedores existentes, como tambien ingresando nuevos proveedores.			
PROVEEDOR:		Proveedores		CLIENTE: Departamento de Comercio Exterior	
ENTRADAS:		Informacion enviada por los proveedores		SALIDAS: Lista depurada de Proveedores seleccionados	
CLIENTE:		LUMDC-SP-2013		INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:		El grado de interaccion es nulo ya que es un trabajo realizado unicamente dentro del Departamento de Comercio Exterior		IMPACTO: El grado existente es medio ya que al momento de que el proveedor no pueda cumplir con los requerimientos de compra solicitados el tiempo perdido es mucho.	
RECURSOS:		Talento Humano, Equipos de Computacion			
TIEMPO ESTIMADO:		Por cada proveedor a analizar el tiempo estimado es de 3 dias aproximadament			
OBSERVACIONES					

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 3. Selección de Proveedores


Flujograma: Selección de Proveedores



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.13.3.3 Solicitud de Cotización

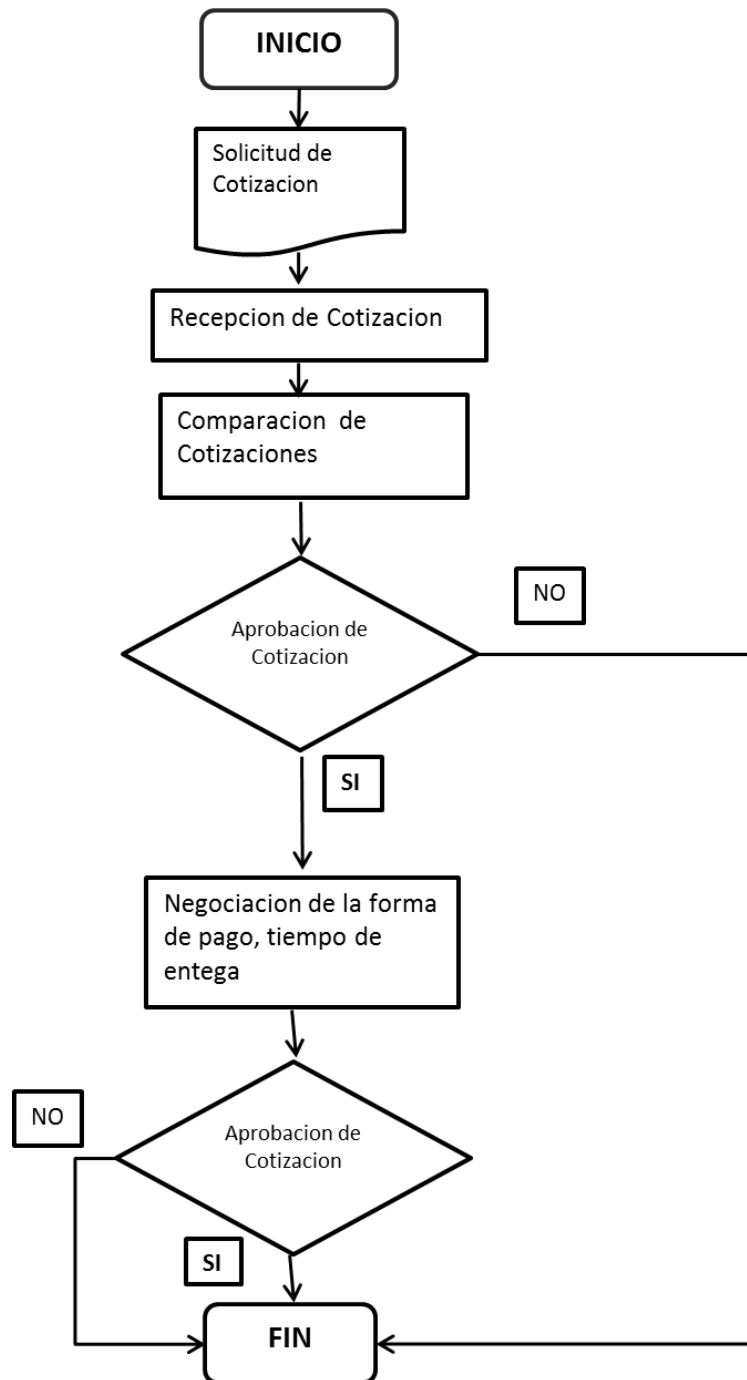
Tabla 45. Procesos Solicitud de Cotización

		PROCESO: Solicitud de Cotizacion	LUM-SC-013 1 de 1 Rev. 1
PROCESO:	Solicitud de Cotizacion	RESPONSABLE:	Jefe de Negocios
OBJETIVO:	Como objetivo principal es obtener la informacion preliminar necesaria para en un futuro cercano tomar la decisión mas acertada.		
ALCANCE:	El proceso culmina con la respuesta a la solicitud de compra		
PROVEEDOR:	Departamento de Comercio	CLIENTE:	Proveedor
ENTRADAS:	Respuesta de la Solicitud de Cotizacion por parte del Proveedor	SALIDAS:	Solicitud de Cotizacion
CLIENTE:	PROV-SC-2013	INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:	El grado de interaccion es nulo ya que el proceso de solicitud de compra es un proceso del Departamento de Comercio con el Proveedor, en este proceso no participan otros departamentos de la empresa.	IMPACTO:	El impacto es alto ya que al no tener una cotizacion del material requerido, no se puede realizar la compra del mismo, con todas las consecuencias que este conlleva.
RECURSOS:	Los recursos empleados es Talento Humano, Equipos de computacion		
TIEMPO ESTIMADO:	Tomando en cuenta el tiempo de espera para la respuesta de la Solicitud de cotizacion, el tiempo estimado es de 3 dias aproximadamente		
OBSERVACIONES			

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 4.Solicitud de Cotización


Flujograma: Solicitud de Cotizacion



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.13.3.4 Pago de Materiales

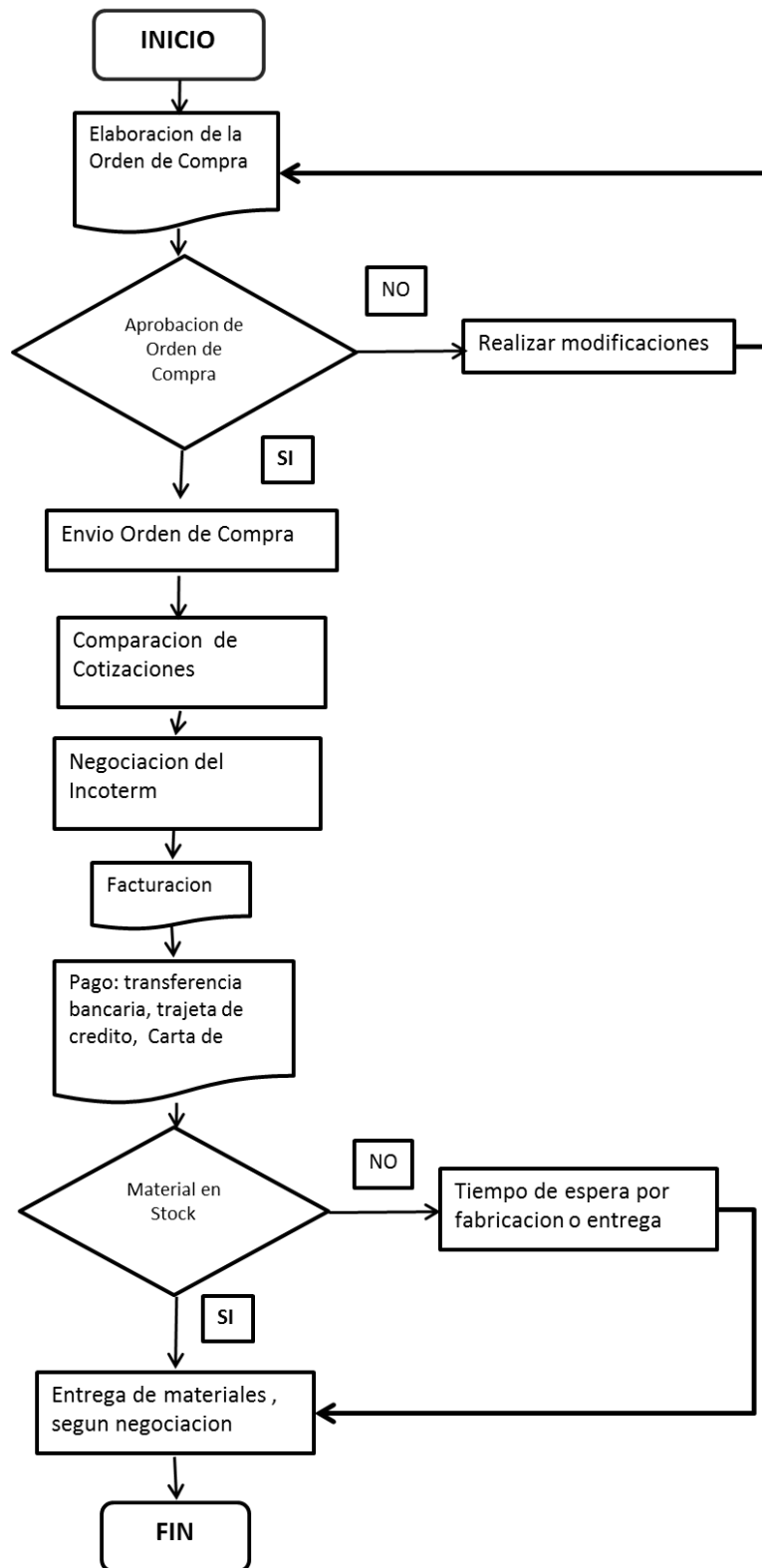
Tabla 46. Proceso Pago de Materiales

		PROCESO: Pago de Materiales		LUM-PM-013 1 de 1 Rev. 1	
PROCESO:		Pago de Materiales		RESPONSABLE: Jefe de Negocios / Gerente de Finanzas	
OBJETIVO:		Identificar los pasos a seguir en el proceso de pago de los materiales adquiridos, de esta manera obteniendo un mayor control de las negociaciones realizadas como tambien en la salida de recursos de la empresa.			
ALCANCE:		El proceso llega a su fin una vez que el material que fue adquirido haya sido entregado.			
PROVEEDOR:		Proveedor		CLIENTE: Lumoil Cia. Ltda.	
ENTRADAS:		Factura		SALIDAS: Comprobante de Egreso y Comprobante de Pago sea transferencia, tarjeta de credito o carta de credito.	
CLIENTE:		LUMDF-PM-2013		INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:		El grado de interaccion es alto ya que interactua con el departamento finanzas, como tamb el de operaciones.		IMPACTO: El impacto es alto ya que en caso de no efectuarse la compra existiria un desabastecimiento de los materiales necesarios.	
RECURSOS:		Talento humano, Recursos monetarios, equipos de computacion			
TIEMPO ESTIMADO:		Para el proceso de pago se estima que tome una 5 dias.			
OBSERVACIONES					

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 5. Pago de Materiales


Flujograma: Pago de Materiales



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

5.13.3.5 Transporte Interno Lugar de Destino INLAND

Tabla 47. Proceso Transporte Interno Lugar de Destino INLAND

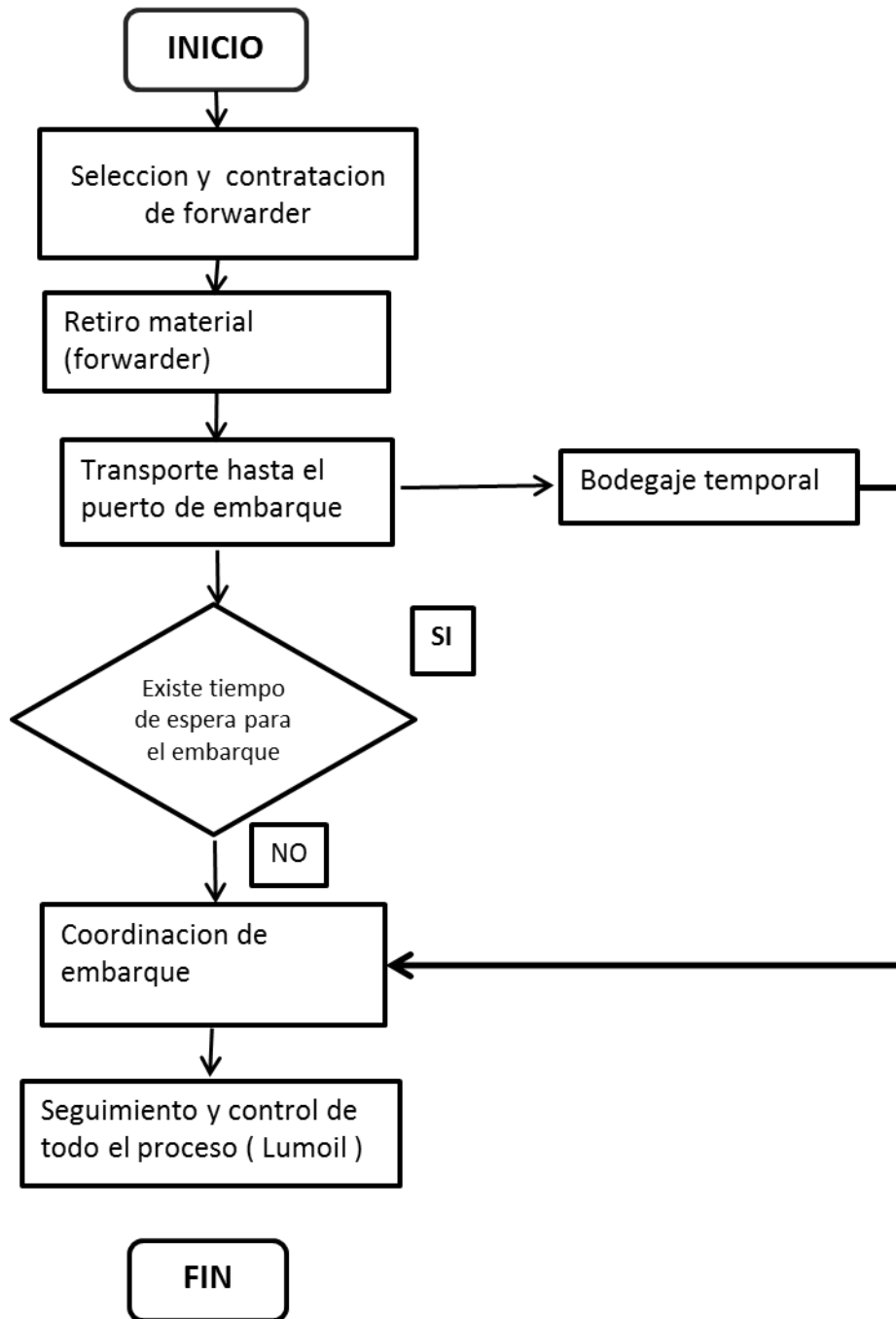
		PROCESO: Transporte Interno Internacional Inlad	LUM-TIN-013 1 de 1 Rev. 1
PROCESO:	Transporte Interno Internacional Inlad	RESPONSABLE:	Jefe de Negocios / Forwarder
OBJETIVO:	Garantizar la optima movilizacion de las mercancías a su puerto de embarque		
ALCANCE:	El proceso llega a su fin despues de haber llegado al puerto de embarque		
PROVEEDOR:	Forwarder	CLIENTE:	Lumoil Cia. Ltda.
ENTRADAS:	Facturas originales de los proveedores	SALIDAS:	Informe del estado de la mercadería a lo largo de todo el proceso.
CLIENTE:	LUMDC-TIN-2013	INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:	El grado de interaccion es bajo ya que interactuan en este proceso unicamente el departamento de comercio exterior junto con el forwarder contratado.	IMPACTO:	El impacto de este proceso es alto ya que dependiendo de este procedimiento se espera que llegue al puerto para posteriormente embarcarse a su lugar de destino.
RECURSOS:	Los recursos utilizados son talento humano, equipos de computacion, recursos monetarios, comunicaciones (telefono, internet)		
TIEMPO ESTIMADO:	El tiempo puede variar dependiendo de las distancias de la fabrica al puerto de embarque. Podemos decir que se puede demorar 5 dias promedio		
OBSERVACIONES			

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 6. Transporte Interno Lugar de Destino INLAND


Flujograma: Transporte Interno Internacional INLAND



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.13.3.6 Transporte Internacional

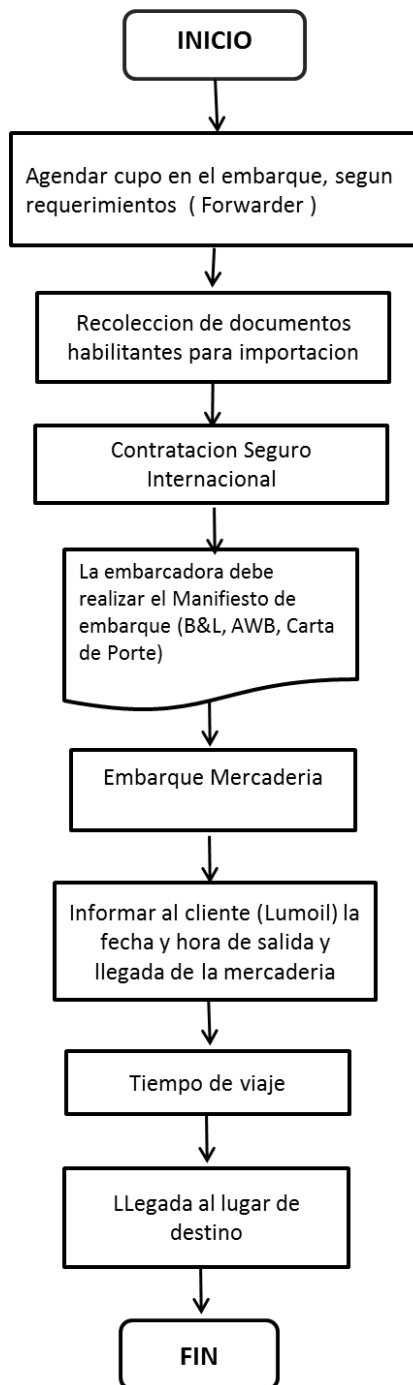
Tabla 48. Proceso Transporte Internacional

		PROCESO: Transporte Internacional		LUM-TINT-013 1 de 1 Rev. 1	
PROCESO: Transporte Internacional		RESPONSABLE: Gerente de Comercio Exterior / Forwarder			
OBJETIVO:		Definir las instrucciones de embarque y transporte e el puerto de destino, comprendiendo la importancia de la logistica en el transporte internacional. Conociendo el funcionamiento de los diferentes medios de transporte internacional, agentes que interviene y documentacion necesaria.			
ALCANCE:		El proceso de Transporte Internacional culmina el momento que llega a su lugar de destino			
PROVEEDOR:		Embarcadora / Forwarder		CLIENTE: Lumoil Cia. Ltda.	
ENTRADAS:		B&L, AWB, Carta de Porte (dependiendo la via de transporte maritima, aerea, terrestre)		SALIDAS: Informe de control y seguimiento del proceso.	
CLIENTE:		LUMDC-TINT-2013		INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:		El grado de interaccion con otros departamentos de la empresa es bajo hasta el momento ya que unicamente trata con el Forwarder contratado y la embarcadora		IMPACTO: El impacto de este proceso es muy alto ya que muchos procesos posteriores estan esperando su iniciacion hasta la llegada del material adquirido, una demora o cancelacion del mismo traeria consecuencias graves	
RECURSOS:		Los recursos utilizados son talento humano, equipos de computacion, recursos monetarios, comunicaciones (telefono, internet)			
TIEMPO ESTIMADO:		El tiempo estimado de demora es muy dificil determinar ya que depende del tipo de transporte como tambien de la distancia que los materiales tendran que recorrer para llegar a su lugar de destino			
OBSERVACIONES					

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
 Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 7. Transporte Internacional


Flujograma: Transporte Internacional



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.13.3.7 Nacionalización de Mercadería

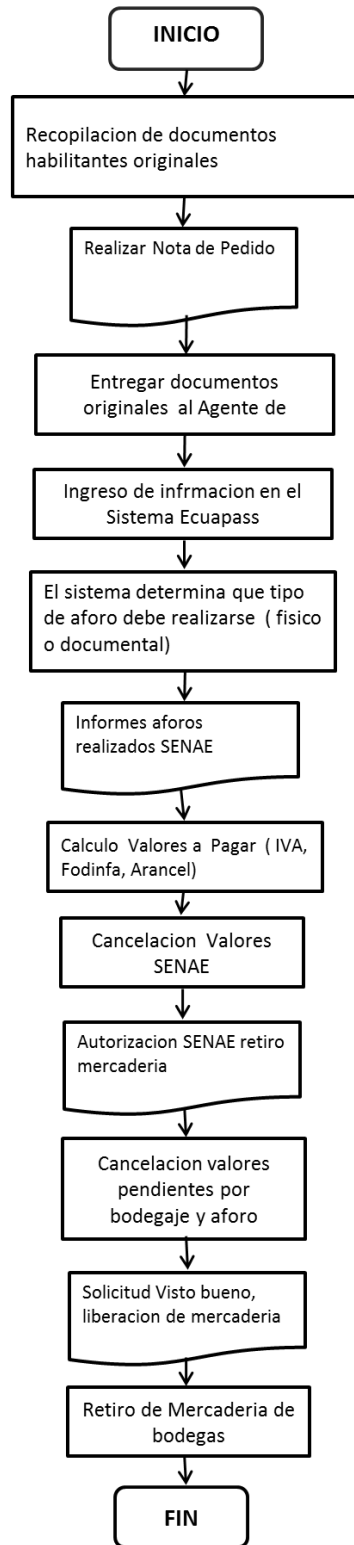
Tabla 49. Proceso Nacionalización de Mercadería

		PROCESO: Nacionalización de Mercadería		LUM-NM-013 1 de 1 Rev. 1	
PROCESO:		Nacionalización de Mercadería		RESPONSABLE: Jefe de Negocios / Agente de Aduana	
OBJETIVO:		Realizar un control efectivo, brindando seguridad y protección a la sociedad, protegiendo la industria y el comercio combatiendo la competencia desleal. Cumpliendo con todos los controles propuestos.			
ALCANCE:		El proceso de Nacionalización de la Mercadería llega a su fin una vez autorizado la liberación de la mercadería parte de la Aduana del Ecuador.			
PROVEEDOR:		Aduana del Ecuador SENA E		CLIENTE: Lumoil Cia. Ltda.	
ENTRADAS:		Informe de Aforos realizados, Cálculo de valores a pagar, Autorización Liberación de Mercadería.		SALIDAS: Documentos habilitantes, Cancelación de valores generados.	
CLIENTE:		LUMDC-NM-2013		INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:		Tiene un grado de interacción alto ya que participa el departamento financiero al momento de cancelación de valores, el departamento de operaciones al momento de retirar los materiales		IMPACTO: Este proceso tiene un impacto muy alto ya que es el último paso que se espera antes de entregar el material al cliente final o para comenzar algún proceso de producción con el mismo	
RECURSOS:		Los recursos utilizados son talento humano, equipos de computación, recursos monetarios.			
TIEMPO ESTIMADO:		Al depender de una entidad estatal para realizar y culminar este proceso, es un poco difícil determinar con exactitud el tiempo estimado pero en un promedio podemos decir que se demora alrededor de 7 días.			
OBSERVACIONES					

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 8. Nacionalización de Mercadería


Flujograma: Nacionalizacion de Mercaderia



Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

5.10.3.8 Revisión o Control del Producto

Tabla 50. Proceso Revisión o Control del Producto

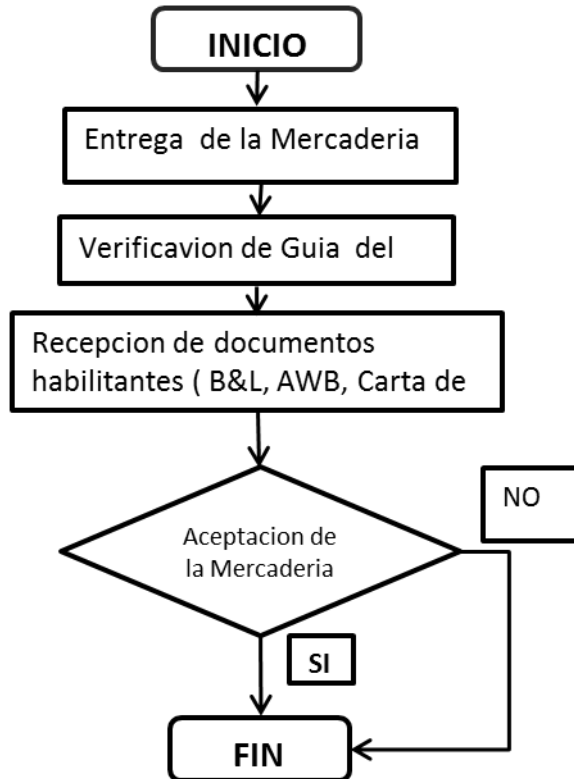
		PROCESO: Revision y Control del Material	LUM-RCM-013 1 de 1 Rev. 1
PROCESO:	Revision y Control del Material	RESPONSABLE:	Asistente de Gerencia de Comercia
OBJETIVO:	Verificar la canlidad y cantidad recibida y comprobar que son iguales a la Guia de Transporte junto con la factura y la Orden de Compra.		
ALCANCE:	El proceso de Revision y Control de la mercaderia llega a su fin una vez haya sido aceptada la mercaderia		
PROVEEDOR:	Transportista	CLIENTE:	Lumoil Cia. Ltda.
ENTRADAS:	Guia de Transporte, Mercaderia	SALIDAS:	Aceptacion Mercaderia, Pago transportista
CLIENTE:	LUMDC-RCM-2013	INDICADORES:	
GRADO DE INTERACCION:	Este proceso tiene un grado de interaccion bajo ya que unicamente participa el departamento de Comercio	IMPACTO:	El impacto es medio, y muchas veces alto ya que al existir algun problema con la calidad o la cantidad, el problema debe ser resuelto con el forwarder y/o proveedor y esto tomaria bastante tiempo
RECURSOS:	Los recursos utilizados son talento humano, equipos de computacion, recursos monetarios.		
TIEMPO ESTIMADO:	El tiempo estimado es de 1 dia.		
OBSERVACIONES			

Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**

Elaborado: **Estefanía Moreno**

Flujograma 9. Revisión o Control del Producto

Flujograma: Revisión y Control de Mercadería



Fuente: **Lumoil Cia. Ltda**
Elaborado: **Estefanía Moreno**

5.10.3.4 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Socialización del Manual de Procesos propuesto

La socialización del manual tiene como objeto que la empresa aplique los procesos definidos y se sigan los mismos para lograr la eficiencia y mejoramiento permanente, es por ello que para la socialización se han establecido implementar tanto políticas que se adicionarán a las políticas generales de la entidad, así como un esquema de implementación:

Políticas:

PARA LA DIRECCIÓN

- Será política de Lumoil, presentar y socializar a todos sus trabajadores el manual de procesos y ofrecer el esclarecimiento necesario para su aplicación, por tanto se requiere:
- Presentar a los nuevos empleados el manual e inducir a su aplicación
- Realizar la capacitación requerida para la correcta aplicación del manual

PARA LOS EMPLEADOS

- El cumplimiento de los procesos establecidos en el manual y sistema de calidad es de cumplimiento obligatorio.
- Se evaluará permanentemente el cumplimiento y efectividad de los procesos con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia del sistema y el buen desempeño de la empresa y bienestar de los trabajadores.

5.11 Proceso de implementación

Como se mencionó previamente, uno de los principales aspectos que hay que considerar para la implementación de la reingeniería en la empresa es lograr que el mismo pueda implantarse de manera eficiente y efectiva, no hay que olvidar que los cambios son difíciles en cualquier ámbito, más si es un cambio importante para la empresa como este.

Uno de los mejores exponentes a nivel mundial que ha logrado implementar los cambios de manera exitosa es Edward Deming a través del denominado Método Deming.

Algunos de los pasos considerados para la presente implementación están basados en este método, por tanto, a continuación se presentan los pasos que se van a considerar para implementar el cambio y una breve descripción de los mismos:

Pasos para la implementación del proceso:

Presentación a nivel ejecutivo

Buscar a nivel de gerencia general se establezca y concientizar la importancia del cambio y con ello se implemente desde la cabeza la filosofía de la empresa, la implementación de la reingeniería y la concientización del mejoramiento continuo

Plantear y buscar un consenso a nivel de gerencias

Es necesario integrar a las gerencias en el cambio a implementarse, para ello es necesario introducir las mejoras planteadas y la importancia de la misma, es necesario un taller y capacitación para integrar e introducir a los cambios y que las gerencias sean líderes de la implementación.

Esta capacitación debe buscar crear un ambiente que aliente al cambio, la innovación y la calidad, desterrando los errores y el negativismo.

Capacitación y motivación al personal (cambio y técnica)

Una vez instituido los cambios en la gerencia, es necesario buscar incentivar al cambio en todo el personal, demostrando el cambio al cual está dispuesta toda la gerencia en beneficio de todos.

De esta manera, la capacitación debe ser tanto en el cambio que se va a realizar y de su trabajo.

Definición de responsables y metodología para inicio del proceso

Identificar en reunión conjunta a los responsables para el proceso de implementación basado en el cronograma que se presenta a continuación y definir la metodología y/o requerimientos, donde se determinen presupuestos, herramientas y el equipamiento necesario para la implementación y el mejoramiento.

Definir los indicadores de resultados y evaluar el proceso

Definir cuáles son los indicadores para la culminación de las partes o proyectos específicos a implementar y definición de fechas de evaluación.

Inicio de la implementación

Ejecutar el plan definido en el cronograma con responsables, metas y actividades.

Evaluación del programa

La implementación debe evaluarse en fechas definidas, donde debe haberse cumplido cada una de las partes y se analizará si el proceso de cambio requiere ajuste, los cuales deberán quedar perfectamente definidos y a su vez planteadas nuevas metas que deben ser cumplidas.

5.12 Ejecución del plan

Se plantea a continuación un cronograma de implementación de la reingeniería.

5.12.1 Cronograma de responsabilidades

Tabla 51. Cronograma de responsabilidades

ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PREPARACION REUNION CON GERENCIAS	■																																															
PRESENTACION REINGENIERIA A LA GERENCIA		■																																														
ANALLISIS POR PARTE DE GERENCIA Y PROPUESTA DE POSIBLES CAMBIOS			■		■																																											
REALIZAR CAMBIOS SUGERIDOS				■		■																																										
APROBACION DEL PLAN DE REINGENIERIA POR GERENCIA								■																																								
DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO Y CAPACITACION A GERENCIAS								■	■																																							
PRESENTACION Y TALLER DE REINGENIERIA A GERENCIAS									■	■																																						
DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACION AL PERSONAL										■	■																																					
CONTRATACION EMPRESA DE CAPACITACION Y DEFINICION DE OBJETIVOS											■	■																																				
CAPACITACION Y MOTIVACION AL PERSONAL												■	■																																			
REUNION CONJUNTA PARA DEFINIR RESPONSABLES, METODOLOGIA, REQUERIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR LA REINGENIERIA													■	■																																		
DEFINICION DE INDICADORES DE PROCESO Y FECHAS DE EVALUACION														■	■																																	
INICIO DE LA IMPLEMENTACION																■																																
PRESENTACION E IMPLEMENTACION DE NUEVA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA																	■	■																														
ANALISIS DE REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS																		■	■	■																												
DEFINICION DE CARGOS, ENTRVISTAS, PROCESOS																																																
CONTRATACION DE NUEVOS CARGOS PARA LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS																																																
INDUCCION Y CAPACITACION DE OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS DEPARTAMENTOS																																																
LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA																																																
IMPLEMENTACION Y SOCIALIZACION DE LA FILOSOFIA DE TRABAJO																																																
DEFINICION DE NUEVA AREA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA, CARGOS, PROCEDIMIENTOS																																																
RECOPIACION DE INFORMACION Y LEVANTAMIENTO DE PLANIFICACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS																																																
DEPURACION DE PROCEDIMIENTOS Y PRACTICAS DE IMPLEMENTACION																																																
IMPLEMENTACION DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA																																																
CAPACITACION EN HABILIDADES TECNICAS POR AREA																																																
EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION																																																
REVISION DEL SISTEMA ORGANIZATIVO																																																
PLANIFICACION DEL MEJORAMIENTO CONTINUO																																																
IMPLEMENTACION DEL MEJORAMIENTO																																																

Fuente: Lumoil Cia. Ltda
Elaborado: Estefanía Moreno

El cronograma de actividades se lo realizo tomando las actividades más importantes a realizarse, estas actividades son más de carácter administrativo, se ha tomado para comenzar únicamente el primer año de actividades, pero debemos recalcar que el proceso de reingeniería va a tomar más tiempo, solo se ha puesto las actividades principales y primordiales para ir trazando el camino para lograr una reingeniería exitosa.

5.12.2 Evaluación y re afinamiento

De esta manera, y como está previsto en el plan de acción, será necesario para el cabal cumplimiento de la reingeniería, que las actividades sean seguidas de la manera más exacta posible, sin embargo, como es natural dentro de la implementación de un plan, algunas actividades pueden tomar mayor tiempo y por tanto descuadrar los cronogramas, por lo que es necesario revisar en las evaluaciones periódicas su reorganización de las actividades, así como de las relacionadas, y por otra parte dentro del desarrollo mismo del plan siempre se podrá realizar cambios, siempre que los mismos contribuyan a los objetivos planteados , cambios que disminuyan ciertas actividades o las incrementen, de acuerdo a la necesidad, por tanto, de igual manera deberán ser reprogramadas. Sin embargo las fechas de evaluación no deberán ser postergadas por ningún motivo para poder seguir evaluando el plan y que no se pierda el mismo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Como ha sido posible observar en el presente estudio, la empresa Lumoil Cia. Ltda. es una empresa que presta en la actualidad servicios y provisión de bienes a empresas petroleras, sin embargo su principal cliente es el estado a través de la Empresa Pública EP PETROECUADOR, quienes a través de la presentación de ofertas, generan concursos públicos en los cuales participa Lumoil y una vez adjudicado el mismo, presta el servicio respectivo, esto hace que la operación de la empresa, así como sus ventas dependan en muy alto porcentaje de las adjudicaciones de servicios al estado, creando un riesgo bastante alto al ser dependientes en gran medida de un solo cliente y más aún con legislaciones actualmente muy rígidas además de la inestabilidad política y jurídica que se ha podido determinar como factor externo de la empresa.

Al estudiar a la empresa, se ha podido encontrar que Lumoil a pesar de ser una empresa grande y tener más de 20 años en el mercado, tiene muchas falencias administrativas como es el carecer de un manual de procesos administrativos y de comercialización, tampoco dispone de una estructura definida que sustente la actual organización y la definición de sus funciones, esto ha generado la duplicidad de funciones, ineficiencias y errores que inclusive han sido transmitidos a la prestación del servicio, generando aún mayores riesgos para su permanencia en el mercado. Estos, entre otros factores han generado la necesidad de una transformación importante que parta desde sus bases.

Por tanto se ha podido concluir en la necesidad de una transformación completa de la empresa, a través de una reingeniería, misma que permita repensar a la empresa desde un inicio y que reestructure la misma no solo de manera funcional, sino también su orientación de negocio, de modo que la empresa se oriente también a poder ofrecer insumos para empresas industriales, principalmente petroleras y para ello se genere toda una estructura de respaldo de trabajo, para esta nueva operación y para toda la empresa.

La reingeniería planteada ha considerado una serie de pasos organizados que permitirán una implementación exitosa, partiendo de la importancia de introducir la necesidad del cambio a nivel ejecutivo y operativo en todo el personal y directivos de la empresa, hasta lograr implementar la nueva estructura, los manuales de procesos y funciones, la inserción de nuevas áreas que permitan dar cumplimiento al plan y al buen desempeño de la empresa en el tiempo y que se implemente la filosofía de trabajo, metas bien definidas y una capacitación tanto para apoyar al cambio, así como en aspectos técnicos, que ayuden a garantizar la calidad del servicio de la empresa y con ello su permanencia en el mercado, una óptima organización y productividad, y con ello la satisfacción de trabajadores directivos y a su vez clientes.

6.2 RECOMENDACIONES

La primera recomendación y más básica es que la empresa implemente el presente plan de acuerdo con todos y cada uno de los aspectos que han sido definidos, pues cada uno fortalece y da soporte a los demás creando un plan muy bien sustentado y que soporta la implementación.

Se recomienda fehacientemente que se tome en cuenta la planificación y seguimiento del mejoramiento continuo en la empresa, pues es una filosofía de crecimiento permanente y mejoramiento, pues aún con la reingeniería, en el tiempo existirán aspectos que requieran ser mejorados para poder lograr los objetivos y mantener el crecimiento.

Es necesario que la gerencia general mantenga la apertura necesaria al cambio, pues el mismo inicia desde la cabeza y por tanto con apertura en los aspectos de la implementación de la reingeniería, así como actitudinal y de mejoramiento en su trabajo y soporte al personal, en su orientación filosófica y la búsqueda de la calidad y el mejoramiento, será la base para el cambio en toda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- "Más allá de la Reingeniería", (1995), Institute of Industrial Engineers, CECSA, México, p.4
- "Centralización vs Descentralización", Carrillo Campos, Katherine, (S.F.) Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- ALARCÓN GONZÁLEZ, J.A. (1998): Reingeniería de procesos empresariales. Madrid: Díaz de Santos.
- ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ (2002): Informe "La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón". Publicado por la Universidad de Oviedo.
- BALLÉ, M. (1998): Reingeniería de procesos de la empresa: plan de acción para el rediseño de procesos. Madrid: Díaz de Santos.
- CAÑADAS, M. (1999): Replotación y reingeniería de empresas. Barcelona: Gestión 2000.
- Cárdenas M (2008) Introducción a la Economía Colombiana 2da Ed. (Bogotá:Alfa omega)
- CharanRam y GeriWilligan, (S. F) "Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás", Capítulo 3, Antes del Punto de no Retorno, Colección Lideres Gerenciales, Grupo Editorial Norma.
- CHIAVENATO Idalberto, (2000)"Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill, México, D.F.,
- Davenport, T. H., (1996), "Innovación de Procesos", Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- DAVENPORT; T.H (1993): Innovación de Procesos, Editorial Díaz de Santos Madrid.
- DÍAZ DE BASURTO URAGA, P.; CILLERUELO CARRASCO, E. y ARANA LANDIN, G. (2002): "Reingeniería de procesos empresariales, BPR (1). La reingeniería paso a paso", Qua/das Hodie, n° 75, enero/febrero, pp. 28-32.
- Donoso, Patricio, (1998); "Sistemas Integrados de Control de Gestión", Revista administración y Economía UC, Primavera.

- Franklin Enrique, (2004), Organización de Empresas, Segunda Edición Mc Graw Hill Pág. 79 al 86.
- GROUARD, B (2003), Reingeniería del cambio; Diez claves para transformar la empresa, Editorial Marcombo, Colombia.
- GROUARD, B.; MESTON, F. (2000): *Reingeniería del cambio: diez claves para Transformar la empresa*. Barcelona: Alfa omega-Marcombo.
- Hammer, Michael y James Champy. (1994) .Reingeniería. Editorial Norma.
- HAMMER, Michael. (2007) La auditoría de proceso. Harvard Business Review America Latina, 2-14,
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, (1994)"Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F.,
- I Pavia Jordi, Garrido, (S.F) "Tácticas magistrales de venta", Colección Líderes Gerenciales, Grupo Editorial Norma.
- Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, (1995),"Reingeniería de Negocios", Editorial Limusa, México.
- Manganelli, Raymond (1995) Como hacer reingeniería? Editorial Norma, Colombia
- MATEOS, P. (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- MORRIS, D. y BRANDON, J. (1997): *Reingeniería: cómo aplicada con éxito en los negocios*. México D.F.: McGraw-Hill.
- MORRIS, Daniel. (1994)"Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill,
- Nemiña, R. (1996). Revista Mercado Reingeniería Categoría: Administración, Contaduría y Finanzas.
- Nieto, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tenencias informáticas del sector público. INAP
- Omachumo, D. (1999). "El Comportamiento Organizacional". México. Editorial Mc Graw-Hill.
- PEPPARD, J. Y ROWLAND, P. (1996): .la esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. México D.F.: Prentice Hall.
- PÉREZ CANTO, S. (2001): Reingeniería de procesos: aplicación a las empresas industriales andaluzas. (Tesis Doctoral).Málaga: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga. (Edición en CD-ROM).

- PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J.A. (1996): *Gestión por procesos: reingeniería y me/ora de los procesos de empresa*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Quinn, Faerman y Thompson. (1999) *Gestión de Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos S.A., México,
- SCHULDT, J (1998): *Reingeniería de Procesos*
<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/reingen.htm>
- Stamatis, E. (2000). "Teoría de las Organizaciones". Buenos Aires. Editorial Nueva Visión.
- Talwar, R. (1993). "Business Reengineering - a strategy-driven approach". Long Range. Planning, vol. 26, no. 6, pp. 22-40.

En sitios web

- <http://www.tumercadeo.com/2010/04/cual-es-la-funcion-del-departamento-de.html>
- Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec
- Ecuador en Vivo.
http://www.ecuadorenvivo.com/2010082256528/opinion/pobres_bienes_pri_marios.html
- "Sector secundario". (2012, 11 de febrero). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 15:26, febrero 14, 2012 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Sector_secundario&oldid=53750739.
- "Balanza comercial". (2012, 24 de enero). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 15:25, febrero 14, 2012 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanza_comercial&oldid=53243006
- "Henri Fayol". (2012, 13 de febrero). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 15:24, febrero 14, 2012 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Henri_Fayol&oldid=53798345.

- “Organigrama”. (2012, 12 de febrero). Wikipedia, La enciclopedia libre.
Fecha de consulta: 15:19, febrero 14, 2012 desde
<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Organigrama&oldid=53777040>.
- http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/cspe200930.pdf>
- <http://mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/bolindimac/2012/enero-web1.pdf>
- http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=25462&Itemid=6