



MINISTERIO DE  
**HACIENDA**

# Balance Anual de Gestión Pública

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Ejercicio Fiscal 2014

VP N° 120 / 2015

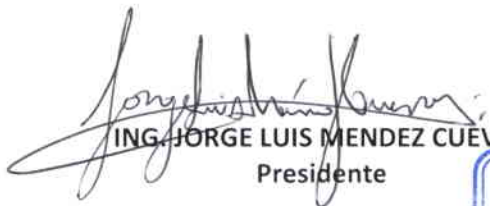
Asunción, 25 de Febrero de 2015

Señor Ministro:

Tengo el honor de dirigirme a Vuestra Excelencia, en atención a lo establecido en el los Artículos 217° y 219° del Capítulo 9 "Sistema de Control y Evaluación" del Decreto N° 1100/2014, sobre la elaboración y presentación del Balance Anual de Gestión Pública por parte de los Organismos y Entidades del Estado.

En tal sentido, cumplimos en remitir adjunto al presente documento, el Balance Anual de Gestión Pública de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO, correspondiente al Ejercicio Fiscal 2014, en formato impreso y en medio magnético.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para saludar a V.E. con distinguida consideración y estima.

  
ING. JORGE LUIS MENDEZ CUEVAS  
Presidente



A Su Excelencia  
Econ. Santiago Peña Palacios, Ministro  
MINISTERIO DE HACIENDA  
E. \_\_\_\_\_ S. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto



# BALANCE ANUAL DE GESTIÓN PÚBLICA

**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**25 - 07**

**AÑO 2014**



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### ÍNDICE

| CONTENIDO                                                    | PAG. N° |
|--------------------------------------------------------------|---------|
| SIGLAS                                                       | 2       |
| PRESENTACION                                                 | 3       |
| <br>                                                         |         |
| 1. CONTEXTO ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD                        |         |
| ROL ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD                                | 5       |
| ANALISIS DEL CONTEXTO DEL SECTOR DONDE INTERVIENE LA ENTIDAD | 6       |
| <br>                                                         |         |
| 2. RESULTADOS DE LA GESTION INSTITUCIONAL                    |         |
| LOGROS ALCANZADOS POR LA ENTIDAD                             | 8       |
| PLAN DE INVERSION                                            | 9       |
| MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS                       | 10      |
| OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS                         | 10      |
| RESULTADO DEL EJERCICIO 2014                                 | 10      |
| <br>                                                         |         |
| 3. DESAFIOS FUTUROS                                          |         |
| EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSION                          | 11      |
| DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS INFORMATICOS         | 11      |
| AUMENTO DE LAS VENTAS                                        | 11      |
| <br>                                                         |         |
| 4. ANEXO I – CONSOLIDADO DE INFORMES TRIMESTRALES 2014       |         |
| INFORME DE GESTION PRIMER TRIMESTRE                          | 12      |
| INFORME DE GESTION SEGUNDO TRIMESTRE                         | 18      |
| INFORME DE GESTION TERCER TRIMESTRE                          | 25      |
| INFORME DE GESTION CUARTO TRIMESTRE                          | 33      |



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### SIGLAS

|           |                                                                                     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| BLS       | : Bolsas                                                                            |
| BPM       | : Business Process Management (Gestión de Procesos de Negocios).                    |
| CGR       | : Contraloría General de la República                                               |
| CIP       | : Complejo Industrial y Portuario                                                   |
| CPD       | : Centro de Procesamiento de Datos                                                  |
| CPII C-32 | : Característica del Tipo de Cemento Portland Tipo II Compuesto                     |
| CPII F-32 | : Característica del Tipo de Cemento Portland Tipo II Filerizado                    |
| CPIV-32   | : Característica del Tipo de Cemento Portland Tipo IV Puzolánico                    |
| DGCP      | : Dirección General de Contabilidad Pública                                         |
| Dpto.     | : Departamento                                                                      |
| ERP       | : Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) |
| INC       | : Industria Nacional del Cemento                                                    |
| INTN      | : Instituto Nacional de Tecnología y Normalización                                  |
| IPS       | : Instituto de Previsión Social                                                     |
| Kg.       | : Kilogramos                                                                        |
| MECIP     | : Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay                                   |
| mts.      | : Metros                                                                            |
| PM        | : Pedido de Materiales                                                              |
| PR        | : Siglas utilizadas para las Resoluciones emanadas de la Presidencia de la INC.     |
| RTA       | : Registro de Trámites Administrativos                                              |
| SFP       | : Secretaría de la Función Pública                                                  |
| SICO      | : Sistema Informático de Contabilidad                                               |
| SET       | : Subsecretaría de Estado de Tributación                                            |
| SNIP      | : Sistema Nacional de Inversión Pública                                             |
| SNPP      | : Servicio Nacional de Promoción Profesional                                        |
| Ton.      | : Toneladas                                                                         |
| USD       | : Dólar Americano                                                                   |



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### PRESENTACIÓN

La INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO (INC), es una Entidad Autárquica, creada por Ley N° 126/69 “Carta Orgánica de la INC”, descentralizada de la Administración Central, de duración ilimitada, con personería jurídica y patrimonio propio, sujeta a las disposiciones del derecho privado en todo lo que no estuviese en oposición a las normas contenidas en su Carta Orgánica.

Su Objeto y Función principal es la de explotar la industria del cemento portland y otras industrias derivadas, entre las cuales actualmente también se dedica a la producción de cal agrícola, ejerciendo el comercio de sus productos en el mercado nacional, con una participación estimada en el orden del 70 % del consumo total.

Su Dirección y Administración conforme lo establece la Ley N° 2199/2003 “*Modificatoria de la Ley N° 126/69*”, está a cargo del Presidente de la Entidad **Ing. Jorge Luis Méndez Cuevas**, designado por el Poder Ejecutivo según Decreto N° 73 de fecha 20 de agosto de 2013.

Actualmente la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO se encuentra en una etapa crucial de su vida industrial, en la que está sumergida en un proceso de transformación que apunta a convertirla en una Empresa Productiva Eficiente y Rentable para todo el Pueblo Paraguayo, lo cual se logrará con el cambio de la matriz de combustión del Horno III de Clinker y varias otras inversiones que están siendo ejecutadas en este momento y que forman parte del Plan de Inversión encarado por el actual Gobierno Nacional, mediante las cuales se logrará poner al alcance del consumidor final el Cemento Portland Vallemí a precio más bajo y manteniendo siempre la mejor calidad de toda la región.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto



# CAPITULO I



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### **CONTEXTO ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD ROL ESTRATEGICO DE LA ENTIDAD**

La INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO es considerada la industria pesada más grande del país, ésta entidad productora de Clinker y Cemento Portland, interviene estratégicamente en el crecimiento nacional, promoviendo el desarrollo económico mediante el impulso que brinda a la industria de la construcción, principal polo del desarrollo de la economía nacional, abasteciendo de sus productos a la población, a precios competitivos y con la mejor calidad de toda la región, avalada y certificada por el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN).

En el marco de los objetivos establecidos en las Políticas Públicas del Gobierno, la estructura organizativa y presupuestaria de la INC se encuentra orientada y enmarcada en el Eje N° 2) “Crecimiento Económico Inclusivo”; 2.2) “Productividad e Innovación” dentro del cual administra la producción anual de 560.000 toneladas del Clinker, principal insumo utilizado en la molienda y producción de unas 736.000 toneladas anuales de Cemento Portland en todos sus tipos, las cuales se realizan en el marco de la ejecución de los Programas de Explotación y Elaboración de Clinker, Molienda de Cemento y Molienda de Cal Agrícola.





## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **ANALISIS DEL CONTEXTO DEL SECTOR DONDE INTERVIENE LA ENTIDAD**

Durante el Ejercicio Fiscal 2014, la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO, en lo que respecta a su operatividad como industria productora de los diferentes tipos de Cemento Portland demandados por el mercado nacional ha tropezado nuevamente, tal como lo viene sufriendo desde décadas atrás, con la imperiosa necesidad de renovar la tecnología de sus instalaciones industriales, con el fin de evitar sucesivos mantenimientos correctivos y reparaciones menores de maquinarias antiguas y obsoletas, que dificultan garantizar la continuidad de la producción en ambas Plantas Fabriles, siendo la principal causante de la casi nula inversión, la total falta de políticas claras que hubieran podido encaminar a la INC, décadas atrás, a la obtención del financiamiento requerido para llevar adelante inversiones de esta envergadura.

Hoy día, después de casi treinta años de casi nula inversión, la INC ha vuelto a encaminarse para convertirse en una Empresa Industrial Rentable y Eficiente, gracias al inicio de la ejecución de proyectos de inversión que cambiaran la historia de esta Empresa para bien de su vida Institucional y de todo el país.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto



## **CAPITULO II**



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

**RESULTADOS DE LA GESTION INSTITUCIONAL  
LOGROS ALCANZADOS POR LA ENTIDAD**

Al cierre del Ejercicio Fiscal 2014, la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO, ha logrado comercializar la cantidad de 11.455.670 Bolsas de Cemento Portland, en sus diferentes Tipos, lo que representa el 72,38 % del total proyectado para dicho periodo fiscal, siendo éste su principal rubro de producción y comercialización.

**COMPARATIVO VENTAS REALES Vs. META 2014**

| VENTAS<br>CANT. BOLSAS | META<br>CANT. BOLSAS | %      |
|------------------------|----------------------|--------|
| 11.455.670             | 15.826.959           | 72,38% |

La cantidad comercializada fue posible gracias a la producción de las Plantas Industriales de Vallemí y Villeta, cuyos principales datos se reflejan en el siguiente cuadro:

**PRODUCCION 2014**

| PROGRAMA                             | PRODUCTO                   | CANT.             | UNID.<br>MEDIDA |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|
| Explotación y Elaboración de Clinker | Clinker                    | 467.973,17        | Ton./Año        |
|                                      | <b>Total Producción</b>    | <b>467.973,17</b> | <b>Ton./Año</b> |
| Molienda de Cemento                  | Cemento Portland CPII C-32 | 249.513,00        | Ton./Año        |
|                                      | Cemento Portland CPII F-32 | 46.212,00         | Ton./Año        |
|                                      | Cemento Portland CPIV 32   | 274.816,00        | Ton./Año        |
|                                      | <b>Total Producción</b>    | <b>570.541,00</b> | <b>Ton./Año</b> |



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

En cuanto a los demás rubros de ingreso que posee la INC, los mismos comprenden la Cal Agrícola, Piedra Triturada, cobro de intereses por depósitos en bancos de plaza, y alquiler de propiedades entre otros, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

| INGRESOS 2014                             |                        |            |
|-------------------------------------------|------------------------|------------|
| PRODUCTO Y/O RUBRO                        | RECAUDACION<br>GS.     | %<br>PART. |
| Cemento Portland                          | 482.973.293.225        | 99,00%     |
| Cal Agrícola                              | 264.825                | 0,00%      |
| Intereses por Depósito                    | 2.019.093.379          | 0,41%      |
| Alquiler                                  | 188.254.930            | 0,04%      |
| Otros Ingresos (Multas, Piedra Triturada) | 2.682.680.174          | 0,55%      |
| <b>TOTAL INGRESOS 2014</b>                | <b>487.863.586.533</b> |            |

## PLAN DE INVERSION

Así mismo, gracias a las gestiones realizadas por la actual administración y al total respaldo y apoyo recibido del Gobierno Nacional, se ha logrado obtener el tan anhelado financiamiento para la ejecución de los Proyectos de Inversión que permitirán convertir a la INC en una Industria rentable y eficiente. Dicho financiamiento fue posible mediante la colocación de Bonos Soberanos por un monto total de USD. 67.000.000, que están siendo destinados a la ejecución de proyectos de inversión como el Cambio de la matriz de combustión del Horno III de Clinker en la Planta Industrial de Vallemí, así como el montaje y puesta en marcha de una nueva Enfriadora de Clinker, la provisión de nuevos Equipos de Cantera, la Ampliación de la Capacidad de Molienda de Cemento Portland en la Planta Fabril del CIP Villeta, la provisión, montaje y puesta en marcha de una nueva Planta Secadora de Puzolana, entre otros, con lo que se logrará una reducción de costos muy importante, que representan un ahorro de aproximadamente más de USD. 25.000.000 anuales, lo cual permitirá reducir el precio de venta del Cemento Portland beneficiando de esta manera al consumidor final y a todo el país ya que impulsará el aumento de la construcción de obras de infraestructura.

En lo que respecta a la ejecución y cumplimiento de dichos proyectos, al cierre del Ejercicio Fiscal 2014, se ha logrado una Ejecución del 46,61 %, con la apertura de las Cartas de Crédito a favor de los proveedores adjudicatarios para el inicio de los grandes proyectos, así como el pago por la recepción en la Planta Industrial de Vallemí, de nuevos Equipos de Cantera consistentes en dos (2) Camiones Fuera de Ruta marca KOMATSU, con una capacidad de Transporte de 35 Toneladas cada uno, los cuales permiten alimentar a la Trituradora con un total de 9600 toneladas/día de materia prima extraída de la Cantera. Así mismo se ha recepcionado también un (1) Compresor Móvil de la marca Ingersoll Rand Dosant, con capacidad de 1050 cfm; a más de un (1) Carro Perforador Hidráulico con capacidad de perforación de 350 mts. /día.

Gracias a la provisión de estos nuevos equipos el rendimiento de la Trituradora se ha visto mejorado en casi un 300 %, teniendo en cuenta que antes de la llegada de los mismos, rendía aproximadamente 2.900 a 3.200 toneladas/día, hoy en día la Trituradora procesa 9.600 Toneladas/día de materia prima, lo cual empieza a arrojar mejores resultados positivos con la reducción de costo que implica el mayor rendimiento en la producción de la Cantera.



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

### Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

## MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Con el firme propósito de dar cumplimiento a las leyes y reglamentaciones que regulan la transparencia en la gestión de los Organismos y Entidades del Estado, se ha implementado durante el ejercicio fiscal 2014, el Registro de Trámites Administrativos (RTA) con el cual se garantiza al proveedor el cumplimiento de los plazos de pago de sus respectivas Facturaciones a la INC por la provisión de bienes y servicios, reduciéndose dicho proceso de 23 pasos a sólo 9 pasos, de esta manera, cada proveedor de la INC cuenta con la seguridad de que recibirá su pago a los 30 días de haber presentado su factura, salvo que se haya pactado otro plazo de pago en el contrato suscripto.

## OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Anexo de Personal de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO contaba en el Ejercicio Fiscal 2014, con un total de 887 cargos permanentes, de los cuales, a inicios del citado ejercicio fiscal, se contaba con un plantel de 853 funcionarios permanentes, totalizando 34 cargos vacantes que no fueron reocupados, representando un ahorro futuro de 2.400 millones anuales, entre salarios y beneficios no devengados. Así mismo, se contaba con un Plantel de 267 funcionarios contratados, de los cuales 37 prestaban servicio en la Administración Central, 134 en la Planta Industrial de Vallemí y 96 en la Planta Fabril del CIP Villeta.

Al cierre del Ejercicio Fiscal 2014, el Plantel de Funcionarios Permanentes se redujo a 791 cargos ocupados, representando un ahorro anual de 7.223 millones. Por otro lado, el Plantel de Funcionarios Contratados aumento a 359 durante el citado periodo fiscal, de los cuales 40 prestan servicios en la Administración Central, 202 en la Planta Industrial de Vallemí y 117 en la Planta Fabril del CIP Villeta.

## RESULTADO DEL EJERCICIO 2014

El Ejercicio Fiscal 2014, sin duda alguna, representa el año del cambio para la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO, un año en el que se ha tomado un Nuevo Rumbo para la Empresa, dando los primeros pasos que apuntan a convertirla en la Empresa Rentable y Eficiente que el país exige, pues al cierre de este ejercicio fiscal, ya suman 16 meses de resultados positivos desde la asunción al cargo de ésta administración liderada por el **Ing. Jorge Luis Méndez Cuevas**. Es así, que al cierre del Ejercicio Fiscal 2014, el Resultado Positivo del Balance cerrado al 31 de diciembre ascendió a la suma de Gs. 13.269.647.386., lo cual generará un aporte al Fisco en concepto de Impuesto a la Renta por aproximadamente 4.000 millones.

Es importante mencionar además, que al momento de la asunción al cargo de ésta administración, la situación financiera de la Empresa reflejaba un déficit de caja que no permitía siquiera poder cumplir con los proveedores de insumos de producción. Al cierre del periodo fiscal fenecido el 31 de diciembre de 2014, las obligaciones con dichos proveedores ya fueron canceladas, como también se canceló el financiamiento temporal de caja obtenido durante dicho periodo con Entidades Bancarias de Plaza.

Otro punto importante que ha contribuido significativamente a la obtención de los resultados positivos del Ejercicio 2014, es sin duda alguna la Calificación Bancaria que de una pésima Calificación 6, mejoró a la más alta Calificación 1. Por otra parte, por primera vez en la historia institucional de la INC se ha obtenido un dictamen favorable (con salvedad) sobre los estados contables al 31 de diciembre de 2013.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

**DESAFIOS FUTUROS**  
**EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSION**

Continuando con el proceso de transformación de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO, para los Ejercicios 2015 y 2016 se prevé el inicio y culminación de las obras tendientes al Cambio de la Matriz de Combustión del Horno III, así como el Montaje y Puesta en marcha de una Nueva Enfriadora de Clinker en la Planta Industrial de Vallemí; el Montaje y Puesta en marcha de una Nueva Planta Secadora de Puzolana en la Planta Fabril del CIP Villeta, además del aumento de la Capacidad de Molienda de Cemento Portland, entre otros.

**DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS INFORMATICOS**

Se han iniciado los trámites pertinentes tendientes al inicio del Llamado a Contratación Pública para el Desarrollo e Implementación de un Sistema Informático ERP en la Administración Central, con el cual se busca mejorar la gestión de los procesos administrativos y transparentar los mismos, incluye además la provisión y montaje de un DataCenter, Plataforma de Video Vigilancia, Plataforma de Control de Acceso, Automatización de Procesos BPM, y Adquisición de nuevas estaciones de trabajo, entre otros.

**AUMENTO DE LAS VENTAS**

Sin duda alguna, recuperar el mercado nacional para mejorar las ventas es el gran desafío. Actualmente el 60 % del mercado es abastecido por la INC y el 40 % restante es abastecido: 35% por una empresa que tiene la capacidad de producir Cemento Portland y 5 % por la importación de Cemento Portland foráneo. La INC como empresa industrial productora de Clinker y Cemento Portland comercializa sus productos a Distribuidores ubicados en puntos estratégicos de todo el país, muchos de los cuales se encuentran muy alejados de los puntos de expedición (Villeta – Vallemí – Concepción), siendo ésta una de las razones por las que muchas Empresas Distribuidoras optan por Importar el Cemento Portland de origen foráneo, teniendo en cuenta el alto costo que representa para ellos llegar hasta nuestros puntos de expedición y ventas.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

**ANEXO I**  
**CONSOLIDADO DE INFORMES TRIMESTRALES**  
**INFORME DE GESTION PRIMER TRIMESTRE 2014**

**AREAS DE GESTION OPERATIVA DE LAS INC**

**GERENCIA INDUSTRIAL:**

**TIPO DE PRESUPUESTO 02 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACCION”**  
**PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL”**  
**SUB PROGRAMA 01 “EXPLOTACION Y ELABORACION DE CLINKER”**

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

En el área de **Perforación Primaria** la producción del Primer Trimestre del año 2014, fue de **11.777 metros lineales**, siendo el **Promedio Mensual 3.925,6 metros lineales**, y la **Producción Diaria Promedio de 131 metros lineales**.

Fueron extraídas un total **214.746 toneladas de Materias Primas**, distribuidos de la siguiente manera:

- Caliza : 107.196 toneladas (49,90%).
- Marga : 107.550 toneladas (50,08%).

La cantidad de Explosivos utilizados en la Extracción de Materias Primas durante Primer Trimestre del año 2014 fue de **34.025,80 Kg.**, siendo el consumo mensual promedio 11.341,90 Kg/mes.

La cantidad total de Materias Primas (fragmentadas) transportadas desde la Cantera INC hasta la Trituradora II, para la formación del Parque de Pre-homogeneización y Aditivos (correctores), fue de **210.609,65 toneladas**. Fueron utilizados **134.348 litros de combustibles (Gasoil)**, en las labores de Extracción y Provisión de Materias Primas (Incluye Perforación y Transporte de Materias Primas).

Se han triturado **210.609,65 Ton de Material Calcáreo** distribuidos en la forma que sigue

- Parque Pre-homo = 197.348,94 Ton.
- Caliza Aditivo = 11.911,48 Ton.
- Marga Aditivo = 1.349,23 Ton.

**MOLINO DE CRUDO:** Con un Rendimiento promedio de 171,76 Ton/h, (el nominal es de 160Ton/hs), se han producido 197.348,94 Ton de Harina Cruda, luego de la modificación de la trayectoria del Aerodeslizador durante el paro de la instalación (15/01/13 al 08/04/13) se ha mejorado considerablemente el rendimiento que tenía anteriormente. Se han consumido en total 2.544,21 Ton de Mineral de Hierro.

**HORNO III:** La producción ha sido de 116.460,50 Ton de Clinker, el consumo de Fuel Oil fue de 11.814.566 litros con un rendimiento térmico de 867,08 Kcal/Kg.Ck. como promedio. Esto equivale a un consumo específico de 101,44 litros de Fuel-Oil/Ton de Clinker producido.

Durante el Primer Trimestre han sucedido importantes incidencias que a continuación se detallan:

- Avería del reductor de accionamiento de la cinta flecha del carro apilador.
- Avería de componentes del sistema eléctrico de planta.
- Avería de los Transformadores de Potencial en las Celdas de Medida de las Salas 11E, 22E, 24E, 33E y 115E, de una misma fase.
- Avería de los Bancos de Capacitores del Motor de Accionamiento del Molino de Crudo.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

- Avería de compresores de aire mecanizado para la línea de producción.
- Avería de motor eléctrico de media tensión (1150 kw – 6000 v) de accionamiento del molino de cemento que obligó al paro de la producción de cemento.
- Avería en el enfriador de Clinker, actualmente se ejecutan reparaciones provisorias, soldándose chapas por la parte exterior y hormigonado correspondiente.
- Avería de las Tolvas de Finos se debe al excesivo desgaste que presentan las placas del Enfriador, permitiendo el paso de partículas de mayor tamaño y en gran cantidad a las tolvas de descarga.
- Avería en las cintas transportadoras.

Como es lógico suponer, las principales actividades de este primer trimestre, se centraron en buscar la mejor solución a las incidencias más arriba citadas, para lo cual se extremaron los recursos y se realizaron grandes adaptaciones, demostrando una vez más la capacidad de nuestros técnicos.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Con la realización de estas actividades, se ha logrado mantener operativo los procesos de producción de Clinker en volúmenes aceptables a pesar de las incidencias de significación, disponiendo de este producto en cantidades significativas para su remisión a Villeta. En cuanto a los trabajos de explotación de cantera, se pudo mantener los niveles básicos de explotación con gran sacrificio, situación que tiene que ser revertida en el corto plazo.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

Durante este primer Trimestre del año, no se alcanzaron los niveles más óptimos de horas de disponibilidad de máquinas; puntualmente en el mes de febrero, durante el cual se produjeron incidencias graves, que obligaron al paro de la producción de Clinker y Cemento

Solo el 28% de las maquinas se encuentran en servicio; y no en las mejores condiciones desde el punto de vista de mantenimiento, principalmente por la falta de repuestos e insumos para el mantenimiento preventivo y las reparaciones menores correspondientes. Uno de los principales problemas en este periodo fue la falta de Compresor de Aire, por falta de repuestos. Es de suma urgencia contar con otra Excavadora Hidráulica, a fin de evitar los traslados constantes de la maquina; situación que afecta severamente a las piezas de desgaste del tren de rodaje. Además, ante cualquier incidencia en la maquina en operación, ocasionaría el paro del proceso de trituración de materias primas. Otro punto importante es que las horas de trabajo acumuladas por los Equipos de Carga y Transporte (Palas Cargadoras y Camiones) superan ampliamente a las horas de marcha recomendadas para estas máquinas en los frentes de Cantera, hecho agravado con la casi nula provisión de repuestos e insumos para los mantenimientos preventivos y reparaciones correspondientes.

### **SUB PROGRAMA 02 “MOLIENDA DE CEMENTO”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

- Desmontaje y Montaje total de los cangilones del Elevador J-01 del Molino.
- Mantenimiento del Reductor Symetric: Verificador de los rodamientos, mantenimiento de refrigeración de aceite, verificación del Sistema de Acoplamiento, verificación del Sistema Marcha Lenta (motor auxiliar frenos, zapatas etc.)
- Cambio de Mangas Filtrantes (350 unidad mangas reacondicionadas) captador principal.
- Mantenimiento de captadores de polvo sobre la cinta A-02 alimentación molino mangas filtrantes alcacholafas, caraza y ventiladores.
- Mantenimiento de la sala eléctrica y cambio de componentes averiados.
- Mantenimiento de sala eléctrica embolsadora).





## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

- Mantenimiento general detector de proximidad del elevador J-01 Del Molino.
- Mantenimiento y verificación de los temax controladores de temperatura Molino.
- Mantenimiento general detector de proximidad del elevador J-02 trituradora.
- Cambio de aceite al reductor de accionamiento del elevador de recirculación de la trituradora.
- Camión Volquete Volvo AP-018

### RESULTADOS OBTENIDOS

Con las actividades citadas más arriba se ha logrado:

- Evitar pérdidas de material y asegurar la marcha del sistema operativo;
- Garantizar el grado de finura del cemento de acuerdo a las Normas vigentes;
- Evitar sobrecarga en la estructura del Sistema de Transporte;
- Ampliar la capacidad de almacenaje de Cemento;
- Evitar pérdida en los sótanos del Sistema de Extracción;
- Solución del problema de contaminación ambiental;

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La Producción de Cemento durante el 1er Trimestre fue de 132.456 toneladas, que representa el 85,03% de la meta establecida que fue de 155.781,81 toneladas. Esta situación se debió al paro del molino de cemento para trabajos de mantenimiento exclusivamente, y a la falta de Materia Prima principal para la producción del Cemento cual es el CLINKER transportado en forma discontinua desde Vallemi por parte de los armadores.

### SUB PROGRAMA 03 “MOLIENDA Y DESPACHO DE CAL AGRICOLA”

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Sin Movimiento.

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La producción de Cal Agrícola fue nula, debido a la falta de un Plan Estratégico de Producción y Comercialización del Producto. Además, se debe mencionar que la capacidad nominal de las instalaciones actualmente son limitadas, por la obsolescencia, también se deberá considerar la ampliación y optimización de la capacidad de producción.

### PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL” RESUMEN GENERAL

**Las Metas iniciales para el 1º Trimestre del Ejercicio 2014 fueron:**

- Clinker 147.925,00 Toneladas.
- Cemento 197.050,00 Toneladas.
- Cal Agrícola 6.000,00 Toneladas.

**La producción alcanzada en el 1º Trimestre fue de:**

- Clinker 135.058,66 Ton. equivalente al 91,30% de lo programado para el Trimestre.
- Cemento 140.749,00 Ton. equivalente al 71,42% de lo programado para el Trimestre.
- Cal Agrícola 0,00 Ton.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **TIPO DE PRESUPUESTO 01 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDADES CENTRALES” PROGRAMA 01 “ADMINISTRACION GENERAL”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

##### **GERENCIA COMERCIAL:**

- Disminución de cantidad de cemento facturado y pendiente de entrega (Con el monitoreo de facturas también se ha logrado visualizar el historial del cliente, y en estos últimos meses del trimestre evaluado, se ha podido aumentar la frecuencia de entrega del producto a estos clientes con categoría pequeño, mediano y grande.
- Incrementos en las ventas: En el primer trimestre del año se observa aumento de ventas, arrojando así un promedio mensual que llega a 933.167 bls.
- Atención y Acompañamientos de Clientes.
- Implementación y trabajo en conjunto con el Dpto. de Anticorrupción.
- Visitas a Depósito de Distribuidores.

#### **ÁREA FINANCIERA**

##### **CONTABILIDAD**

- Se inició con los trabajos de composición en Planillas Excel de las cuentas contables de antigua data que no se tenían, como así también de la cuenta Acreedores de Productos, logrado a partir de Noviembre/13
- Reestructuración de Plan de Cuentas Contables.
- Reestructuración del Plan de Cuentas del SICO.
- Reclasificación de la cuenta pasiva Obligaciones a Pagar en Corrientes y No Corrientes, en lo referente a las deudas con Ande y Petropar conforme a los convenios firmados con ambas Instituciones.
- Análisis y depuración de las cuentas contables, en especial los de antigua data.
- Elaboración de nuevas dinámicas contables para las recaudaciones y egresos en la fábrica de Vallemi.
- Elaboración de nuevas dinámicas contables en lo referente a ingresos por ventas y costos de ventas.
- Se suprimió la emisión de órdenes de pago en el área contable, pasando a formar parte de las actividades de la Tesorería General.

##### **PATRIMONIO**

Se aprobó el Plan de Trabajo para el Inventario Físico y Arqueo de Caja por cierre del ejercicio fiscal 2013, a realizarse en las plantas fabriles de Villeta y Vallemi, Administración Central y los Depósitos de Concepción y Sajonia, como así también el Inventario General de Bienes de Uso y Equipos de Transporte y Maquinarias en la Planta de Vallemi, según resolución PR N° 289/13 y el Inventario Cuatrimestral de Materias Primas e Insumos por Resolución PR N° 292, de fecha 27/12/13.

##### **Inventarios:**

- Se realizó el inventario de Bienes de Uso en su segunda etapa, correspondiente al año 2013, desde el 02/01 al 11/01/14, abarcando los departamentos de Mantenimiento, Control de Calidad, Producción y Minas.
- Se realizó el inventario de Materias Primas e Insumos correspondiente al ejercicio 2013 en las fábricas de Villeta desde 02/01 al 08/01/14 y Vallemi desde el 02/01 al 11/01/14, como así también en los depósitos de Concepción y Sajonia.
- Se realizó el inventario de Equipos de Transporte y Maquinarias en fábrica Vallemi a partir del 02/01 al 11/01/14, de acuerdo a las observaciones realizadas por la CGR según resolución N° 75/12.

##### **COSTOS**

- Determinación de Costos y valuación de inventario de Productos y Subproductos de las fábricas de Vallemi y Villeta en forma mensual.
- Análisis de costos de producción y rentabilidad por producto/subproducto, como así también de las cuentas contables utilizadas por el Departamento de Costos en forma mensual.
- Determinación del costo de venta por productos y subproductos por punto y modalidad de despacho.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

**RESULTADOS OBTENIDOS**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**ÁREA COMERCIAL**

- Proceso transparente con la participación de la Unidad Anticorrupción, recientemente creada, quien ha apoyado y fortalecido la transparencia en el cumplimiento de los planes fijados.
- Mejoramiento en el proceso de expedición: En el área de Expedición, fabrica Villeta, la implementación del procedimiento de respetar la lista del Programa de entrega del día, es decir la entrada de camiones de clientes de acuerdo al número en que está ubicado, ha permitido mejorar la atención en la entrega y muy bien aceptado por los clientes, porque ha permitido un ordenamiento en el despacho.
- Aumento en cantidades expedidas en cargas.
- Eliminación de malas prácticas y hábitos.
- La puesta en marcha del Área de tele marketing, quien cumple una función muy relevante en la atención y acompañamiento a los clientes.
- Orientar las ventas, hacia el tipo de cemento de mejor rentabilidad.

**ÁREA FINANCIERA**

**CONTABILIDAD**

Se logró tener el detalle de los registros de antigua data, cuya falta de composición siempre fue observado por las Auditorías Externas. Se logró el control y monitoreo de los productos a entregar, cuya composición son verificados con el reporte de ventas y el informe de fábrica respectivamente. Con la reestructuración del Plan de Cuentas, tanto de la INC como del SICO, se mejoró la exposición de los Estados Financieros y su adecuación a las normas establecidas, tanto de la SET como de la Dirección de Contabilidad Pública. Con las nuevas dinámicas contables aplicadas, se logró simplificar los registros contables y lograr un mejor control de las imputaciones contables

**PATRIMONIO**

De acuerdo a lo realizado en el Inventario de Bienes de Uso en su Segunda Etapa, el frente de Vallemi se encuentra totalmente actualizado al cierre del ejercicio 2013.

**COSTOS**

Presentación del Balancete de Costos en tiempo y forma. Presentación de Informes Mensuales, referente a la determinación del costo y sus variaciones.

**INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES  
QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

**ÁREA COMERCIAL**

- Algunos problemas en el despacho de cemento por diferentes incidencias en fabrica Villeta y fabrica Vallemi.
- Falta de vehículos, viáticos, infraestructura en el Dpto. de ventas y Expedición, equipos informáticos, Teléfonos Celulares, Línea Baja para mejor comunicación de los Agentes de Ventas con los Distribuidores.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

Presentación tardía de las documentaciones a ser registradas en contabilidad, que son responsabilidad de otros departamentos, tales como facturaciones de ventas, informe de ingresos, extractos bancarios, boletas de depósitos y facturaciones de proveedores. Presentación tardía de informes a entidades de control externo como Contabilidad Pública, que son responsabilidad de otros departamentos que afectan la migración de datos al SICO, por parte del área contable. La falta de información oportuna de las distintas áreas para el registro en tiempo y forma de los asientos contables.

#### **PATRIMONIO**

Se cuenta con un Sistema Informático de Activo Fijo incompleto, en razón que no posibilita la impresión de todos los formularios exigidos por el Decreto 20132/03, lo cual dificulta enormemente la presentación en tiempo y forma de informes relacionados al activo fijo.

#### **COSTOS**

La elaboración de los informes en el Departamento de Costos, depende exclusivamente de la recepción en tiempo y forma de las informaciones y documentos de ambas fábricas, como así de la Administración Central. En el trimestre, no se han podido obtener todas las informaciones en tiempo y forma, situación que no ha incidido en la presentación oportuna de los Estados Contables, sin embargo han generado ampliación de jornadas laborales. Actualmente el Departamento de Costos, posee un Sistema Informático de cargas de datos, que permite mayorización de las cuentas y reporte de balancete de costos, para más eficiencia y rapidez en el costeo, es necesario contar con un software operativo integral de costeo que permita la determinación de costos y valuación de inventario.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

**INFORME DE GESTION SEGUNDO TRIMESTRE 2014**

**AREAS DE GESTION OPERATIVA DE LAS INC**

**GERENCIA INDUSTRIAL:**

**TIPO DE PRESUPUESTO 02 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACCION”**  
**PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL”**  
**SUB PROGRAMA 01 “EXPLOTACION Y ELABORACION DE CLINKER”**

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Durante este Segundo Trimestre del año, no se alcanzaron los niveles más óptimos de horas de disponibilidad de máquinas; puntualmente en el mes de Mayo, durante el cual se produjo la caída de hormigón refractario del techo del enfriador ( desde el 13/05 al 23/06/14, aproximadamente 42 días), que obligaron al paro de la producción de Clinker y la producción de Cemento se vio reducida por defectos en diferentes partes de las instalaciones por la antigüedad de las mismas, en los picos cargadores, los elevadores de cangilones, los cierres de los ductos, el sistema eléctrico, las cintas transportadoras y sus estructuras, los sistemas de pesajes. Para la solución se extremaron recursos y se realizaron grandes adaptaciones.

**PRINCIPALES INCIDENCIAS**

Área Eléctrica

- Mantenimiento Preventivo de Muy Larga Frecuencia Anual a 27 Motores Eléctricos de Baja Tensión, Accionamiento de Máquinas y Equipos componentes de la Línea de Producción.
- Instalación de un Banco de Condensadores de 150 KVAR, para la corrección del Factor de Potencia ( $\cos \theta$ ) del Motor de Accionamiento del Molino de Crudo R1-M03.

Área Mecánica

- Relleno con soldadura de placas y cabeza de los bulones de sujeción de las paredes laterales de la Machacadora SMITHD.
- Mantenimiento Preventivo de Muy Larga Frecuencia de los Rodillos Liso y Dentado, sistema de accionamiento, soportes de rodamientos, tacos de goma. Relleno con soldadura del Rodillo Dentado (Machacadora Smidth).
- Cambio de tambor de retorno (Fabricado en el Taller Mecánico) y mantenimiento preventivo general del Transportador Salida Machacadora (T-3).
- Cambio total de las ruedas de translación (Rellenados con soldadura y mecanizados), cambio de todos los rodamientos de los Trenes de Engranajes del Carro Apilador.
- Reparación y montaje de Reductor de accionamiento de Válvula Doble Pendular de Entrada al Molino III.
- Cambio de 180 Placas de levante de la Cámara de Secado del Molino de Crudo, por placas reparadas y reforzadas con chapas de 10 mm.
- Cambio de componentes internos del Compresores MAPNER R-300 N° 17.099 Y 17.100 (sellos mecánicos, viga, segmentos, juntas, anillos de goma y reparación de tapa teórica).
- Reacondicionamiento de Tubo de Inmersión de 3era Etapa de Ciclones de la Torre Intercambiadora de Calor.
- Mantenimiento Preventivo a los Compresores de Aire Mecanizado Atlas Copco GA-160, Ingersoll Rand SSR ML-150 y Elgi Elbo E-160.
- Mantenimiento preventivo anual a los 07 Ventiladores del Enfriador. Cambio de poleas y masas de ajuste a los Ventiladores Nos 1 y 2, respectivamente.
- Mantenimiento preventivo anual a los sistemas de accionamiento, elementos móviles y fijos a las Parrillas I, II, y III.
- Cambio de 03 placas laterales KQ-1554 (por nuevas), 27 placas KQ-1620 y 27 placas KQ-1621 fueron substituidas por placas recuperadas en el Taller; por no disponer de placas nuevas.
- Reparación general del techo del Enfriador, cambio de chapas, perfiles y anclajes.
- Mantenimiento preventivo anual del Transportador de Cangilones N° 2.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

- Revisión y reapretado de tornillos y soportes de cierre de la Corona del Horno III.

Obs.: En total se tienen 23 ítems de Mantenimientos Preventivos de Larga y Muy Larga Frecuencia ejecutadas y 33 ítems de reparaciones desarrolladas durante el Paro de la Instalación.

AREA AUTOMOTOR: Solo el 36% de las maquinas se encuentran en servicio; constituyendo este porcentaje el mejor en este primer semestre del año, y no en las mejores condiciones desde el punto de vista de mantenimiento, principalmente por la falta de repuestos e insumos para el mantenimiento preventivo y las reparaciones menores correspondientes. Uno de los principales problemas en este periodo fue la falta de Compresor de Aire, por falta de repuestos. Es de suma urgencia contar con otra Excavadora Hidráulica, a fin de evitar los traslados constantes de la maquina; situación que afecta severamente a las piezas de desgaste del tren de rodaje. Además, ante cualquier incidencia en la maquina en operación, ocasionaría el paro del proceso de trituración de materias primas. Otro punto importante es que las horas de trabajo acumuladas por los Equipos de Carga y Transporte (Palas Cargadoras y Camiones) superan ampliamente a las horas de marcha recomendadas para estas máquinas en los frentes de Cantera, hecho agravado con la casi nula provisión de repuestos e insumos para los mantenimientos preventivos y reparaciones correspondientes.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Con la realización de estas actividades, se ha logrado mantener operativo los procesos de producción de Clinker en volúmenes aceptables a pesar de las incidencias de significación, disponiendo de este producto en cantidades significativas para su remisión a Villeta. En cuanto a los trabajos de explotación de cantera, se pudo mantener los niveles básicos de explotación con gran sacrificio, situación que tiene que ser revertida en el corto plazo.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

La producción de Clinker fue de 86.885,57 toneladas que representa el 58,74% de lo programado para el trimestre y la causa principal fue la parada del horno del 13/05 al 23/06/14 por caída de Hormigón refractario del techo del Enfriador; y la situación crítica del área de minas por la poca disponibilidad de maquinarias de cantera.

### **SUB PROGRAMA 02 “MOLIENDA DE CEMENTO”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

- Reposición de Cuerpos Moledores en el Molino de Cemento;
- Limpieza y acondicionamiento general de estructuras del Sistema de Transporte de Clinker a Silos y a Parque Cerrado;
- Trabajos de Acondicionamiento del Sistema de Refrigeración del Extractor de la Embolsadora y del molino de cemento;
- Prosecución de los Trabajos para la terminación del nuevo local del Laboratorio de Control de Calidad.
- Cambio de cadenas del elevador del molino.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Con las actividades citadas más arriba se ha logrado:

- Evitar pérdidas de material y asegurar la marcha del sistema operativo;
- Garantizar el grado de finura del cemento de acuerdo a las Normas vigentes;
- Evitar sobrecarga en la estructura del Sistema de Transporte;
- Ampliar la capacidad de almacenaje de Cemento;
- Evitar perdida en los sótanos del Sistema de Extracción;
- Solución del problema de contaminación ambiental;



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La Producción de Cemento en el 2do Trimestre del año fue de 121.730 toneladas, que representa el 78,14 % de la meta establecida que fue de 155.781,81 toneladas. Esta situación se debió al paro del molino de cemento para trabajos de mantenimiento exclusivamente, problemas con el descargador y a la falta de Materia Prima principal para la producción del Cemento cual es el CLINKER transportado en forma discontinua desde Vallemi por parte de los armadores, además del estado de humedad de dicho insumo, que conspiró para mantener un ritmo constante en la producción de cemento.

#### SUB PROGRAMA 03 “*MOLIENDA Y DESPACHO DE CAL AGRICOLA*”

##### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Sin Movimiento.

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La producción de Cal Agrícola fue nula, debido a la falta de un Plan Estratégico de Producción y Comercialización del Producto. Además, se debe mencionar que la capacidad nominal de las instalaciones actualmente son limitadas, por la obsolescencia, también se deberá considerar la ampliación y optimización de la capacidad de producción.

#### PROGRAMA 01 “*PRODUCCION INDUSTRIAL*” RESUMEN GENERAL

##### Las Metas iniciales para el 2º Trimestre del Ejercicio 2014 fueron:

- Clinker 147.925,00 Toneladas.
- Cemento 197.050,00 Toneladas.
- Cal Agrícola 6.000,00 Toneladas.

##### La producción alcanzada en el 2º Trimestre fue de:

- Clinker 86.885,57 Ton. equivalente al 58,74% de lo programado para el Trimestre.
- Cemento 128.174,00 Ton. equivalente al 65,05% de lo programado para el Trimestre.
- Cal Agrícola 0,00 Ton.

#### TIPO DE PRESUPUESTO 01 “*PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDADES CENTRALES*” PROGRAMA 01 “*ADMINISTRACION GENERAL*”

##### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

##### GERENCIA COMERCIAL:

###### Ventas:

- Telemarketing
- Estructura de Cartera de Clientes.
- Ejecutivo de Cuentas.
- Implementación de Indicadores de Gestión/Medición de Rendimiento.
- Promociones Externas.

###### Marketing:

- Recepción de Documentos de Distribuidores.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

#### Expedición:

- Aumento de la Cantidad Despachada en relación al año anterior.
- Mayor Organización en el listado para la entrega.

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

- Realización de gestiones administrativas correspondientes, para la aprobación de modificaciones que son necesarias para regularizar y actualizar el SINARH.
- Trámites para llamado a concurso de méritos y actitudes para cubrir varias vacancias en los tres frentes.
- Se ha procedido a realizar consultas pertinentes para la "Digitalización de Legajos".
- Trámites para la firma de convenio en el Marco de Cooperación Institucional entre la INC e IPS.
- Trámites para la firma de convenio en el Marco de Cooperación Institucional entre la INC y SNPP.
- Gestiones de convenio entre la Universidad del Sol y la INC.
- Ejecución de Servicios de Mantenimiento del Edificio.
- Confección de un proyecto de Organigrama.

#### ÁREA INFORMATICA

- Servicio de Comunicación, Transmisión de Datos VPN e Internet.
- Apoyo a usuarios en uso del Software.
- Mantenimiento y reparaciones de Hardware.
- Formateo e instalación de Antivirus.
- Impresiones de informes y reportes para usuarios.
- Soporte Técnico a CPD de Villeta y Vallemi.
- Mantenimiento de Software Informix 4GL.
- Mantenimiento de Redes de Comunicación.
- Página WEB

#### ÁREA FINANCIERA

#### CONTABILIDAD

- Elaboración del Balance General y Estado de Resultados Abril- Mayo-Junio/14.
- Análisis y Composición de las cuentas del Balance General y Estado de Resultados.
- Presentación de informes a la Dirección General de Contabilidad Pública.

#### PATRIMONIO

- De acuerdo a instrucciones recibidas de la Superioridad, se procedió a la conformación de una Comisión Técnica a fin de iniciar los procesos previos para la realización de una subasta pública de vehículos, maquinarias y otros bienes en desuso de la Industria Nacional del Cemento (I.N.C.)

#### COSTOS

- Determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemí, frecuencia mensual.
  - Determinación de costos y valuación de inventario productos y subproductos de Fábrica de Villeta, frecuencia mensual.
  - Análisis de costos de producción y análisis de rentabilidad por producto y subproducto, frecuencia mensual.
  - Análisis de las cuentas contable movimentadas por el Departamento de Costos, frecuencia mensual.
- Determinación del costo de venta de productos y subproductos por punto y modalidad de despacho, frecuencia mensual.





## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **PRESUPUESTO**

- Elaboración y presentación del Proyecto de Ampliación Presupuestaria para la cobertura de los Proyectos de Inversión a ser financiados con Bonos Soberanos.
- Carga, Habilitación y obtención del Código SNIP en el Sistema Nacional de Inversión Pública del Ministerio de Hacienda
- Elaboración y presentación del proyecto de Reprogramación Presupuestaria por un monto total de Gs. 6.000.000.000.
- Elaboración y presentación del proyecto de Reprogramación Presupuestaria por un monto total de Gs. 1.150.000.000.
- Elaboración y presentación del Anteproyecto de Presupuesto de Ingresos y Gastos de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO para el Ejercicio Fiscal 2015.
- Elaboración y presentación del Anteproyecto de Presupuesto Plurianual de Ingresos y Gastos de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO para el Periodo 2015-2017.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- Se ha logrado un contacto directo con el cliente/distribuidor.
- Planificación de programas de ventas y entregas con los distribuidores.
- El despacho ha aumentado considerablemente, si bien esto se debe a la puesta en marcha de la nueva embolsadora.
- Se mejoró considerablemente la organización para la entrega, desde el momento de la confección de la lista al momento de la entrega final.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor proactividad en ejecución de acciones. - Mayor acción preventiva que correctiva.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Contratación de personales en un 30% para las fábricas de Vallemi y Villeta, por medio de concursos homologados por la Función Pública.
- Se ha aprobado un "Calendario Programado de Asistencia Médica" para funcionarios y familiares de la fábrica de Vallemi, en el marco de cooperación institucional celebrado entre la INC y el IPS.
- Aprobación y firma de convenio de Cooperación Institucional entre la INC y el SNPP.
- Mejoras edilicias en cuanto a pinturas en general, mamposterías, mantenimiento eléctrico y acondicionadores de aire.
- Creación del Departamento del MECIP.
- Incorporación de una "Asesoría de la Gerencia Administrativa", mediante el proyecto de elaboración del Organigrama.
- Creación de Staff en la "Asesoría de la Gerencia Administrativa": Prensa y Protocolo, Concursos Públicos e Informes y Evaluación de Desempeño (encargada específicamente de todo el proceso de concursos de Méritos y Aptitudes).

#### **ÁREA INFORMATICA**

- Se mantiene el servicio de comunicación con Villeta, Concepción y Ministerio de Hacienda.
- Las conexiones con Villeta, Ministerio de Hacienda, Concepción y Vallemi están activas, se tiene mayor velocidad y efectividad en la transmisión.
- Los trabajos son realizados con técnicos del Departamento de Informática.
- Se han cumplido con todos los pedidos, no se tienen pendientes en el Departamento.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

- Con funcionarios del Departamento se está realizando el cambio de formato de la Página Institucional, conforme al formato único diseñado por la SENATICS. - Se realizó capacitación para dos funcionarios técnicos en la SENATICS para la carga y mantenimiento del nuevo diseño.

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Presentación del Balance General y Estado de Resultados a Junio/14.
- Depuración y Reclasificación de saldo contables para una mejor exposición del Balance General y Estado de Resultados.
- Presentación de Informes al 10 del mes siguiente del cierre.
- Presentación de informes solicitados por la Dirección General de Contabilidad Pública.

#### **PATRIMONIO**

- Se realizó una reunión entre funcionarios del Departamento de Patrimonio de la I.N.C., con responsables del Departamento de Bienes del Estado, de la Dirección General de Contabilidad Pública, dependiente del Ministerio de Hacienda, de manera a determinar los procedimientos a seguir, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 20132/03, que establece Normas y Procedimientos para la Administración de los Bienes del Estado.

#### **COSTOS**

- La determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemí y de la Fábrica de Villeta son elaborados en hojas de costos y expuestos en los Estados Financieros a través del enlace mensual del reporte de Balancete de Costos.
- La Determinación del costo de venta de productos y subproductos, son expuestos en los Estados de Resultados de los Informes Financieros, divulgados a través de asientos contables.
- Los análisis costos de producción y análisis de rentabilidad por producto y subproducto, se realiza en forma mensual y son divulgados en el Informe Semestral de Costos.

#### **PRESUPUESTO**

- Promulgación de la Ley N° 5251/2014 a través de la cual se amplía el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO para el inicio de la ejecución de los Proyectos de Inversión.
- Obtención de la cobertura presupuestaria necesaria para garantizar la operatividad de las instalaciones fabriles y de la estructura administrativa de la Empresa.
- Cumplimiento en tiempo y forma con los requerimientos y plazos establecidos en la reglamentación vigente que regula la ejecución del Presupuesto General de la Nación.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- Falta de recursos e infraestructura con relación a: Teléfono Fijo y Móvil, Vehículos, Aire acondicionado y Equipos Informáticos.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- El sistema informático no cuenta con los módulos requeridos para la Digitalización de Legajos.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **ÁREA INFORMATICA**

- Aún es necesaria la capacitación de los técnicos y provisión de herramientas y materiales de trabajo.

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Recepción tardía de las documentaciones, extractos bancarios originales, facturas por operaciones bancarias, etc.
- Problemas tecnológicos, software de contabilidad desfasado y poco confiable.
- El equipo actual utilizado como servidor está obsoleto y con daños en el disco duro.

#### **PATRIMONIO**

- Se menciona, que quedan pendientes la realización de los inventarios físicos y cuantificación de chatarra, equipos de transporte, maquinarias y otros bienes en desuso, en Fábrica Villeta y Fábrica Vallemi.

#### **COSTOS**

- La elaboración de los informes en el Departamento de Costos, depende exclusivamente de la recepción en tiempo y forma de las informaciones y documentos de Fabrica Vallemi, Villeta y de la Administración Central.
- En el trimestre no se han podido obtener todas las informaciones en tiempo y forma, situación que no incidieron en la presentación oportuna de los Estados Contables, sin embargo han generado ampliación de jornadas laborales.
- Actualmente el Departamento de Costo posee un sistema informática de cargas datos que permiten mayorización de las cuentas de costos y reporte de Balancete de Costos, para más eficiencia y rapidez en el costeo, es necesario contar con un software operativo integral de costeo que permitan la determinación de costos y valuación de inventario.
- La modalidad de recepción de informaciones es por encomienda, para más eficiencia es necesario incorporar un sistema integral de conexión en redes con Fabrica Vallemi y Villeta.

#### **PRESUPUESTO**

- La falta de la logística necesaria indudablemente insidió negativamente en la obtención de los resultados alcanzados con cada actividad desarrollada durante el trimestre, atendiendo a que en el Departamento actualmente se cuenta con equipos informáticos obsoletos, actualmente se recurre a la utilización de Equipos Informáticos de propiedad del Funcionario a raíz de que la Institución no provee de las herramientas necesarias para el cabal cumplimiento de los trabajos. Prácticamente a diario las documentaciones son remitidas a diferentes instituciones sin que la Empresa provea de los medios económicos necesarios para el cumplimiento más eficiente de dicha tarea, atendiendo a que los funcionarios se desplazan en transporte público, con el consecuente retraso que esto genera y peor aún en los casos en que deben ir, volver y luego ir nuevamente. En ocasiones también es utilizado los vehículos de propiedad de los Funcionarios para la remisión de documentos y/o para acudir a reuniones de trabajo convocadas por el Ministerio de Hacienda sin que la Empresa provea mínimamente de los vales de combustible necesarios para el traslado.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

**INFORME DE GESTION TERCER TRIMESTRE 2014**

**AREAS DE GESTION OPERATIVA DE LAS INC**

**GERENCIA INDUSTRIAL:**

**TIPO DE PRESUPUESTO 02 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACCION”**  
**PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL”**  
**SUB PROGRAMA 01 “EXPLOTACION Y ELABORACION DE CLINKER”**

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Durante este Tercer Trimestre del año, no se alcanzaron los niveles más óptimos de horas de disponibilidad de máquinas; en el mes de Agosto por el paro del Horno debido a la deformación del tubo de inmersión de la cuarta etapa de la torre de pre calcinación, desde el 01 al 10/08/14 y en Septiembre por avería de rodillo de retención del horno, del 07 al 15/09/14. Esto afectó la producción de Clinker y la producción de Cemento se vio reducida por uso de materiales húmedos, defectos en diferentes partes de las instalaciones por la antigüedad de las mismas, en los picos cargadores, los elevadores de cangilones, los cierres de los ductos, el sistema eléctrico, las cintas transportadoras y sus estructuras, los sistemas de pesajes. Para la solución se extremaron recursos y se realizaron grandes adaptaciones.

**PRINCIPALES INCIDENCIAS**

Área Eléctrica:

- Mantenimiento Preventivo de Muy Larga Frecuencia Anual a 27 Motores Eléctricos de Baja Tensión, Accionamiento de Máquinas y Equipos componentes de la Línea de Producción.
- Corrección del Factor de Potencia del Motor de Accionamiento del Molino de Crudo R1-M03.

Área Mecánica:

- Relleno con soldadura de placas y cabeza de los bulones de sujeción de las paredes laterales de la Machacadora SMITHD.
- Mantenimiento Preventivo de Muy Larga Frecuencia de los Rodillos Liso y Dentado, sistema de accionamiento, soportes de rodamientos, tacos de goma. Relleno con soldadura del Rodillo Dentado (Machacadora Smithd).
- Cambio de tambor de retorno (Fabricado en el Taller Mecánico) y mantenimiento preventivo general del Transportador Salida Machacadora (T-3).
- Cambio total de las ruedas de translación (Rellenados con soldadura y mecanizados), cambio de todos los rodamientos de los Trenes de Engranajes del Carro Apilador.
- Reparación y montaje de Reductor de accionamiento de Válvula Doble Pendular de Entrada al Molino III.
- Mantenimiento preventivo de reductores del sector transporte de Clinker.
- Reparación del compresor de aire del molino de cemento.
- Tuvimos que sacar el tubo de inmersión de la cuarta etapa a fin de seguir con la marcha del horno 3.
- Mantenimiento Preventivo a los Compresores de Aire Mecanizado.
- Mantenimiento preventivo anual a ventiladores en general.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas de accionamiento, elementos móviles y fijos a las Parrillas I, II, y III.
- Cambio de placas laterales y rejillas de la enfriadora por placas recuperadas en el Taller; por no disponer de placas nuevas.
- Recuperación y reacondicionamiento del rodillo de retención del Horno 3.
- Mantenimiento preventivo anual del Transportador de Cangilones N° 2.
- Revisión y reapretado de tornillos y soportes de cierre de la Corona del Horno III.

AREA AUTOMOTOR: En los meses de Julio y agosto hemos tenido solo el 35% de los equipos disponibles para la trituración de materias primas, pero en el mes de septiembre hemos recuperado dos unidades más, lo



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

que mejoró notablemente el rendimiento en dicho sector. Este porcentaje es el mejor en este año, y no en las mejores condiciones desde el punto de vista de mantenimiento, principalmente por la falta de repuestos e insumos para el mantenimiento preventivo y las reparaciones menores correspondientes. Uno de los principales problemas en este periodo fue la falta de Compresor de Aire, por falta de repuestos. Es de suma urgencia contar con otra Excavadora Hidráulica, a fin de evitar los traslados constantes de la maquina; situación que afecta severamente a las piezas de desgaste del tren de rodaje. Además, ante cualquier incidencia en la maquina en operación, ocasionaría el paro del proceso de trituración de materias primas. Otro punto importante es que las horas de trabajo acumuladas por los Equipos de Carga y Transporte (Palas Cargadoras y Camiones) superan ampliamente a las horas de marcha recomendadas para estas máquinas en los frentes de Cantera, hecho agravado con la casi nula provisión de repuestos e insumos para los mantenimientos preventivos y reparaciones correspondientes. Hay que resaltar la adquisición de un nuevo carro perforador hidráulico.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Con la realización de estas actividades, se ha logrado mantener operativo los procesos de producción de Clinker en volúmenes aceptables a pesar de las incidencias de significación, disponiendo de este producto en cantidades significativas para su remisión a Villeta. En cuanto a los trabajos de explotación de cantera, se pudo mantener los niveles básicos de explotación con gran sacrificio, situación que tiene que ser revertida en el corto plazo.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

La producción de Clinker fue de 132.117,71 toneladas que representa el 89,31% de lo programado para el trimestre y la causa principal fueron las paradas del horno mencionadas al inicio; y la situación crítica del área de minas por la poca disponibilidad de maquinarias de cantera. Demás está decir también la casi nula provisión de repuestos e insumos para llevar en forma los programas de mantenimiento y producción.

### **SUB PROGRAMA 02 “MOLIENDA DE CEMENTO”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

- Reposición de Cuerpos Moledores en el Molino de Cemento;
- Limpieza y acondicionamiento general de estructuras del Sistema de Transporte de Clinker a Silos y a Parque Cerrado;
- Reparación de cintas transportadoras de los distintos sectores de fábrica;
- Prosecución de los Trabajos para la terminación del nuevo local del Laboratorio de Control de Calidad.
- Reacondicionamiento de la maquina embolsadora N°2.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de reductores y motores eléctricos.
- Cambio de mangas filtrantes de los varios captadores de polvo por mangas recuperadas, ya que no se dispone de nuevos.
- Reposición de componentes eléctricos y electrónicos de la sala eléctrica del descargador, por el incendio que tuvimos en dicho sector.
- Limpieza de todos los sectores de fábrica.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Con las actividades citadas más arriba se ha logrado:

- Evitar pérdidas de material y asegurar la marcha del sistema operativo;
- Garantizar el grado de finura del cemento de acuerdo a las Normas vigentes;
- Evitar sobrecarga en la estructura del Sistema de Transporte;
- Ampliar la capacidad de almacenaje de Cemento;
- Evitar perdida en los sótanos del Sistema de Extracción;
- Solución del problema de contaminación ambiental;



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La Producción de Cemento en el 3er Trimestre del año fue de 155.128 toneladas, que representa el 78,73% de la meta establecida que fue de 197.050 toneladas. Esta situación se debió al paro del molino de cemento para trabajos de mantenimiento exclusivamente, problemas con el descargador y a la falta de Materia Prima principal para la producción del Cemento cual es el CLINKER transportado en forma discontinua desde Vallemi por parte de los armadores, además del estado de humedad de dicho insumo, que conspiró para mantener un ritmo constante en la producción de cemento, además la poca existencia de puzolana. Demás está decir también la casi nula provisión de repuestos e insumos para llevar en forma los programas de mantenimiento y producción.

### SUB PROGRAMA 03 “MOLIENDA Y DESPACHO DE CAL AGRICOLA”

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Sin Movimiento.

### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La producción de Cal Agrícola fue nula, debido a la falta de un Plan Estratégico de Producción y Comercialización del Producto. Además, se debe mencionar que la capacidad nominal de las instalaciones actualmente son limitadas, por la obsolescencia, también se deberá considerar la ampliación y optimización de la capacidad de producción.

### PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL” RESUMEN GENERAL

#### Las Metas iniciales para el 2º Trimestre del Ejercicio 2014 fueron:

- Clinker 147.925,00 Toneladas.
- Cemento 197.050,00 Toneladas.
- Cal Agrícola 6.000,00 Toneladas.

#### La producción alcanzada en el 2º Trimestre fue de:

- Clinker 132.117,71 Ton. equivalente al 89,31% de lo programado para el Trimestre.
- Cemento 155.128,00 Ton. equivalente al 78,73% de lo programado para el Trimestre.
- Cal Agrícola 0,00 Ton.

### TIPO DE PRESUPUESTO 01 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDADES CENTRALES” PROGRAMA 01 “ADMINISTRACION GENERAL”

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

##### GERENCIA COMERCIAL

- Acompañamiento en Ventas y Despacho.
- Atención y Asesoramiento a Clientes.
- Trabajo en conjunto con el Departamento de Anticorrupción.
- Implementación de Ejecutivos de Cuenta por Cartera de Clientes.



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

### Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

- Participación en las Expo ferias Mariano Roque Alonso y CONCEPCIÓN.
- Capacitaciones y Charlas.
- Promociones.
- Implementación de Estrategia Comercial.
- Cobertura Zona Norte.
- Ordenamiento y Control de Carpetas.
- Actualización de Documentos.

### ÁREA ADMINISTRATIVA

- Evaluación y análisis de la estructura actual de la Institución, manuales de funciones y procedimientos, a fin de lograr el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo. El análisis y estudio estructural es un proceso lento, ya que en primer lugar se está realizando una reestructuración de organigramas por gerencias ya que no se cuenta con un Organigrama General de la Institución y una vez terminado el trabajo se podrá contar una estructura general, adaptada a las necesidades actuales y facilitar los procesos.
- Las vinculaciones del personal se realizan en función al convenio firmado con la Secretaria de la Función Pública, en la cual la INC se compromete a cumplir con todos los requisitos legales para el ingreso de personas a la INC, ya sea en calidad de contratado o permanente. A partir de dicho convenio se procedió a realizar los CONCURSOS PUBLICO, teniendo como normativa base la resolución SFP N° 150/12.
- Elaboración y solicitud de homologación a la SFP, de perfiles para lanzamiento de los concursos públicos de oposición en las sedes de Central, Vallemi y Villeta.
- Actualmente se están elaborando los perfiles para Villeta y Administración Central para regularizar a todos los contratados.
- En el área de RR.HH., se ha cumplido con todos los informes solicitados por las áreas internas, como así también con las instituciones públicas del estado, SINARH, Ministerio del Trabajo, I.P.S. entre otros.
- Se han realizado las labores de rutina, control de asistencia, registros de ausencias, elaboración de planillas de salario, proforma de liquidación final, altas y bajas, libro de vacaciones y retenciones de salarios.
- Se ha puesto en práctica tareas de control de asistencias y la orientación al personal para el cumplimiento de las normas para las justificaciones de inasistencias, plazos de entrega de documentos que respaldan dichas faltas.
- Confección de planillas de pago al IPS, solicitud de informes consolidados de funcionarios en edad de jubilación, implementación del proyecto "Retiro Feliz" y "Prepare y ayude a sus trabajadores para la jubilación".
- Se han realizado cursos de capacitación en Rodamientos, Auditoría, Charla seminario MECIP dictada por la CGR, cursos de neumática, operador básico y Seguridad en el Trabajo.
- La INC cierra el 3° trimestre con 1182 funcionarios, 812 permanentes y 370 contratados. Actualmente se cuenta con 63 funcionarios comisionados a otras instituciones y 6 interestatales.
- En el área de Servicios Generales se ha realizado trabajos de mantenimiento eléctrico, de la estructura edilicia (pintura), plomería, verificación y control de la limpieza del Edificio Central y trabajos en distintos frentes (Vallemi y Villeta).
- En el área del MECIP, en fecha 23/05/14 por Res. PR N° 338, se modifica la estructura Organizacional de la Gerencia Administrativa creándose el Departamento MECIP. Seguidamente se inician las tareas pendientes del área, a fin de dar continuidad a la implementación del MECIP y a los requerimientos de la CGR.
- Actualmente se cuenta con Código de Ética, de Buen Gobierno y Políticas del Desarrollo del Talento Humano Socializadas, siendo avaladas por la creación de los Comités de: Control Interno, Comité de Ética y de Buen Gobierno, que tiene como objetivo fundamental proporcionar un seguridad razonable sobre el logro de los objetivos institucionales, creando una cultura de autocontrol, generando de manera oportuna acciones y mecanismos de prevención y control en tiempo real de las operaciones de corrección, evaluación y de mejora continua de la Institución, contribuyendo al cumplimiento de la finalidad social del Estado.
- En fecha 06/10/14 se remitirá a la CGR, la elaboración del formato N° 212 Plan de Mejoramiento Institucional 2014-2016 y el Formato N° 9 Plan de Trabajo 2014-2016, que prevé las Acciones de Mejoramiento Institucional que han sido observadas en su momento por el Organismo de Control del Estado.





## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Elaboración de Balance General, Estado de Resultados y presentación de conciliación bancaria a Setiembre/14.
- Elaboración y Presentación de formularios impositivos en tiempo y forma.
- Migración de los Estados Financieros al sistema SICO al día.

#### **PATRIMONIO**

- En lo que respecta el pago de los servicios básicos y lo que corresponde a tributos en las Municipalidades de los tres frentes de servicios, este Departamento ha puesto énfasis en el cumplimiento al día de los mismos. Se está trabajando con la Dirección de Contabilidad Pública a efectos de sanear aquellos bienes que presentan problemas a la hora de cotejar la existencia de los mismos entre ambos organismos. Hemos presentado solicitud para la realización de inventarios de existencias y de bienes de uso en los tres frentes de servicios de la empresa. Actualmente estamos abocados a la realización de una subasta pública de chatarras y automotores para lo cual se ha conformado un equipo de subasta bajo la coordinación del Departamento de Patrimonio. Se está dando seguimiento en la documentación de aquellos automotores que no cuentan con este requisito dada la puesta en vigencia de la Ley que prohíbe la circulación de automotores que no cuenten con este requisito.

#### **COSTOS**

- Aplicación de costos estándar circulantes en los estados financieros.
- Determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemi, frecuencia mensual.
- Determinación de costos y valuación de inventario productos y subproductos de Fábrica de Villeta, frecuencia mensual.
- Análisis de las cuentas contable movimentadas por el Departamento de Costos, frecuencia mensual
- Determinación del costo de venta de productos y subproductos por punto y modalidad de despacho, frecuencia mensual.
- Elaboración de Asientos de Costos de Ventas de productos y subproductos por punto y modalidad de despacho.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- En el tercer trimestre del año se observa aumento de ventas, arrojando un promedio mensual que llega a 1.000.585 bls., así también con el despacho de cemento a 1.005.505 bls., superando así a los meses anteriores.
- Trabajos por parte del Área de Tele Marketing y Ventas, cumpliendo funciones relevantes en la atención y acompañamiento a los clientes.
- Proceso transparente con la participación de la Unidad Anticorrupción, fortaleciendo la transparencia en el cumplimiento de los planes fijados.
- Participando en las expo ferias de Mariano Roque Alonso y Concepción, se ha logrado así presencia de marca, cobertura y mayor conocimiento de los productos producidos y comercializados por la INC.
- Capacitación tanto para funcionarios de la INC, promotoras, clientes, estudiantes e instituciones educativas.
- Estrategias comerciales que sirvieron para mejor atención a distribuidores mediante la provisión del cemento filerizado producido en la Planta de Vallemi para su venta y despacho en Villeta.
- El incentivo a los clientes, mejorando así una mejor comunicación y contacto directo y continuo.
- Promociones tanto cuantitativa por cantidad de ventas y cualitativa pronta entrega, las cuales han permitido aumentar las ventas y satisfacción de los clientes.
- Con la cobertura de la zona norte del País se ha logrado doblar la cantidad normal provista para mayor cobertura a los distribuidores.
- En la realización del ordenamiento de las carpetas/documentos de distribuidores se ha procedido a la verificación física de los mismos, encontrando carpetas incompletas, completas vencidas y otras sin existencia, por lo que arrojó la necesidad imperiosa a la actualización de los mismos.





## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

### Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

- En el llamado para la actualización de documentación, se ha logrado el ordenamiento de carpetas, de los 893 clientes, totalizaron 465 quienes presentaron los documentos requeridos, llegando así a la óptima y potencial cartera de cliente que serán evaluados.
- Con este llamado también se redujo la presentación de documentación, implementando así una de las más importantes, la declaración jurada por parte del distribuidor.

### ÁREA ADMINISTRATIVA

- Actualización del Organigrama de la Gerencia Administrativa, aprobado por Res. PR N° 683/14.
- Aprobación del Organigrama del Gabinete de Presidencia, por Res. PR N° 572/14.
- Aprobación del Organigrama de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, por Res. PR N° 572/14.
- Actualización del Organigrama del Gabinete de Presidencia, por Res. PR N° 572/14. - Modificación del Organigrama de la División de Cumplimiento Regulatorio, por Res. PR N° 689/14.
- Mediante la aplicación de los concursos se produjo el ingreso de personales contratados, conforme al siguiente detalle:  
Vallemi: 35 funcionarios para Brigada de Limpieza en Abril/14. Para el resto de la planta fabril en agosto/14, 124 cargos adjudicados por concurso y 47 pedidos de excepción para contratos a la SFP.  
Villeta: 35 Funcionarios para Brigada de Limpieza.  
Administración Central: 1 Funcionario para la Jefatura del Departamento de Informática y 1 Funcionario para Analista Financiero.
- Con los trabajos realizados por el Departamento de Servicios Generales se ha logrado la optimización de la parte eléctrica en los diferentes sectores del edificio central, limpieza y mantenimiento de las paredes, mantenimiento de plomería en baños ya sean privados o de circulación masiva, verificación y control de la limpieza a la empresa encargada, trabajos encomendados por la Gerencia Administrativa para la verificación de trabajos a ser encarados por la Institución en otros frentes de trabajo.
- La implementación del MECIP ha logrado resultados en cuanto a Percepción de Transparencia de la Gestión Institucional, Credibilidad, Mejor Ambiente de Trabajo, Capacitación Permanente, Transparencia e Imparcialidad en procesos de ingreso, promoción y evaluación del personal e información responsable, veraz y oportuna.

### ÁREA FINANCIERA

#### CONTABILIDAD

- Presentación del Balance General y Estado de Resultados a Setiembre/14.
- Dar cumplimiento a las obligaciones formales establecidas por la SET.
- Dar cumplimiento a las obligaciones formales establecidas por DGCP.

#### PATRIMONIO

- A través de la gestión de este Departamento en el cumplimiento de los pagos a las entidades prestadoras de servicios y a las municipalidades se ha logrado evitar inconvenientes para la correcta aplicación del Presupuesto sin contratiempos y evitar los pagos por multa. Se están realizando los inventarios de bienes de uso y próximamente se hará lo mismo con las existencias en Fábricas. Hemos trasladado para su resguardo en el Depósito Sajonia aquellas unidades que estaban fuera de circulación.

#### COSTOS

- El costo estándar como herramienta de control y eficiencia desde su aplicación a partir del mes de junio 2014 está permitiendo un mayor equilibrio en el costo de producción en los productos terminados.
- La determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemi y de la Fábrica de Villeta son elaborados en hojas de costos y expuestos en los Estados Financieros a través del enlace mensual del reporte de Balancete de Costos.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

- La Determinación del costo de venta de productos y subproductos son expuestos en los Estados de Resultados de los Informes Financieros, divulgados a través de asientos contables.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- Problemas en el despacho de cemento por diferentes incidencias en fábrica Villeta.
- Cortes de luz de la Ande en fábrica Villeta.
- Falta de recursos de comunicación.
- Ausencia de Infraestructura.
- Necesidad de Movilidad.
- Inclemencias del Tiempo.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- En el área de RR.RHH., a partir del mes de Enero/14 se realizan las retenciones en concepto de embargo judicial, hasta la fecha el Departamento de Tesorería no ha remitido las documentaciones que los respaldan, especialmente en concepto de prestación alimenticia.
- Falta de equipos informáticos y actualización de software, mobiliario, útiles de oficina, medios para atender a funcionarios con problemas de salud en Bienestar Social, infraestructura adecuada para comodidad del funcionario del área.
- Falta de servidor capaz de soportar la carga de datos a fin de informatizar los legajos de funcionarios de los tres frentes de servicio.
- El Departamento de Servicios Generales, tiene a su cargo coordinar los recursos humanos a su cargo, pero no los recursos financieros necesarios para lograr la meta propuesta y realizable, para así en conjunto alcanzar el éxito deseado.
- En el Presupuesto vigente no se ha contemplado el Departamento MECIP, hecho que afectó y sigue afectando al logro de las acciones programadas, reflejando una realidad insatisfecha que sigue limitando la realización de las actividades requeridas por la CGR.
- En efecto, los inconvenientes que impiden el cumplimiento de las metas constituyen los recursos que carecemos en el área y son: Secretario/a, Equipos Informáticos, Fotocopiadora, Teléfono con Fax, Conexión a Internet, Infocus, Escritorios, Sillas, Banners con Logo MECIP-INC, aire acondicionado, Cursos de Capacitación y Especialización del Área, Recursos Financieros para impresión de folletos informativos, Materiales de Capacitación, Viáticos por viaje a Vallemi para socialización y capacitación a funcionarios.

#### **ÁREA FINANCIERA**

##### **CONTABILIDAD**

- Recepción tardía de los comprobantes de las fábricas y extractos bancarios.

##### **PATRIMONIO**

- Uno de los principales inconvenientes que tiene el Departamento para el cumplimiento de sus funciones se debe a la falta de disponibilidad de maquinarias para la realización de los inventarios de existencia en las Fábricas.

##### **COSTOS**

- La elaboración de los informes en el Departamento de Costos, depende exclusivamente de la recepción en tiempo y forma de las informaciones y documentos de Fabrica Vallemi, Villeta y de la Administración Central.
- En el trimestre no se han podido obtener todas las informaciones en tiempo y forma, situación que no incidieron en la presentación oportuna de los Estados Contables.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

Actualmente el Departamento de Costo posee un sistema informática de cargas datos que permiten mayorización de las cuentas de costos y reporte de Balancete de Costos, para más eficiencia y rapidez en el costeo, es necesario contar con un software operativo integral de costeo que permitan la determinación de costos y valuación de inventario.

- La modalidad de recepción de informaciones es por encomienda, para más eficiencia es necesario incorporar un sistema integral de conexión en redes con Fabrica Vallemi y Villeta.



**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**  
Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

**INFORME DE GESTION CUARTO TRIMESTRE 2014**

**AREAS DE GESTION OPERATIVA DE LAS INC**

**GERENCIA INDUSTRIAL:**

**TIPO DE PRESUPUESTO 02 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACCION”**  
**PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL”**  
**SUB PROGRAMA 01 “EXPLOTACION Y ELABORACION DE CLINKER”**

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Área Eléctrica-Electrónica:

- Revisión y mantenimiento general Sala Eléctrica 24E.
- Calibración de vacío y paso patrón de la tolva peso y balanza dosificación al horno III.
- Calibración y ajuste mecánico en vacío de todas las balanzas dosificadoras de material.
- Ajuste de sensibilidad de nivopilots de si los correctores.
- Elevador de cangilones, turbo separador, registros de celosías, accionamiento, Sala Eléctrica 22E.

Área Mecánica:

- Reparación parcial de la estructura de la torre de refrigeración de gases.
- Mantenimiento Preventivo precalcinador torre.
- Desmontaje del tubo de inmersión de la cuarta etapa por deformación.
- Avería (fisura) y reparación del soporte de rodamiento del ventilador tiro horno.
- Mantenimiento rodillos de apoyo y retención del horno III.
- Reparación rodillo de retención horno III.
- Mantenimiento anual área enfriadora.
- Mantenimiento preventivo horno. Aire primario y secundario.
- Mantenimiento anual cangilón n° 1, 2 y 3.
- Mantenimiento preventivo anual triturador de Clinker enfriadora III.
- Reparación total ducto cuaternario enfriadora III.
- Cambio placas parrillas KQ-1620 y KQ-1621 (nuevos y recuperados) de la enfriadora y reparación con soldadura del restante.
- Cambio de 20 placas recuperadas correspondientes de la cámara de secado del molino.

**RESULTADOS OBTENIDOS**

Con la realización de estas actividades, se ha logrado mantener operativo los procesos de producción de Clinker en volúmenes aceptables a pesar de las incidencias de significación, disponiendo de este producto en cantidades significativas para su remisión a Villeta. En cuanto a los trabajos de explotación de cantera, se pudo mantener los niveles básicos de explotación con gran sacrificio, situación que tiene que ser revertida en el corto plazo.

**INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES  
QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

La producción de Clinker fue de 116.574,79 toneladas que representa el 78,80% de lo programado para el trimestre y la causa principal fue la parada del Horno III entre los meses de octubre y noviembre, específicamente entre las fechas 10/10/14 al 04/11/14, debido a cambio de refractarios. Esto afectó la producción de Clinker, y la producción de Cemento se vio reducida por uso de materiales húmedos. Así mismo, la situación crítica del área de minas por la poca disponibilidad de maquinarias de cantera aunque se logró la adquisición de nuevas maquinarias para ese departamento. Demás está decir también la casi nula provisión de repuestos e insumos para llevar en forma los programas de mantenimiento y producción.



## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto

### SUB PROGRAMA 02 “*MOLIENDA DE CEMENTO*”

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Calibración y ajuste mecánico en vacío de todas las balanzas dosificadoras de material;
- Ajuste de sensibilidad de novopilotos de silos correctores;
- Reparación general de cintas transportadoras;
- Cambio de placas XP33, XP21, XP22, XP22, XP24 de revestimiento del molino de crudo con sus respectivas tornillerías;
- Cambio de 20 placas recuperadas (levantadoras) recuperados correspondientes de la cámara de secado del molino;
- Avería de cambio del eje reductor exhaustor molino III;
- Cuello entrada y salida molino;

#### INCIDENCIAS

- Sistema dosificación alimentación;
- Bomba fuller de envío;
- Compresor para envío a silos;
- Falta de yeso;
- Material húmedo (Clinker).

#### RESULTADOS OBTENIDOS

La Producción de Cemento en el 4to Trimestre del año fue de 153.024 toneladas, que representa el 77,65 % de la meta establecida que fue de 197.050 toneladas.

Con las actividades citadas más arriba se ha logrado:

- Evitar pérdidas de material y asegurar la marcha del sistema operativo;
- Garantizar el grado de finura del cemento de acuerdo a las Normas vigentes;
- Evitar sobrecarga en la estructura del Sistema de Transporte;
- Ampliar la capacidad de almacenaje de Cemento;
- Evitar pérdida en los sótanos del Sistema de Extracción;
- Solución del problema de contaminación ambiental.

#### INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

No se logró alcanzar la meta debido al paro del molino de cemento para trabajos de mantenimiento, por incidencias en el descargador, compresor de aire Ingersoll Rand que opera en el sector de molienda. Desde el punto de vista del proceso, la mayor dificultad se debió al exceso de humedad de Clinker recepcionado en el CIP Villeta, que afectó la continuidad de marcha del molino de cemento así como su calidad, del mismo modo incidió la humedad de la puzolana. Otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de evaluar el no cumplimiento de las metas es que del total de PMs solicitados, fueron logrados solo el 3,3%, con esto se afecta el desempeño de los procesos unitarios dificultando el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **SUB PROGRAMA 03 “MOLIENDA Y DESPACHO DE CAL AGRICOLA”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

- Sin Movimiento.

#### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

La producción de Cal Agrícola fue nula, debido a la falta de un Plan Estratégico de Producción y Comercialización del Producto. Además, se debe mencionar que la capacidad nominal de las instalaciones actualmente es limitada, por la obsolescencia, también se deberá considerar la ampliación y optimización de la capacidad de producción, cuyo proceso de licitación está en proceso.

### **PROGRAMA 01 “PRODUCCION INDUSTRIAL” RESUMEN GENERAL**

#### **Las Metas iniciales para el 4º Trimestre del Ejercicio 2014 fueron:**

- Clinker 147.925,00 Toneladas.
- Cemento 197.050,00 Toneladas.
- Cal Agrícola 6.000,00 Toneladas.

#### **La producción alcanzada en el 4º Trimestre fue de:**

- Clinker 116.574,79 Ton. equivalente al 78,80% de lo programado para el Trimestre.
- Cemento 153.024,00 Ton. equivalente al 77,65% de lo programado para el Trimestre.
- Cal Agrícola 0,00 Ton.

### **TIPO DE PRESUPUESTO 01 “PRESUPUESTO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDADES CENTRALES” PROGRAMA 01 “ADMINISTRACION GENERAL”**

#### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

##### **GERENCIA COMERCIAL**

- Acompañamiento en Ventas y Despacho.
- Atención y Asesoramiento a Clientes.
- Acciones de Marketing en la Fábrica de Vallemi.
- Cobertura de Ejecutivo de Cuentas por cartera de clientes.
- Capacitaciones y Charlas.
- Promociones cuantitativas por cantidad de ventas y cualitativa pronta entrega.
- Implementación de Estrategia Comercial.
- Participación en Expo Feria Villeta.
- Cobertura Zona Norte.
- Ordenamiento y Control de Carpetas.
- Visitas a Clientes.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Elaboración de Planillas de Sueldos y Beneficios en tiempo y forma;
- Control de asistencia, entrada y salida de funcionarios por medios electrónicos;
- Verificación y elaboración de planilla de aporte obrero patronal para liquidación de IPS;
- Registro de altas y bajas de funcionarios para su presentación al Ministerio del Trabajo, I.P.S., y Secretaria de la Función Pública;
- Cursos de Capacitación para distintas áreas;
- Elaboración de planillas de Libros Laborales para el Ministerio del Trabajo;
- Elaboración de Liquidación Final de Haberes a Funcionarios retirados y jubilados;
- Se ha realizado las gestiones necesarias para la aprobación de la Liquidación Final de Haberes por Retiro Voluntario a un total de 14 funcionarios permanentes que ya no ocupaban cargos;
- Reestructuración Organizacional.
- Reinicio de tareas pendientes por parte del MECIP, a fin de dar continuidad a la implementación del MECIP y a los requerimientos mensuales de la Contraloría General de la República;
- Elaboración y Presentación del Plan de Mejoramiento Institucional 2014 – 2016 en Formato N° 212 y Plan de Trabajo 2014 – 2016 en Formato N° 9, modificados y actualizados con acciones de Mejoramiento Institucional, en cumplimiento a las observaciones realizadas por la CGR;
- Realización de encuestas a funcionarios del Nivel Directivo, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Auxiliares, en el marco de la prosecución de trabajos enmarcados en el Componente de Direccionamiento Estratégico, vinculado a los Estándares de Planes y Programas y Estructuras Organizacionales, contemplados en los Formatos N° 25 “Encuesta de Percepción de Planes y Programas” y Formato N° 51 “Encuesta de Percepción de Estructura Organizacional”;
- Participación de Mesa de Trabajo quincenal con los integrantes de la Unidad de Análisis Sectorial (UAS) de la Dirección del Área de Control de Empresas Públicas, dependiente de la Dirección General de Control e la Administración Descentralizada de la Contraloría General de la Republica.
- Reuniones semanales del Departamento MECIP, a fin de lograr la continuidad del Plan de Trabajo asumido con la CGR.
- Reuniones mensuales con los Comités de Control Interno, de Ética y Bue Gobierno, evidenciados con Actas de Reunión;
- Participación en Seminarios de Anticorrupción y Ética Pública, realizado por la Secretaria Nacional de Anticorrupción;
- Participación en Talleres de Inducción y Reinducción realizado por la División Capacitación.

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Elaboración de Balance General, Estado de Resultados y presentación de conciliación bancaria a Diciembre/2014.
- Elaboración y Presentación de formularios impositivos en tiempo y forma.
- Migración de los Estados Financieros al sistema SICO al día.

#### **PATRIMONIO**

- En lo que respecta el pago de los servicios básicos y lo que corresponde a tributos en las Municipalidades de los tres frentes de servicios, este Departamento ha puesto énfasis en el cumplimiento al día de los mismos. Se está trabajando con la Dirección de Contabilidad Pública a efectos de sanear aquellos bienes que presentan problemas a la hora de cotejar la existencia de los mismos entre ambos organismos. Actualmente estamos abocados a la realización de una subasta pública de chatarras y automotores para lo cual se ha conformado un equipo de subasta bajo la coordinación del Departamento de Patrimonio. Se está dando seguimiento en la documentación de aquellos automotores que no cuentan con este requisito dada la puesta en vigencia de la Ley que prohíbe la circulación de automotores que no cuenten con este requisito.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **COSTOS**

- Aplicación de costos estándar circulantes en los estados financieros.
- Determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemí, frecuencia mensual.
- Determinación de costos y valuación de inventario productos y subproductos de Fábrica de Villeta, frecuencia mensual.
- Análisis de las cuentas contable movimentadas por el Departamento de Costos, frecuencia mensual
- Determinación del costo de venta de productos y subproductos por punto y modalidad de despacho, frecuencia mensual.
- Elaboración de Asientos de Costos de Ventas de productos y subproductos por punto y modalidad de despacho.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- En el cuarto trimestre del año se observa un promedio mensual de ventas, que llega a 989.572 bolsas, así también con el despacho de cemento a 944.861 bls.
- Trabajos por parte del Área de Tele Marketing y Ventas, cumpliendo funciones relevantes en la atención y acompañamiento a los clientes.
- Apoyo logístico para cobertura por parte del Dpto. de Marketing para presentación de nuevas maquinarias en fábrica Vallemi.
- Administración de contactos y gestión por parte de cada ejecutivo de cuenta con su correspondiente cartera de clientes, mejorando la atención tanto en consultas, ventas y despacho de productos.
- Capacitación realizada en la institución para funcionarios de la INC en los tres frentes (Villeta, Concepción, Vallemi).
- Estrategias comerciales que sirvieron para mejor atención a distribuidores mediante la provisión del cemento filerizado producido en la Planta de Vallemi para su venta y despacho en Villeta.
- Implementación de listado preliminar de entrega de productos, a fin de que el cliente cuente con un panorama de entrega una semana antes.
- En la Expo Villeta hemos tenido una presencia estelar implementando innovaciones en nuestro stand, lo cual generó el reconocimiento por parte de los organizadores y autoridades; en el marco de la expo hemos tenido la Noche INC en la que nos acompañó como artista invitado el concertista Juan Cancio Barreto, autoridades de la INC y clientes de la zona.
- Con la cobertura en la zona norte del país, se ha logrado doblar la cantidad normal provista para mayor cobertura a los distribuidores.
- Se ha conformado el comité evaluador de las carpetas recepcionados para la actualización de la cartera de clientes de la INC, los mismos se encuentran actualmente evaluando el contenido de cada uno de los documentos recibidos por parte de los distribuidores.
- Se ha procedido a implementar las visitas a clientes tanto de zona central como la del interior, una práctica muy satisfactoria ya que permite un mejor acercamiento y atención a nuestros clientes.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Gracias a la actualización de la Estructura Organizacional, se ha logrado mejorar los procesos y trámites administrativos dentro del área.
- Conformidad con funcionarios retirados;
- Emisión oportuna de planillas de salarios, beneficios y otros;
- Se ha logrado la administración racional y eficiente de los recursos humanos disponibles;
- Se ha logrado la presentación en tiempo y forma de Planillas al IPS, al Ministerio del Trabajo y a la Secretaría de la Función Pública;
- Percepción de Transparencia de la gestión institucional;
- Credibilidad;





## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

### **Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

- Mejor Ambiente de Trabajo;
- Capacitación Permanente;
- Transparencia e Imparcialidad en procesos de ingreso, promoción y evaluación del personal;
- Información responsable, veraz y oportuna

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Presentación del Balance General y Estado de Resultados a Diciembre/14.
- Dar cumplimiento a las obligaciones formales establecidas por la SET.
- Dar cumplimiento a las obligaciones formales establecidas por DGCP.

#### **PATRIMONIO**

- A través de la gestión de este Departamento en el cumplimiento de los pagos a las entidades prestadoras de servicios y a las municipalidades se ha logrado evitar inconvenientes para la correcta aplicación del Presupuesto sin contratiempos y evitar los pagos por multa. Se están realizando los inventarios de bienes de uso y próximamente se hará lo mismo con las existencias en Fábricas. Hemos trasladado para su resguardo en el Depósito Sajonia aquellas unidades que estaban fuera de circulación.

#### **COSTOS**

- El costo estándar como herramienta de control y eficiencia desde su aplicación a partir del mes de junio 2014 en adelante, está permitiendo un mayor equilibrio en el costo de producción en los productos terminados.
- La determinación de costos y valuación de inventario de productos y subproductos de la Fábrica de Vallemí y de la Fábrica de Villeta son elaborados en hojas de costos y expuestos en los Estados Financieros a través del enlace mensual del reporte de Balancete de Costos.
- La Determinación del costo de venta de productos y subproductos son expuestos en los Estados de Resultados de los Informes Financieros, divulgados a través de asientos contables.

### **INCONVENIENTES Y/O DIFICULTADES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

#### **ÁREA COMERCIAL**

- Falencias en el despacho de cemento por diferentes incidencias en fábrica Villeta.
- Cortes de luz de la Ande en fábrica Villeta.
- Parada de Molino de la Fábrica de Vallemi.
- Falta de recursos de comunicación.
- Ausencia de Infraestructura.
- Necesidad de Movilidad.
- Inclemencias del Tiempo.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Limitación Presupuestaria: En el presupuesto 2014 no se ha contemplado el Departamento MECIP, hecho que afectó y sigue afectando al logro de las acciones programadas, evidenciando una realidad insatisfecha que limita la realización de actividades requeridas por la CGR.



## **INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO**

**Gerencia Financiera – Dpto. de Presupuesto**

### **ÁREA FINANCIERA**

#### **CONTABILIDAD**

- Recepción tardía de los comprobantes de las fábricas y extractos bancarios.

#### **PATRIMONIO**

- Uno de los principales inconvenientes que tiene el Departamento para el cumplimiento de sus funciones se debe a la falta de disponibilidad de maquinarias para la realización de los inventarios de existencia en las Fábricas.

#### **COSTOS**

- La elaboración de los informes en el Departamento de Costos, depende exclusivamente de la recepción en tiempo y forma de las informaciones y documentos de Fabrica Vallemi, Villeta y de la Administración Central.
- En el trimestre no se han podido obtener todas las informaciones en tiempo y forma, situación que no incidieron en la presentación oportuna de los Estados Contables.

Actualmente el Departamento de Costo posee un sistema informática de cargas datos que permiten mayorización de las cuentas de costos y reporte de Balancete de Costos, para más eficiencia y rapidez en el costeo, es necesario contar con un software operativo integral de costeo que permitan la determinación de costos y valuación de inventario.

- La modalidad de recepción de informaciones es por encomienda, para más eficiencia es necesario incorporar un sistema integral de conexión en redes con Fabrica Vallemi y Villeta.