

Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Economía y Ciencias
Empresariales

**IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE
GESTION PARA LAS ESTACIONES DE
SERVICIO DE PETROECUADOR**

Trabajo de investigación que se presenta como
requisito para el título de
Ingeniero en Ciencias Empresariales

Autor: Francisco Javier Almeida Iturralde

Tutor: Vicente Maldonado

Samborondón, Marzo del 2011

Reconocimiento

Mi vida universitaria ha estado llena de retos y aprendizajes académicos y personales; los mismos han sido siempre guiados por personas muy trascendentales.

Mis padres, siempre atentos a mis logros e inquietudes, siempre como un ejemplo de vida y de perseverancia, inspiradores de éxitos y más éxitos.

Mis profesores, siempre conservadores en sus conocimientos, dispuestos a ofrecernos ese crecimiento intelectual que sin duda depende siempre de nosotros aumentarlo.

A mis amigos, semestre tras semestre, ellos han sido la fuerza, la alegría de mantenerme siempre ofreciendo crecimiento y creciendo junto con ellos.

Es importante agradecer a la UEES, que sin duda me ha permitido pasar por ella... Cada aula, cada pasillo, cada cambio de hora, fue un aprendizaje.

Hoy estoy saliendo de esta universidad con la seguridad plena de que mi crecimiento no solo fue obra mía, ha sido obra de un grupo de personas y momentos que me han regalado vida y mucha intelectualidad, sin duda los frutos se verán posteriormente.

Gracias a todos quienes son parte de esta felicidad y crecimiento personal

Índice General

1. Introducción	01
2. Objetivos	03
2.1. Objetivo general	03
2.2. Objetivos específicos	03
3. Situación practica que se propone mejorar	03
4. Justificación	05
5. Antecedentes y fundamentación teórica	05
5.1. Antecedentes	05
5.2. Fundamentación teórica	06
5.2.1. Negocios petroleros en el Ecuador	06
5.2.1.1. EP Petroecuador	07
5.2.2. Gestión por procesos	10
5.2.2.1. Gestión por procesos aplicado a la Estación de Servicio	10
5.2.3. Indicadores de gestión	11
5.2.4. Teoría de las colas	12
5.2.5. Indicadores KPI	13
5.2.6. Combustibles	13
5.2.7. Estación de Servicio Guayaquil	15
6. Propuesta de mejoramiento de la situación practica	17
6.1. Desarrollo del Plan Estratégico	17
6.1.1. Definición del negocio	17
6.1.2. Determinar el concepto del negocio	17
6.1.3. Análisis PEST	19
6.1.3.1. Concepto	19
6.1.3.2. Desarrollo PEST	20
6.1.4. Matriz de Probabilidad-Difusión	20
6.1.5. Oportunidades y amenazas	21
6.1.6. Cadena de valor	21
6.1.7. Fortalezas y debilidades	23
6.1.8. Cuadro FODA	25
6.1.9. Estrategias derivadas del FODA	26

6.1.10. Modelo de las cinco fuerzas	27
6.1.11. Identificación de los Stake Holders	27
6.1.12. Matriz de Influencia-Poder	28
6.1.13. Voz del consumidor	29
6.1.13.1. Definición del universo y selección de las muestras	29
6.1.13.2. Desarrollo y tabulación de las encuestas realizadas	30
6.1.14. Propuesta de valor	35
6.1.15. Misión y visión	35
6.1.16. Temas estratégicos	35
6.1.17. Matriz de cobertura de los temas estratégicos	37
6.1.18. Valores organizacionales	37
6.1.19. Relación entre los valores organizacionales y los temas estratégicos	38
6.1.20. Resumen del Plan estratégico	38
6.2. Desarrollo del Balanced Score Card	39
6.2.1. Objetivos estratégicos	39
6.2.2. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos	42
6.2.3. Mapa estratégico	43
6.2.4. Desarrollo de indicadores	44
6.2.5. Semáforo de los indicadores	46
6.2.6. Matriz de Balanced Score Card	49
6.2.7. Iniciativas estratégicas	51
6.2.8. Priorización de iniciativas	52
6.2.9. Impacto de iniciativas sobre objetivos estratégicos.....	52
7. Viabilidad de la propuesta	54
8. Conclusiones	55
9. Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	58

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Capacidad de almacenamiento	08
Cuadro 2.	Estaciones de servicio afiliadas a nivel nacional	09
Cuadro 3.	Consumo de combustible a nivel nacional	14
Cuadro 4.	Horarios de trabajo de la Estación	16
Cuadro 5.	Evaluación del concepto de negocio	18
Cuadro 6.	Análisis PEST	20
Cuadro 7.	Oportunidades y amenazas	21
Cuadro 8.	Cadena de valor	22
Cuadro 9.	Evaluación de fortalezas y debilidades	23
Cuadro 10.	Fortalezas y debilidades	24
Cuadro 11.	Cuadro FODA	25
Cuadro 12.	Estrategias derivadas del FODA	26
Cuadro 13.	Modelo de las cinco fuerzas	27
Cuadro 14.	Stakeholders	28
Cuadro 15.	Análisis estratégico	37
Cuadro 16.	Relación valores organizacionales y temas estratégicos.....	38
Cuadro 17.	Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos	42
Cuadro 18.	Desarrollo de indicadores	44
Cuadro 19.	Semáforos de los indicadores	47
Cuadro 20.	Matriz de Balanced Score Card	49
Cuadro 21.	Impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos ...	53

Índice de gráficos

Gráfico I.	Consumo de combustibles	15
Gráfico II.	Matriz de probabilidad-difusión	21
Gráfico III.	Matriz de influencia-poder	28
Gráfico IV.	Mapa estratégico	43
Gráfico V.	Impacto de objetivos estratégicos	52

Resumen

Ep Petroecuador, la empresa más grande del país, y con una proyección de aumentar su número de estaciones de servicio; se ve ante la obligación de tener una eficiente administración con útiles herramientas para medir sus resultados y poder tomar decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento de su rentabilidad y de expansión en el mercado nacional.

Actualmente sus estaciones de servicio no cuentan con una herramienta para medir la gestión de sus procesos y del talento humano.

Por esta razón surge la necesidad de crear indicadores de gestión que permitan cuantificar la gestión de los diferentes procesos que se realizan en las estaciones de servicio a través de una herramienta de fácil y uso y practica, a fin de poder evaluar la gestión de la empresa en cuestión de minutos.

La definición del negocio, el análisis de su entorno, la definición de metas y objetivos a cumplir, es el inicio para la creación de los indicadores de gestión, para poder determinar realizando un buen trabajo, es necesario saber que vamos a medir, y cuáles son los procesos necesarios para ofrecer un producto de calidad a los clientes.

Mediante los indicadores desarrollados, se pretende sintetizar los informes de los administradores hacia la coordinación de estaciones de servicio, y a la vez que estas sean medidas bajo los mismos parámetros, es decir estandarizarlas.

Se propone que este sistema sea implementado como plan piloto en la Estación de Servicio Guayaquil. Luego se plantea que estos indicadores sean extendidos a las 3 estaciones que Petroecuador posee en Quito y Galápagos.

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se concluyó que los indicadores creados, son una herramienta útil para medir la gestión del personal, a su vez es fácil de manejar y no se necesita de una inversión considerable, lo que la vuelve atractiva para los administradores de las diferentes Estaciones de Servicio.

Es recomendable la implementación de los indicadores propuestos, así como el estudio de los procesos de la cadena de valor con la finalidad de crear la mayor cantidad de indicadores posibles, a fin de cubrir la mayor parte del ciclo del servicio para tenerlo completo, medido y controlado.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales unidades de negocio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador “EP Petroecuador” es la comercialización, la cual se encarga de negociar todo lo que respecta a derivados del petróleo. Para este trabajo se tomaron en cuenta las estaciones de servicio, como una sola unidad, en constante crecimiento y expansión en el mercado ecuatoriano.

A nivel nacional la empresa cuenta con cuatro estaciones propias, las cuales deben tener una eficiente administración, y para esto se necesita plantear metas y objetivos. Por esta razón surge la necesidad de crear indicadores de gestión, que ayudarán a los administradores a medir, cuantificar y calificar la gestión de los funcionarios de manera práctica y sencilla para identificar las falencias y debilidades del personal y de los procesos de cada estación con el objetivo final de poder tomar las acciones correctivas en forma oportuna y con una visión de mejora continua.

El propósito de esta investigación es crear indicadores de gestión para la Estación de Servicios de Guayaquil mediante la definición de metas y objetivos, basados en la revisión de los procesos de la organización de la empresa.

Como Plan Piloto se ha elegido la E/S Guayaquil, ya que ésta brindó las facilidades para realizar el estudio; sin embargo, se espera que estos indicadores sean implementados en las cuatro estaciones de servicio que tiene la empresa; y a corto plazo, exigir a los franquiciados que utilicen estos indicadores para medir su gestión, estandarizarlos a nivel nacional y poderlos comparar bajo los mismos parámetros.

El enfoque de investigación es cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo porque se partirá del análisis de los promedios de venta en la Estación de Servicio de Guayaquil en referencia a su capacidad de despacho, estableciendo los márgenes de ganancia de la venta de combustible en comparación a los márgenes de pérdida debido a un servicio.

El tipo de investigación a utilizar es el exploratorio, ya que se investigará y analizará cuáles son los modelos de gestión aplicados a las estaciones de servicios de combustible, posteriormente se hará una investigación de campo para determinar la calidad de los servicios que actualmente se están proporcionando y las áreas de mayor afectación, además se realizarán pruebas y planes pilotos de los indicadores de gestión.

Para el análisis de toda la información recolectada se utilizará el método analítico-sintético y deductivo; ya que posterior al análisis, se pretende llegar

a conclusiones que permitan la implementación de estos indicadores de gestión.

Las técnicas de investigación a aplicar serán la encuesta y observación, para ello se ha elaborado un cuestionario con 5 preguntas utilizando la escala de muy bueno, bueno, regular y malo. Además, una ficha para la observación en la que se plantea los siguientes aspectos a ser observados: tiempos de despacho de combustible, tiempos de espera, y tiempos para facturar.

En la primera parte de la investigación se procede a analizar la situación actual de la empresa, sus problemas y sus procesos para recopilar la información necesaria y plantear la propuesta.

Una vez concluida esta parte, se realiza el análisis cualitativo, revisando y actualizando el plan estratégico de la empresa y de las Estaciones de Servicio, mediante el cual queda definido el giro del negocio en sus principales metas y objetivos.

Luego se realiza el análisis PEST en el cual se identifica los factores del entorno general que afectan la situación actual de la empresa. Esto consiste en analizar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos; y determinar cómo afectan a la empresa cada uno de ellos, para desarrollar las estrategias adecuadas, aprovechando las ventajas competitivas.

Así mismo, con el FODA se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en sus factores internos y externos, para poder desarrollar las estrategias utilizando sus principales fortalezas y ventajas sobre la competencia.

La cadena de valor fue importante definirla, ya que si una parte de la cadena falla, el producto final que recibe el cliente, no será de calidad, es por eso que de este análisis se puede determinar las actividades que agregan valor al cliente y mejorarlas. Junto con la cadena de valor se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar a la empresa en comparación con la industria, tener presente los futuros competidores, productos sustitutos y la relación con los proveedores.

Mediante las encuestas realizadas se puede determinar lo que piensan los clientes acerca de la empresa y qué aspectos deben mejorarse para satisfacerlos por completo. Luego se realiza la propuesta de valor considerando los aspectos que se deben fortalecer respecto al personal para poder contribuir a mejorar la atención a los clientes.

Finalmente se implementa la herramienta que permita la retroalimentación necesaria para que a nivel gerencial puedan tomar las acciones correctivas, el desarrollo de la matriz del Balanced Score Card en relación a las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Mejoramiento) y

se culmina con el desarrollo y creación de los indicadores de gestión que van a ser utilizados en la Estación de Servicio Guayaquil.

2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo general

Desarrollar Indicadores de Gestión para ser utilizados en el Balance Score Card de las Estaciones de Servicio de Petroecuador.

2.2. Objetivos específicos

1. Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
2. Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales.
3. Diseñar indicadores de gestión para las Estaciones de Servicio de EP Petroecuador, a fin de contar con el Balance Score Card, como una herramienta que permita medir el avance de su administración enmarcado en el Plan Estratégico Institucional.
4. Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

3. SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR

En la Estación de Servicios Guayaquil (ESG) se realizan procesos de recepción y despacho de combustible limpio, incluyendo entre éstos; Diesel Premium, Eco país, y Súper. Además, se lo hace con el Gas Licuado (GLP), producto usado por los vehículos que funcionan con este derivado de petróleo.

Dentro de las instalaciones de la mencionada Estación de Servicio, existe también una Lubricadora, la cual está dotada de un levantador hidráulico, una lavadora de autos y una máquina de alineación y balanceo, para brindar servicios como: cambio de aceite, alineación, balanceo, calibración y lavado. Además cuenta con una tienda de conveniencia, la misma que se encuentra alquilada actualmente a la empresa Yogurt Persa. Adicionalmente se encuentran instalados dos cajeros automáticos.

El problema nace en la insatisfacción de los clientes, ya que se han recibido constantes quejas y sugerencias en lo que respecta al despacho del combustible y GLP, debido a la deficiente supervisión y medición del cumplimiento de las metas propuestas y a la falta de las mismas. El que no existan metas para los auxiliares de despacho, crea la necesidad urgente de establecer indicadores de gestión para poder observar los tiempos de despacho, tiempos en facturar a los clientes, tiempos totales de atención al cliente, la frecuencia de derrames, liqueos y cómo actúan frente a éstos, para de esta forma determinar en qué aspectos hace falta capacitar o tomar acciones correctivas.

El personal actualmente se encuentra desmotivado por factores económicos como la remuneración, factor que no puede ser controlado por la administración de la ESG, sino que depende directamente del Departamento de Recursos Humanos y Gerencia General.

El no entregar notas de venta a los clientes conlleva a un problema llamado "Trance" y alteración de facturas, situación que se ha detectado y que aún no se ha podido evitar.

La lubricadora nunca ha funcionado, lo cual afecta a la ESG porque no brinda el servicio completo que otras estaciones brindan, y es una desventaja competitiva, ya que los clientes lo ven como una falencia de la empresa que contando con la infraestructura no la utiliza, considerando que muchos clientes aprovechan las estaciones de servicio para el cambio de aceite.

La intención de investigar sobre este tema es brindar posibles herramientas de mejora continua para que las Estaciones funcionen con un alto nivel de eficiencia y eficacia, utilizando todos los recursos disponibles y aprovechando las ventajas de ser Estaciones privilegiadas por EP Petroecuador.

Al momento no existen formas de medir el desempeño del personal de una manera efectiva, y no se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño y determinar las debilidades del personal y de la Estación. Con estos indicadores se pretende gestionar las posibles soluciones y toma de acciones preventivas y correctivas.

Como resultado de la investigación se espera que los indicadores que se proponen sean implementados en todas las Estaciones de Petroecuador, así como en todas las gasolineras que utilizan la franquicia.

Cabe mencionar que se necesitará una campaña de difusión de este programa de medición y mejora de las operaciones para que todos los involucrados participen activamente y no se experimente un nivel de rechazo significativo a esta nueva estrategia de mejora.

4. JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico Institucional, dentro de su Misión y Visión, plantea constituirse en una de las empresas de mayor importancia en la distribución de combustibles, por lo que es necesario contar con herramientas que permitan a los administradores monitorear el avance en las metas propuestas. Además, en base a indicadores de gestión, la intención es conocer el nivel de aceptación o las mejoras que se deben emprender para lograr posicionarse como una de las mejores empresas en su género.

Los Indicadores de Gestión son herramientas importantes para la toma de decisiones y permite comparar cómo se encuentra esta estación de servicios dentro del mercado nacional.

La investigación se desarrollará en el campo, es decir directamente en la Estación de Servicio de Guayaquil, realizando las encuestas, evaluaciones y utilizando datos estadísticos que reposan en la estación.

Se espera que con este trabajo, la administración tenga una herramienta que le permita la mejor toma de decisiones para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional de Petroecuador en el campo de la distribución de combustibles a nivel nacional y específicamente en la administración de Estaciones de Servicio.

5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION TEÓRICA

5.1. ANTECEDENTES

Una de las áreas de comercialización es la venta de combustibles por parte de las Estaciones de Servicio de Petroecuador a nivel nacional, Petroecuador tuvo sus inicios en la línea de estaciones de servicios para la distribución de derivados de petróleo al consumidor final hace aproximadamente 16 años en la ciudad de Quito, cuenta adicionalmente con dos estaciones en Galápagos y la más nueva de su gama en la ciudad de Guayaquil, la cual empezó a funcionar el 31 de diciembre del 2008 y actualmente es considerada como una de la más grande del Ecuador y de Sudamérica.

Además, la provincia del Guayas cuenta con 19 estaciones afiliadas a la red de Petroecuador, modalidad que se usa para comercializar combustibles bajo la marca de Petrocomercial.

Uno de los objetivos de la empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador “EP PETROECUADOR”, es gestionar el sector hidrocarburífero mediante la comercialización de hidrocarburos con alcance nacional, con sujeción al marco legal vigente y su Visión está encaminada a constituirse en una Empresa Pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia empresarial de primera calidad en la gestión en el sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el País.

Uno de los objetivos específicos del Plan Estratégico es regular el mercado interno en cuanto a volúmenes de consumo, estableciendo una adecuada política de precios, excelencia en la calidad del producto y en los servicios para la entrega al consumidor final.

Actualmente no se cuenta con indicadores de gestión en ninguna de las estaciones de servicio de la competencia (Terpel, Mobil, Primax), tampoco las tres estaciones afiliadas ni en las cuatro estaciones propias de Petroecuador, por lo que nace la necesidad de plantear metas y conseguir formas de medirlas de manera sencilla y de fácil entendimiento para el personal administrativo, que les permita tomar acciones de mejora.

El proyecto busca implantar indicadores de gestión que midan el logro de las metas propuestas y usarlos a nivel de sus cuatro estaciones de servicio y de toda la red de afiliados a nivel nacional.

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.2.1. Negocios petroleros en el Ecuador

De acuerdo a la historia, el negocio petrolero en el Ecuador empieza en el año 1967 con la compañía Texaco Gulf, ellos iniciaron en la provincia de Napo, en Lago Agrio específicamente, la primera perforación de un pozo petrolero, se dice que aquí nació la Era Petrolera. Dos años después se inició la construcción del primer Oleoducto del país con la contratación de 7 empresas extranjeras.

Para 1972 nace la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), época en la cual se realizó la primera exportación de barriles de petróleo. En el año de 1989 se crea la empresa estatal de petróleos del Ecuador Petroecuador, con tres filiales fijas que eran: Petrocomercial, Petroproducción y

Petroindustrial, además con tres temporales: Petrotransporte, Petroamazonas y Petropenínsula.

La filial de Petrocomercial es la encargada del transporte y de la comercialización dentro del país, incluyendo sus cuatro estaciones de servicio que mantiene en la ciudad de Guayaquil, Quito y Galápagos.

Esta actividad inicia el 13 de septiembre de 1991, con el trabajo, visión y apoyo de los funcionarios de la comercializadora estatal más importante de nuestro país.

La proyección de Petroecuador al 2015 es abastecer a todo el Ecuador en lo que respecta a combustible, principalmente para el parque automotor.

5.2.1.1. EP Petroecuador

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador nace el 7 de Abril del 2010, al unificar todas sus gerencias, y centralizarlas a través de la Razón Social EP Petroecuador. A su haber tiene actualmente seis gerencias.

Su principal objetivo es mejorar la imagen corporativa y la productividad; la Gerencia de Comercialización es la encargada de la venta de los derivados de hidrocarburos, y esta gerencia se encuentra en crecimiento creando nuevas Estaciones de Servicio.

La visión de la Gerencia de Comercialización en el ámbito nacional es poder abastecer a todo el parque automotriz del Ecuador al 100% para el 2015; actualmente solo el 40% del combustible que se consume en el país proviene de las refinerías de Petroecuador, el otro 60% se lo importa de Venezuela principalmente.

EP Petroecuador actualmente dispone de la siguiente estructura:

- Red de Poliductos de aproximadamente 1.300 km de extensión, que unen a las provincias de la Sierra, Costa y Oriente.
- Capacidad de almacenamiento de aproximadamente 3 millones de barriles en las cuatro regiones del país, esto se lo puede apreciar en el Cuadro 1.

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO			
PRODUCTO	ZONA NORTE	ZONA SUR	TOTAL
SUPER	232.833	114.443	347.276
G-EXTRA	488.191	287.070	775.261
G-BASE	75.976	51.814	127.790
DIESEL 2	428.466	595.720	1.024.186
DIESEL 1	6.489	43.611	50.100
JET A1	99.786	145.662	245.448
G.L.P	27.361	36.378	63.739
FUEL OIL		111.249	111.249
TOTAL	1.359.102	1.385.947	2.745.049

Cuadro 1

La capacidad de transporte promedio de combustibles por día es de 140.000 barriles y sus ventas anuales son superiores a los 65 millones de barriles de derivados.

Se dispone de una red de comercialización de combustibles en todo el territorio nacional y como comercializadora participa con un 30 % en el mercado interno.

EP Petroecuador, impulsó la red de Estaciones de Servicio a nivel nacional a en el 2005, iniciando su cadena con 50 estaciones, actualmente cuenta con 132 estaciones afiliadas a su red, lo que hace notoria su acogida a nivel nacional. Es importante recalcar que todas ellas son líderes en ventas en sus áreas de influencia, las mismas que se detallan en el cuadro 2.

ESTACIONES DE SERVICIO AFILIADAS A NIVEL NACIONAL	
PROVINCIA	DICIEMBRE 2010
ESMERALDAS	3
EL ORO	9
GALÁPAGOS	3
GUAYAS	19
LOS RÍOS	6
MANABÍ	4
AZUAY	1
BOLÍVAR	2
CAÑAR	7
CARCHI	1
COTOPAXI	4
CHIMBORAZO	5
IMBABURA	7
LOJA	9
PICHINCHA	21
TUNGURAHUA	13
MORONA SANTIAGO	9
ORELLANA	2
PASTAZA	4
SUCUMBÍOS	2
ZAMORA CHINCHIPE	1
TOTAL	132

Cuadro 2

5.2.2. Gestión por procesos

Los procesos, son actividades que se interrelacionan, para obtener algún resultado u objetivos, es importante diferenciar un proceso, de un procedimiento, ya que los procedimientos son reglas o formas de hacer alguna actividad. También se debe mencionar que no todas las actividades que se realizan en una empresa, son procesos, ya que no todas generan un valor agregado al producto o servicio para el cliente. El objetivo es que los elementos de entrada se transformen en resultados. Para poder saber si una actividad es un proceso podemos hacer las siguientes preguntas:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y consumidor final.
- La actividad debe ser susceptible a descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad debe ser estabilizada mediante la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes)
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

La gestión por procesos, es una forma de controlar las actividades de una organización, desde la perspectiva del cliente; es decir, siempre pensando en las necesidades del cliente, por eso se vuelve necesario tener una adecuada relación con nuestros consumidores finales y proveedores, para poder conocer a fondo sus requerimientos y necesidades.

5.2.2.1. Gestión por procesos aplicado a la Estación de Servicios.

En la Estación de Servicios, encontraremos varios procesos, los cuales se deben cumplir con eficiencia y responsabilidad para poder brindar un servicio satisfactorio hacia los clientes. Tenemos cuatro procesos que se detallan a continuación:

1.- Medición y aprobación de la calidad.

El combustible proveniente del Terminal Pascuales, llega en auto tanques y al arribar a la Estación se procede a medir y anotar ciertos datos, que luego son ingresados al sistema para saber si el producto está apto para ser vendido. Cumpliendo la calidad y cualidad necesaria y regulada por la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH).

2.- Recepción y descarga de producto (Combustible, GLP.)

Una vez cumplido el proceso anterior, se procede a descargar en las cisternas bajo tierra que tiene la Estación, 10 cisternas para combustible, y 2 salchichas para GLP. En este proceso el GLP ya queda listo para despachar al consumidor final.

3.- Distribución de Combustible o GLP a través de surtidores en las islas de despacho.

El consumidor final solicita cierta cantidad de producto, y los auxiliares de despacho se encargan de distribuir la cantidad solicitada, cumpliendo ciertos procedimientos de seguridad, como son: apagar el vehículo, no usar celulares, y en el caso de GLP, revisar si el tanque es el aprobado por la DNH y que las personas se bajen del vehículo.

4.- Entrega de comprobante de ventas y cobro del consumo.

Luego de despachar a los vehículos, se procede a entregar el comprobante de venta o factura a los clientes y a su vez cobrarle la cantidad de dinero respectiva. Cabe recalcar que la concentración y la honestidad del auxiliar de despacho, juega un papel muy importante en este proceso, ya que de cometer errores en el cobro exacto de los valores, el cliente podría considerar esto como una estafa, afectando la imagen de la Estación de Servicio.

Ver anexo N° 1

5.2.3. Indicadores de gestión

Los sistemas de gestión y las operaciones que se realizan en una empresa, se pueden medir a través de indicadores de gestión. Es necesario definir patrones que marquen una referencia sobre las actividades que realizamos, para así poder comparar, medir y obtener los resultados; básicamente un indicador mide una magnitud asociada a una actividad, algún proceso, o un conjunto de procesos.

Los indicadores se pueden construir a partir de realizar ~~unas~~ operaciones básicas como: contar, sumar, etc. y se podrán aplicar a cualquier tipo de colaborador y proceso que se realice en la empresa.

Según Jordi López y Albert Gadea, existen algunas cualidades que deben reunir los indicadores para que su medición sea efectiva.

- *Pertenencia*: El indicador expresa un concepto y mantiene con claridad esta significación a lo largo del tiempo. Quiere decir que el indicador es adecuado para lo que se quiere medir.
- *Objetividad*: Su cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo.
- *Unívoco*: Las modificaciones expresadas por el indicador no permiten interpretaciones equívocas.
- *Sensibilidad*: La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- *Precisión*: El margen de error del indicador es suficientemente aceptable.
- *Fidelidad*: Las cualidades del indicador se mantienen en el tiempo y el espacio (esta cualidad es análoga a la receptibilidad)
- *Accesibilidad*: Su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Los indicadores también pueden medir los recursos que se utilizan, los resultados que se obtienen, la gestión de los operadores. Los indicadores sirven para medir la economía, la eficacia y la efectividad.

5.2.4. Teoría de las colas

La teoría de las colas o de líneas de espera es el estudio matemático que determina la longitud promedio de la línea y el tiempo de espera para un sistema dado, esto ocurre cuando la demanda es superior a la oferta. Aunque no soluciona el problema, proporciona la información que resulta útil al momento de buscar alternativas y tomar decisiones para resolverlo.

Existen dos tipos de problemas relacionados a los sistemas de colas

- *Problema de análisis*.- Relacionados con saber si un sistema dado está funcionando satisfactoriamente. Se identifican preguntando:
 - a) ¿Cuál es el tiempo promedio que un cliente tiene que esperar en la fila antes de ser atendido?
 - b) ¿Cuánto demora el Servidor en atender al cliente o en procesar un producto?
 - c) ¿Cuáles son los números promedio y el máximo de clientes que esperan en la fila?

- *Problema de diseño.*- relacionados a las características de diseño del sistema.
 - a) ¿Cuántas personas o estaciones deben emplearse para proporcionar un servicio aceptable?
 - b) ¿Los clientes esperan en una fila o en varias filas?
 - c) ¿Qué tanto espacio se necesita para que los clientes o productos puedan esperar?

Durante las horas pico en la Estación de Servicios, se ha evidenciado disconformidad por parte de los clientes, ya que a pesar de que existen suficientes dispensadores, no todos operan, lo que produce como consecuencia congestión vehicular y desorganización dentro de la misma.

5.2.5. Indicadores KPI

La utilización de indicadores KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators) es un método que mide el rendimiento de algún proceso de la empresa; para aplicarlo es importante predefinir los objetivos del proceso y sobre todo deben ser medibles y cuantificables.

Los indicadores KPI se adaptan a las necesidades de cada empresa o proceso, es por eso que deben cumplir con ciertas características más conocidas como SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) que quiere decir que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.

Lo primero que se debe hacer en la Estación de Servicios para poder implementar los KPI, es fijar metas y objetivos y asignar responsables, ya que uno de los requerimientos para que los mismos funcionen de manera eficiente es que el Gerente o Administrador sepan a quien dirigirse en caso de que algún indicador esté fuera del rango de aceptación.

Tener indicadores de desempeño que sean útiles podría contribuir en la Estación a tomar acciones correctivas de manera inmediata para los problemas que se presentan diariamente, además facilitaría a la Supervisión a controlar de una manera más rápida el desempeño de los colaboradores y auxiliares de despacho, así como también mejoraría la atención al cliente.

5.2.6. Combustibles

El consumo de combustibles está en permanente crecimiento, una muestra de ello, es el volumen de derivados que ha despachado Petrocomercial en los años 2008 y 2009. Según un informe de la ex Dirección Nacional de

Hidrocarburos (DNH) publicado en la página web, Petrocomercial despachó 2.442,4 millones de galones en el 2008, y esta cifra se vio incrementada en un 11.18 % para el 2009, llegando a despachar 2.715,4 millones de galones.

El incremento de Estaciones de Servicio también es un indicador de la demanda de combustibles en el mercado para el año 2009, en el que existían aproximadamente 1.046 Estaciones. El parque automotor ha determinado un importante aumento del consumo de combustible ya que actualmente bordea los 2 millones de automotores en el país.

A continuación se encuentra el cuadro con el consumo de derivados a nivel nacional en el año 2009, se puede apreciar que los mayores porcentajes usados en combustibles se destinan al parque automotor y al transporte marítimo y aéreo. Esto le da una importancia al área de estaciones de servicio.

CONSUMO DE DERIVADOS A NIVEL NACIONAL		
PRODUCTO	MILLONES DE BARRILES	Porcentaje (%)
Diesel	26.6	41.5%
Gasolina extra	14.3	22.3%
Fuel oil	8.8	13.7%
Gasolina súper	4.4	6.9%
Residuo	4.2	6.6%
Jet A1	2.5	3.9%
Asfaltos	2.2	3.4%
Otros	1.1	1.7%
	64.1	1

Cuadro 3

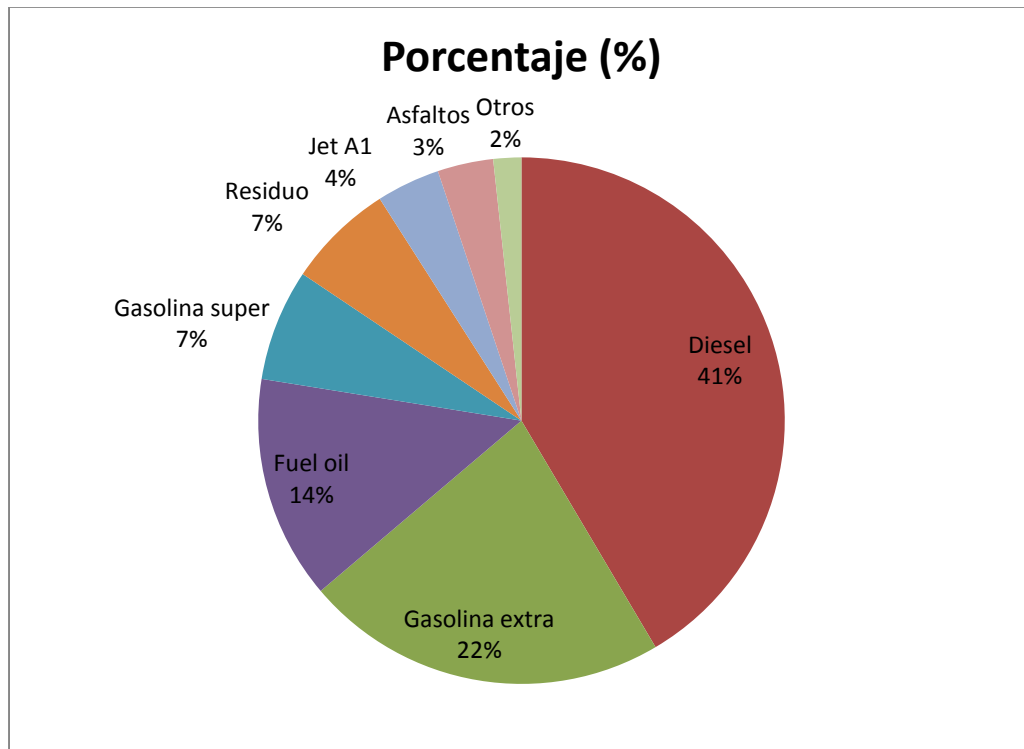


Gráfico I

5.2.7. Estación de servicio Guayaquil

La Estación de Servicio de Petroecuador (E/S), es una organización sólida y altamente competitiva en el mercado, administrada con políticas modernas y eficientes de atención al cliente, con sistemas operativos y tecnología de punta bajo normas ambientales.

Fue construida con un costo aproximado de 3 millones de dólares, y su principal objetivo es atender la demanda de transporte pesado del puerto principal.

Es un sitio en el cual se realizan varios procesos antes de llegar al consumidor final, siendo la recepción de combustible el primero de estos, en donde un Auto Tanque lleva el combustible a la E/S y se realiza el proceso de recepción y almacenamiento, que consiste en descargar el combustible a los distintos tanques subterráneos que existen.

Es importante recalcar que en este proceso se realizan pasos como el aforo del Autotanque y tanques estacionarios y el filtrado del combustible en los

dispensadores para poder eliminar impurezas y obtener un producto de máxima calidad. Los auto tanques provienen de Petro Pascuales, en donde se distribuye el producto que llega vía oleoducto desde las refinerías de Santo Domingo, La Libertad, y en el caso del combustible importado proviene de Tres Bocas.

También se cuenta con el producto de GLP (Gas licuado de Petróleo), que sirve para alimentar los cilindros de gas de los vehículos que han sustituido sus tanques de combustible, por el sistema de gas.

Este producto proviene del Terminal Salitral, en el que los auto tanques se abastecen de gas, y posteriormente los transportan hacia la Estación de Servicio Guayaquil, en la cual un analista técnico es el responsable y encargado de la recepción, medición y aforo de los tanques de gas, para luego proceder a la venta del mismo.

El siguiente proceso es el despacho a los consumidores finales por medio de surtidores de combustible, en donde los auxiliares distribuyen mediante pistolas los diferentes tipos de combustibles.

El siguiente proceso es la facturación y el cobro de los consumos realizados por los clientes, proceso que consiste en cobrar y entregar el comprobante de venta o factura.

La Estación de servicios Guayaquil trabaja 24 horas al día, los 365 días del año, por lo cual se necesita que el personal cumpla horarios rotativos, y los turnos en los que se trabaja se realizan de acuerdo al cuadro No. 4.

HORARIOS DE TRABAJO DE LA ESTACION DE SERVICIO GUAYAQUIL	
TURNO	HORARIO
Primer Turno	08:00 a 14:59
Segundo Turno	15:00 a 22:59
Tercer Turno	23:00 a 07:59

Cuadro 4

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A continuación se desarrollará el plan estratégico de la empresa, definiendo la misión y visión de la Estación de Servicio, se analizará el giro del negocio y se identificará su mercado potencial para así, diseñar las iniciativas estratégicas a ejecutarse.

6.1. Desarrollo del Plan Estratégico

6.1.1. Definición del negocio

Las posibles definiciones del negocio se determinan en base a tres aspectos que son producto, beneficio y capacidades.

- **Producto:** Se oferta producto limpio, diesel y GLP para automotores, que es despachado por medio de los auxiliares de despacho.
- **Beneficio:** El propietario del automotor que recibe un producto de calidad y al precio más competitivo del mercado.
- **Capacidades:** Abastecer de combustibles los 365 días del año, las 24 horas del día.

6.1.2. Determinar el concepto del negocio

Luego de definir el negocio en sus tres modalidades, se evalúa la definición más representativa para el negocio, de acuerdo a seis preguntas relevantes, esto se desarrolla en el cuadro 5.

Al realizar esta evaluación, se obtiene que la definición en el aspecto de **beneficio** es el que tiene mayor calificación; por lo tanto, el concepto de negocio que la empresa maneja es:

“La Estación de Servicio “Guayaquil” de EP Petroecuador, se dedica la comercialización de combustibles, cuya misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios con la máxima calidad y mínimo impacto ambiental, contribuyendo al desarrollo económico y social del Ecuador.”

CUADRO 5				
Evaluación del Concepto de Negocio				
PREGUNTAS		I	II	III
1	¿Quiénes son los clientes y que necesitan?	1	3	2
2	¿Cuáles son los competidores?	1	3	2
3	¿Cuáles son los factores críticos de éxito?	2	3	1
4	¿Puedo satisfacer las necesidades de los clientes mejor, con relación a los competidores?	1	3	2
5	¿Se puede mantener ventaja competitiva?	1	3	2
6	¿Este negocio es atractivo para la empresa?	2	1	3
TOTAL		8	16	12

Concepto de negocio	
I	Producto
II	Beneficio

Calificación	
1	No aceptable
2	Medio
3	Aceptable

Cuadro 5

6.1.3. Análisis PEST

6.1.3.1. Concepto

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que afectan a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA.

Es una herramienta de medición de negocios; PEST está compuesto por las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Son utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad por lo que para cada factor se plantean las situaciones actuales o futuras que afecten positiva o negativamente a la empresa

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- *Político – legales (P)*: legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.
- *Económicos (E)*: ciclo económico, evolución del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos y nivel de desarrollo.
- *Socio-culturales (S)*: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo y patrones culturales.
- *Tecnológicos (T)*: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.

En los últimos años han aparecido otra serie de factores, que cada vez tienen mayor importancia en el entorno, por lo que, a pesar de no incluirse en este análisis tradicionalmente, empieza a ser común encontrarlos y es recomendable tenerlos en cuenta. Estos factores son los medioambientales.

- *Ecológicos*: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.

Con la ayuda de este análisis se podrán plantear las oportunidades y amenazas aplicables al negocio.

6.1.3.2. Desarrollo PEST

Análisis PEST
Pronósticos políticos
<i>Inestabilidad Política</i> <i>Nuevas leyes laborales</i> <i>Subsidios</i>
Pronósticos económicos
<i>Aumento de impuestos</i> <i>Aumento del PIB</i> <i>Aumento de comercio exterior</i>
Pronósticos socioculturales
<i>Problemas ambientales</i> <i>Nuevas competencias</i>
Pronósticos tecnológicos
<i>Nuevos medios de transporte</i> <i>Nuevos tipos de combustible</i>

Cuadro 6

6.1.4. Matriz de Probabilidad-Difusión

Luego de haber realizado el análisis PEST es necesario definir cuáles son los pronósticos que tienen mayor importancia, determinados por la probabilidad de ocurrencia y el porcentaje de difusión de cada uno. (Ver gráfico II).

Para esto se aplica la matriz de probabilidad y difusión obteniendo la región en donde se concentren los pronósticos con mayor influencia sobre la empresa, en donde se encontrarán las oportunidades y amenazas.

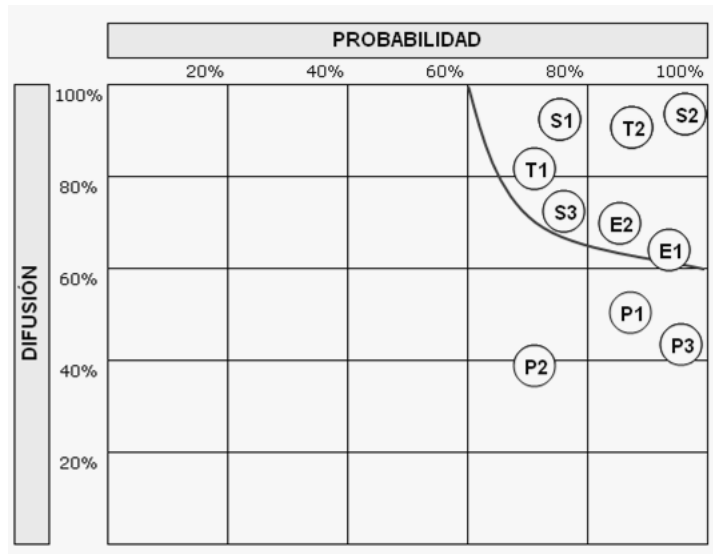


Gráfico II. Matriz de Probabilidad-Difusión

6.1.5. Oportunidades y Amenazas

Al obtener los pronósticos principales a partir de la matriz de probabilidad y difusión se clasifica si estos son oportunidades o amenazas, que serán parte del FODA.

Oportunidades y amenazas	
Oportunidades	
Aumento del PIB	
Aumento de comercio exterior	
Inestabilidad política	
Amenazas	
Nuevos medios de transporte	
Problemas ambientales	

Cuadro 7

6.1.6. Cadena de valor

La cadena de valor nos permite obtener las debilidades y fortalezas para las actividades de apoyo y de valor de la empresa, involucrando todas las áreas en las que funciona el negocio; para cada nivel que se vaya a evaluar, se denotan las actividades actuales que impulsen o impidan el logro de mejores resultados (ver cuadro 8). (Ver anexo N° 2)

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA Y ADMINSTRACIÓN				
	1. Terminales y Estaciones de Transferencia				
	2. Instituto Ecuatoriano de Petróleo				
	3. Tanques de almacenamiento e isla de despacho				
	4. Administración				
	RECURSOS HUMANOS				
	1. Capacitación al personal operativo				
	2. Capacitación al personal administrativo				
	3. Bienestar laboral y social				
	4. Departamento Medico				
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
	1. Sistema de Base de Datos				
	2. Sistema de control de movimiento de producto				
	ABASTECIMIENTO – ADQUISICIONES				
1. Pedido de productos a terminal pascales					
ACTIVIDADES DE VALOR	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO A CLIENTE
	1. Recepción de combustible y Glp. desde los terminales	1. Descarga y aforo de tanques y medición de calidad del producto	1. Despacho en los surtidores	1. Convenios	1. atención a los requerimientos y facturación
	2. Transferencia de el combustible del tanque al dispensador	2. calibración de dispensadores	2. Despacho en los surtidores		

Cuadro 8

6.1.7. Fortalezas y debilidades

Para cada una de las situaciones que se detallan en la cadena de valor se especifica si son fortalezas o debilidades, y se asigna una calificación de acuerdo al nivel de importancia que tengan dentro del negocio. (Ver cuadro 9).

EVALUACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
Actividades	Fort.	Deb.	Calificación
1. Terminales y Estaciones de Transferencia	X		3
2. Instituto Ecuatoriano de Petróleo	X		2
3. Tanques de almacenamiento e isla de despacho	X		2
4. Administración	X		1
5. Capacitación al personal operativo		X	2
6. Capacitación al personal administrativo		X	2
7. Bienestar laboral y social	X		1
8. Departamento Medico	X		1
9. Sistema de Base de Datos	X		2
10. Sistema de control de movimiento de producto	X		2
11. Pedido de productos a terminal pascuales	X		3
12. Recepción de combustible y Glp. desde los terminales	X		2
13. Descarga y aforo de tanques y medición de calidad del producto	X		3
14. Despacho en los surtidores	X		2
15. Convenios		X	1
16. Atención a los requerimientos y facturación	X		1

17. Transferencia de el combustible del tanque al dispensador	X		2
18. Calibración de dispensadores	X		3
19. Despacho en los surtidores	X		1

Cuadro 9

IMPORTANCIA	
1	Baja
2	Media
3	Alta

A continuación se muestran las fortalezas y debilidades del negocio que formarán parte del FODA y que fueron determinadas por el cuadro 9.

Fortalezas y debilidades
FORTALEZAS
Terminales y Estaciones de Transferencia Pedido de productos a Terminal Pascuales Calibración de dispensadores Descarga y aforo de tanques y medición de calidad del producto
DEBILIDADES
Capacitación al personal operativo Capacitación al personal administrativo Convenios

Cuadro 10

6.1.8. Cuadro FODA

En el Cuadro 11 se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

FODA
FORTALEZAS
Terminales y Estaciones de Transferencia Pedido de productos a Terminal Pascuales Descarga y aforo de tanques y medición de calidad del producto Calibración de dispensadores
OPORTUNIDADES
Aumento del PIB Aumento de comercio Exterior Inestabilidad Política
DEBILIDADES
Capacitación al personal operativo Capacitación al personal administrativo Convenios
AMENAZAS
Nuevos medios de transporte Problemas Ambientales

Cuadro 11

6.1.9. Estrategias derivadas del FODA

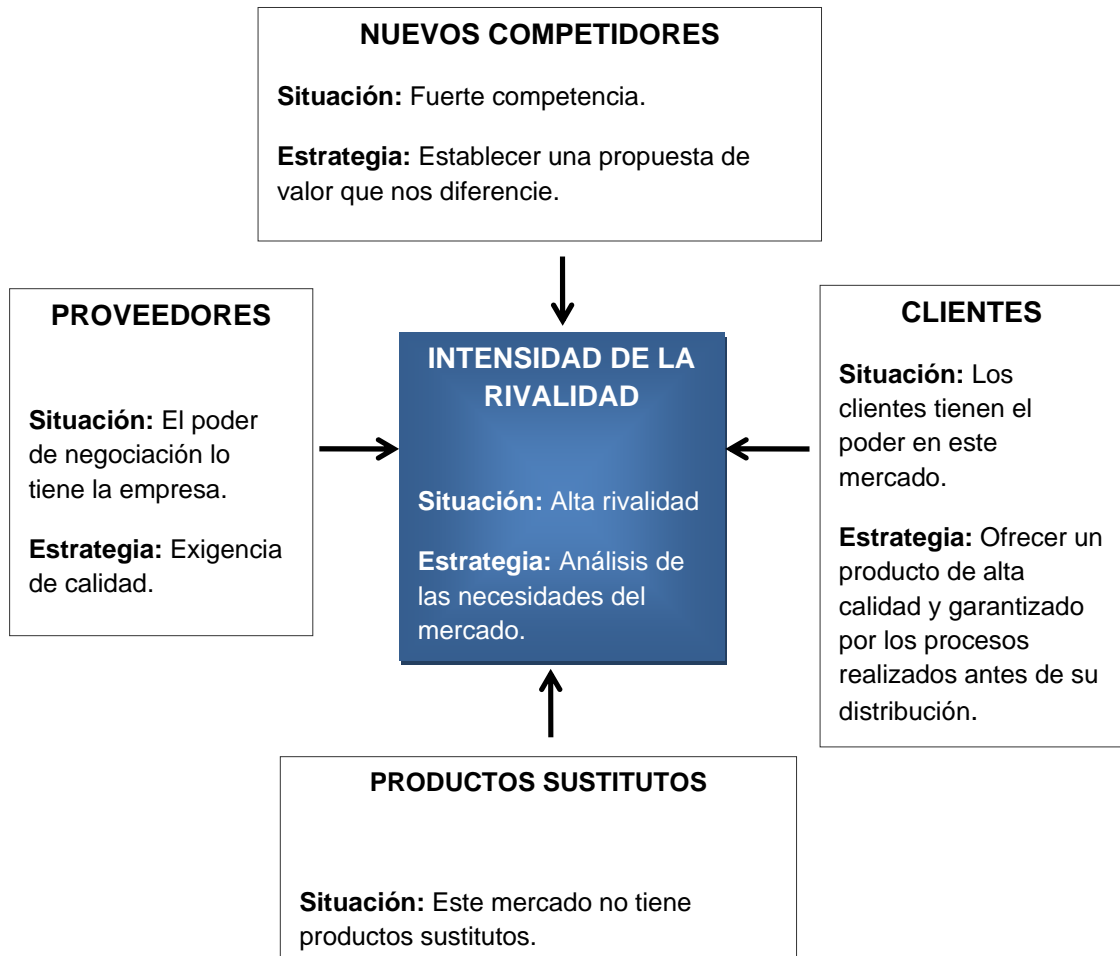
Estas estrategias son generadas de los diferentes elementos del FODA, esto nos ayudará a que el plan estratégico esté mejor enfocado. De tal manera de potenciar las fortalezas y superar las debilidades a partir de las oportunidades y amenazas (ver cuadro 12).

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Terminales y Estaciones de Transferencia	D1: Capacitación al personal operativo
		F2: Pedido de productos a terminal pascuales	D2: Capacitación al personal administrativo
		F3: Descarga y aforo de tanques y medición de calidad del producto	D3: Convenios
		F4: Calibración de dispensadores	
OPORTUNIDADES	O1: Aumento del PIB	(F2,O1/O2) Con un aumento sustancial de la demanda y por ser capaces de no quedar desabastecidos	(O3,D3) Debido a que las instituciones del estado, deben utilizar los recursos del estado, se presenta la oportunidad de firmar convenios.
	O2: Aumento de comercio Exterior		
	O3: Inestabilidad Política		
AMENAZAS	A1: Nuevos medios de transporte	(F4,A2) Realizar campañas de marketing enfatizando las buenas prácticas ambientales como la ISO 14001(Seguridad Ambiental)	(A1,D1,D2,D3) Capacitar a todo el personal para satisfacer al cliente tanto en la distribución del producto como en la obtención de los convenios.
	A2: Problemas Ambientales		

Cuadro 12

6.1.10. Modelo de las cinco fuerzas

En el cuadro 13 planteamos la situación actual y la estrategia a aplicar para cada una de las cinco fuerzas que influyen sobre la empresa, y que son: rivalidad, nuevos competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos.



Cuadro 13

6.1.11. Identificación de los stakeholders

En la actualidad el éxito de los negocios se fundamenta en la identificación de sus principales stakeholders y conocer sus necesidades, de tal manera de lograr la satisfacción total de ellos.

Como primer punto se necesita visualizar todos los grupos de interés de los que depende la empresa, se enfocan los grupos internos y externos. (Ver cuadro 14).

STAKEHOLDERS	
Grupos Internos	
1	Empleados
2	Alta Gerencia
Grupos Externos	
3	Clientes
4	Proveedores

Cuadro 14

6.1.12. Matriz de Influencia-Poder

De los stakeholders definidos anteriormente, es preciso conocer los principales grupos en base a la influencia que tienen sobre las decisiones y estrategias de la empresa, y el poder para el logro de objetivos y resultados del negocio. Para esto utilizamos la Matriz de Influencia-Poder. (Ver gráfico III).

Matriz de Influencia-Poder			
INFLUENCIA			
		Baja	Alta
P O D E R	Mucho	4	2
	Poco	1	3

Gráfico III

Luego de haber realizado la matriz de Influencia- Poder, se puede observar que los clientes tienen una alta influencia pero no tienen poder, y que la alta gerencia tiene mucho poder sobre la Estación de Servicio, los proveedores tienen un alto poder y baja influencia, por lo cual la E/S debe enfocar sus esfuerzos netamente a la satisfacción de los clientes, y tener una buena coordinación con los proveedores.

6.1.13. Voz del consumidor

Mediante una encuesta y su tabulación se determinó la voz del consumidor que se desarrolla a continuación.

Ver anexo N° 3

6.1.13.1. Definición del universo y selección de las muestras

El universo a investigar es la Estación de Servicios Guayaquil, ubicada en la Av. 25 de Julio vía al Puerto Marítimo y calle 55SE, en donde trabajan 11 personas en el área administrativa, y 45 auxiliares de despacho en el área operativa.

Aproximadamente se atienden 100,000 clientes al mes en la Estación de Servicios Guayaquil. Pero para efectos de la investigación tomaremos como referencia un surtidor de combustible en específico, en el cual aproximadamente hay un flujo de 300 vehículos cada 8 horas.

Esto se realizaría en el primer turno de la Estación, el 31 Enero del 2011, entre las 07H00 y las 09H00, horas consideradas como pico, y se escogió lunes porque es uno de los días más concurridos por los clientes de la E/S., las encuestas se las realizaron en los dispensadores Multiproducto #12-13 hasta los dispensadores # 27-28. (Ver anexo N° 4 de distribución de Islas Multiproducto)

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

$$N = 300$$

$$E = 5\%$$

$$n = 300/1.7475$$

$$n = 172$$

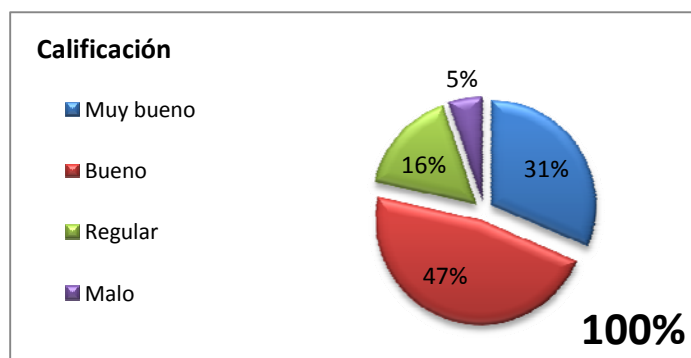
6.1.13.2. Desarrollo y tabulación de las encuestas realizadas.

Encuesta

Cientes Estación de Servicios Guayaquil

1. ¿Qué opina usted de las instalaciones físicas de la E/S Petroecuador?

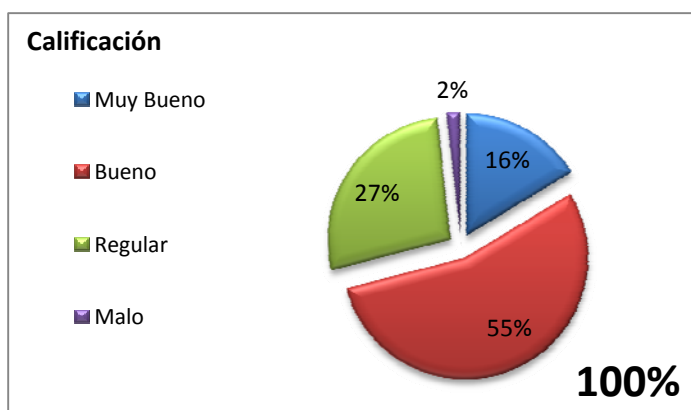
Calificación	Cantidad	%
Muy bueno	54	31%
Bueno	81	47%
Regular	28	16%
Malo	9	5%
Total	172	100%



El 47% de los encuestados calificaron como BUENO a las instalaciones, y el 31% lo calificaron como MUY BUENO, es decir que el 78% de los encuestados está satisfecho con las instalaciones de la Estación de Servicio Guayaquil de EP PETROECUADOR.

2. ¿Qué percepción tiene usted de los servicios brindados en la estación de Servicio?

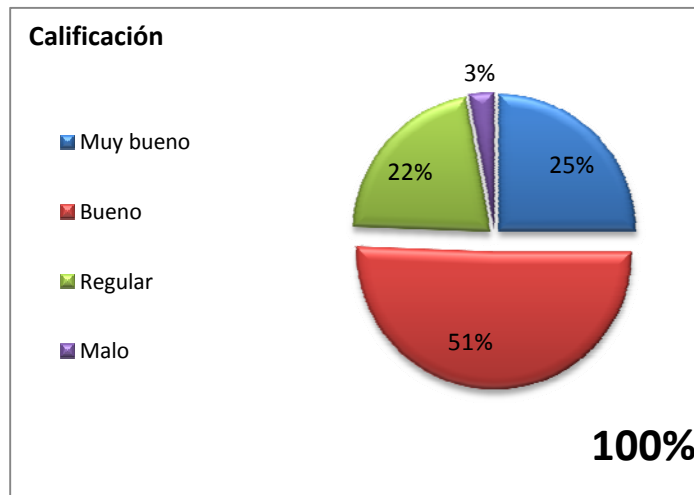
Calificación	Cantidad	%
Muy Bueno	28	16%
Bueno	94	55%
Regular	47	27%
Malo	3	2%
Total	172	100%



El 55% de los encuestados calificaron como BUENO. Teniendo un 71 % de aceptación de la población con una percepción de que los servicios brindados en la Estación de Servicio son muy buenos y buenos.

3. ¿En la siguiente escala, como considera usted el nivel de atención brindado por el personal de la Estación de Servicio?

Calificación	Cantidad	%
Muy bueno	43	25%
Bueno	87	51%
Regular	37	22%
Malo	5	3%
Total	172	100%

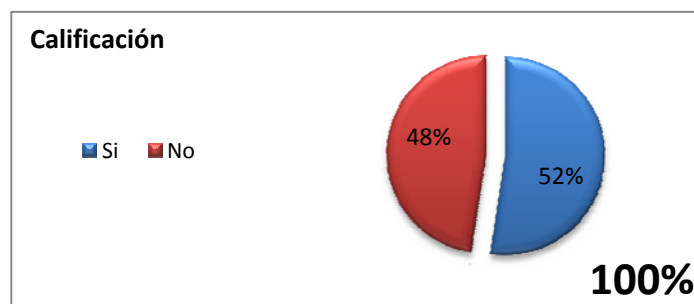


El 51% de los encuestados calificaron como BUENO. Teniendo un 76 % de aceptación de la población que considera que la atención en la estación de servicio es muy buena y buena.

4. ¿Opina usted que el personal que atiende en la Estación de Servicio cuenta con la capacitación adecuada?

(Si o no)

Calificación	Cantidad	%
Si	90	52%
No	82	48%
Total	172	100%

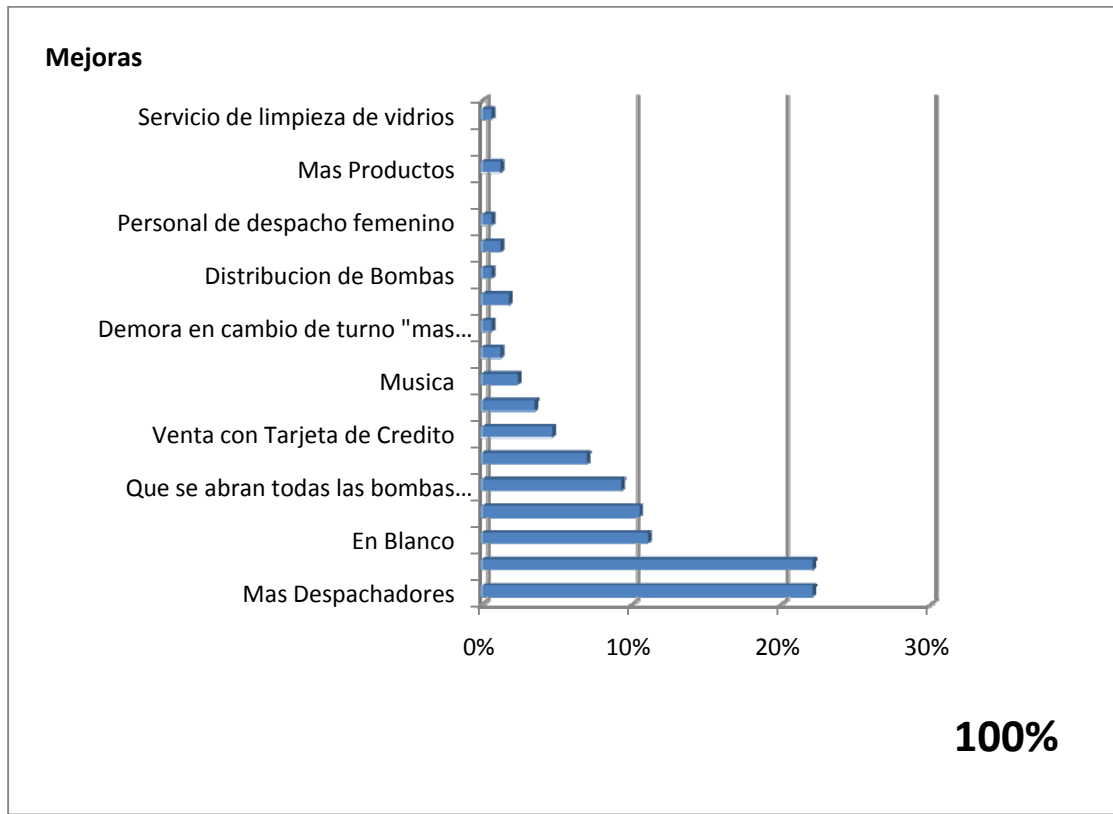


El 52% de los encuestados dijeron piensan que Sí están capacitados sin embargo el 48% piensan que los auxiliares de despacho deberían estar

mejor capacitados. Esto es un punto importante y aquí se ve una de las falencias de la Estación de Servicio como tal.

5. ¿Qué oportunidades de mejora considera usted que se puedan implementar?

Oportunidades de Mejora	Cantidad	%
Más Despachadores	38	22%
Más Bombas "Dispensadores"	38	22%
En Blanco	19	11%
Minimarket	18	10%
Que se abran todas las bombas "Dispensadores"	16	9%
Mantenimiento Surtidores	12	7%
Venta con Tarjeta de Crédito	8	5%
Mas Dispensadores de Agua y Aire	6	3%
Música	4	2%
Capacitación a Despachadores	2	1%
Demora en cambio de turno "más agilidad horas pico"	1	1%
Mejorar Atención al Cliente	3	2%
Distribución de Bombas	1	1%
Ayuda de guardias	2	1%
Personal de despacho femenino	1	1%
Más Productos	2	1%
Servicio de limpieza de vidrios	1	1%
Total	172	100%



Las oportunidades de mejora que podría haber en la estación de servicio según los clientes es:

- Más Despachadores con el 22 %

En este caso se referían a horas pico ya que no hay muchos despachadores que los atiendan.

- Más Dispensadores con el 22 %

En este caso se refieren a que hay varios dispensadores en que solo funciona una pistola debido a que la otra estas averiada.

En ambos casos se produce congestión en las horas pico, lo cual genera un malestar en la atención que se está prestando a los clientes ya que el servicio no es ágil.

6.1.14. Propuesta de valor

Es fundamental plantear una propuesta de valor en el negocio de tal manera de ofrecer a los clientes algo diferente para beneficio de ellos y de la empresa; por lo tanto la propuesta planteada es la siguiente:

*“Mejorar la comunicación con los auxiliares de despacho”
Capacitaremos a los analistas técnicos y asistentes administrativos,
para que de igual manera mejoren la comunicación, brindando una
excelente atención y buen trato tanto a los clientes como a los
auxiliares de despacho.*

Esta propuesta debe diferenciarse en el mercado, está regida en el grupo de mayor importancia para la empresa, sus clientes y de igual manera enfocada en lo más importante de sus necesidades, la atención y el trato que reciben.

6.1.15. Misión y visión

Como parte de establecer un plan estratégico de la empresa, es necesario tener definida la misión y visión del negocio.

Misión:

“Satisfacer la demanda de combustible con estándares de calidad, cantidad y precio. Respetando al medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del Ecuador”

Visión:

“Ser el símbolo de calidad y de protección ambiental para nuestros clientes”-

6.1.16. Temas estratégicos

A partir de una lluvia de ideas, que se realizó con el personal administrativo y unos delegados del personal operativo, se establecieron las posibles estrategias a aplicar dentro de la empresa, se llegan a definir temas estratégicos que engloban estas ideas.

Los temas estratégicos que se fijaron son los siguientes:

- ◆ Comunicación.
- ◆ Mejoramiento continuo.
- ◆ Rentabilidad del negocio.
- ◆ Crecimiento del mercado.
- ◆ Satisfacción de clientes.

A continuación para cada tema se muestra las ideas de estrategias, a partir de las cuales se obtuvieron los temas estratégicos.

Comunicación

- Tener contacto permanente con los clientes
- Mejorar la atención y el trato a los clientes
- Contribuir y fomentar el trabajo en equipo.

Mejoramiento Continuo

- Exigencia en la calidad de productos a los proveedores.
- Crear un sistema de retribución para incentivar a los auxiliares de despacho.
- Implementar un programa de obsequios para los clientes.

Rentabilidad del negocio

- Cumplir con las metas propuestas.
- Incrementar los ingresos en ventas por auxiliar de despacho

Crecimiento del mercado

- Instalar nuevos dispensadores para cubrir la creciente demanda.
- Facilitar los requisitos para el proceso de suscripción de convenios con empresas privadas y públicas.

Satisfacción de cliente

- Capacitaciones a los auxiliares de despacho en cuanto al conocimiento del producto.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Disminuir el tiempo de despacho de manera eficiente y eficaz.

6.1.17. Matriz de cobertura de los temas estratégicos

Para conocer el nivel que cubre cada tema estratégico, que se planteó anteriormente, con respecto a: la definición del negocio, el planteamiento del análisis FODA, la definición de los stakeholders, la propuesta del valor para el negocio y, la misión y visión que detallan y resumen a la empresa; se asigna una puntuación del 1 al 3, donde 1 es Baja, 2 es Media y 3 es Alta.

TEMAS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO					
	Negocio	FODA	Stakeholders	Propuesta de Valor	Misión / Visión	Total
Comunicación	3	2	2	3	2	12
Mejoramiento Continuo	3	2	1	2	3	11
Rentabilidad del negocio	3	3	3	2	3	14
Crecimiento del mercado	1	2	2		3	8
Satisfacción de clientes	3	2	3	2	3	13

Cuadro 15

6.1.18. Valores organizacionales

Es también fundamental tener planteados los valores que se regirán y desarrollarán en el negocio, los cuales apoyarán para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- ♦ Respeto
- ♦ Honestidad
- ♦ Personal
- ♦ Trabajo en equipo

6.1.19. Relación entre los valores organizacionales y los Temas estratégicos.

Al haber especificado los valores estratégicos de la empresa, es también necesario ver su relación con los temas estratégicos, de tal manera de ver si estos valores son los correctos o deben ser modificados, teniendo un alto nivel de cobertura.

VALORES	TEMAS ESTRATÉGICOS					
	Comunicación	Mejoramiento Continuo	Rentabilidad del negocio	Crecimiento del mercado	Satisfacción de clientes	Total
Respeto	3	1			3	7
Honestidad	3	3	3	3	3	15
Personal	3	2	1	2	2	10
Trabajar en equipo	3	3		2	2	10

Cuadro 16

6.1.20. Resumen del plan estratégico

Luego de haber seguido los pasos para plantear un plan estratégico, se presenta a continuación un resumen de éste, el que incluye: las definiciones de negocio, misión, visión, propuesta de valor, temas estratégicos y valores organizacionales. Es básico establecer un plan estratégico dentro de un periodo de cinco años, luego de este tiempo se lo puede redefinir.

Negocio

“La Estación de Servicio “Guayaquil” de EP Petroecuador, se dedica a la comercialización de combustibles, cuya misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de máxima calidad y mínimo impacto ambiental, contribuyendo al desarrollo económico y social del Ecuador.”

Misión:

“Satisfacer la demanda de combustible con estándares de calidad, cantidad y precio. Respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del Ecuador”

Visión:

“Ser el símbolo de calidad y de protección ambiental para nuestros clientes”

Propuesta de valor

“Mejorar la comunicación con los auxiliares de despacho. Capacitaremos a los analistas técnicos y asistentes administrativos, para que de igual manera mejoren la comunicación, brindando una excelente atención y buen trato a tanto a los clientes como a los auxiliares de despacho.

Temas estratégicos

- ◆ Comunicación.
- ◆ Mejoramiento continuo.
- ◆ Rentabilidad del negocio.
- ◆ Crecimiento del mercado.
- ◆ Satisfacción de clientes.

Valores organizacionales

- ◆ Respeto
- ◆ Honestidad
- ◆ Personal
- ◆ Trabajo en equipo

6.2. Desarrollo del Balanced Score Card**6.2.1. Objetivos estratégicos**

Para plasmar la matriz del Balanced Score Card tenemos que plantear los objetivos de la empresa basados en las cuatro perspectivas que se detallan a continuación:

Perspectiva Financiera:

Reducir el nivel de la cartera de cobranza.

Se planteó este objetivo para reducir la cartera de clientes por medio de la gestión de cobro del departamento de atención al cliente.

Rentabilidad.

Mantener un margen de rentabilidad aceptable para contribuir con el desarrollo y crecimiento de la comercializadora de EP Petroecuador.

Perspectiva de clientes:

Calidad de facturación.

Lograr que el departamento de facturación reduzca los errores en la emisión de facturas y documentos relacionados a las mismas.

Calidad en el cobro de intereses por mora.

Lograr reducir los errores en la emisión de las notas de interés por cobrar, para así ahorrar recursos de suministros a la Estación de Servicio.

Alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes

Mediante este indicador se podrá conocer si los clientes están satisfechos al ser atendidos por los Asistentes Administrativos de la Estación de Servicio, en especial por el Departamento de Atención al Cliente.

Perspectiva de Procesos:

Controlar la eficiencia de los Auxiliares en el Despacho de combustible por isla.

Hacer una comparación entre los Auxiliares de Despacho en las diferentes islas, de manera que se pueda determinar quienes no están vendiendo en las cantidades proporcionales predefinidas.

Medir la eficiencia en el envío de depósitos por los recaudadores.

Tener un control de los asistentes de recaudación en cuanto a los faltantes que se presentan para poder tomar acciones correctivas.

Identificar el auxiliar de despacho con mayor número de ventas.

Tener un registro de que despachador tuvo la mayor cantidad de ventas mensuales, para poder motivarlos con distinciones o remuneraciones.

Controlar el ausentismo.

Tener un indicador que nos diga qué porcentaje se ausentan los despachadores por las diferentes razones frente al número de horas trabajadas.

Medir la eficacia en el despacho del producto.

Controlar la cantidad de contaminaciones realizadas a los automotores por los auxiliares de despacho para tomar acciones correctivas como capacitación en el uso de los equipos y dispensadores.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Aumentar el número de empresas con convenios.

Incrementar el número de empresas que suscriben convenio con la Estación de Servicio, a fin de incrementar las ventas.

Fomentar el trabajo en equipo.

Tener un registro de actividades realizadas en equipo para así poder formar un equipo de trabajo unido y comprometido con un objetivo en común, como el de brindar un excelente servicio e incrementar las ventas.

Capacitar al personal

Tener un listado del personal que ha realizado cursos, para determinar que personas deben recibir cursos de capacitación y tener una equidad en la formación del personal.

6.2.2. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

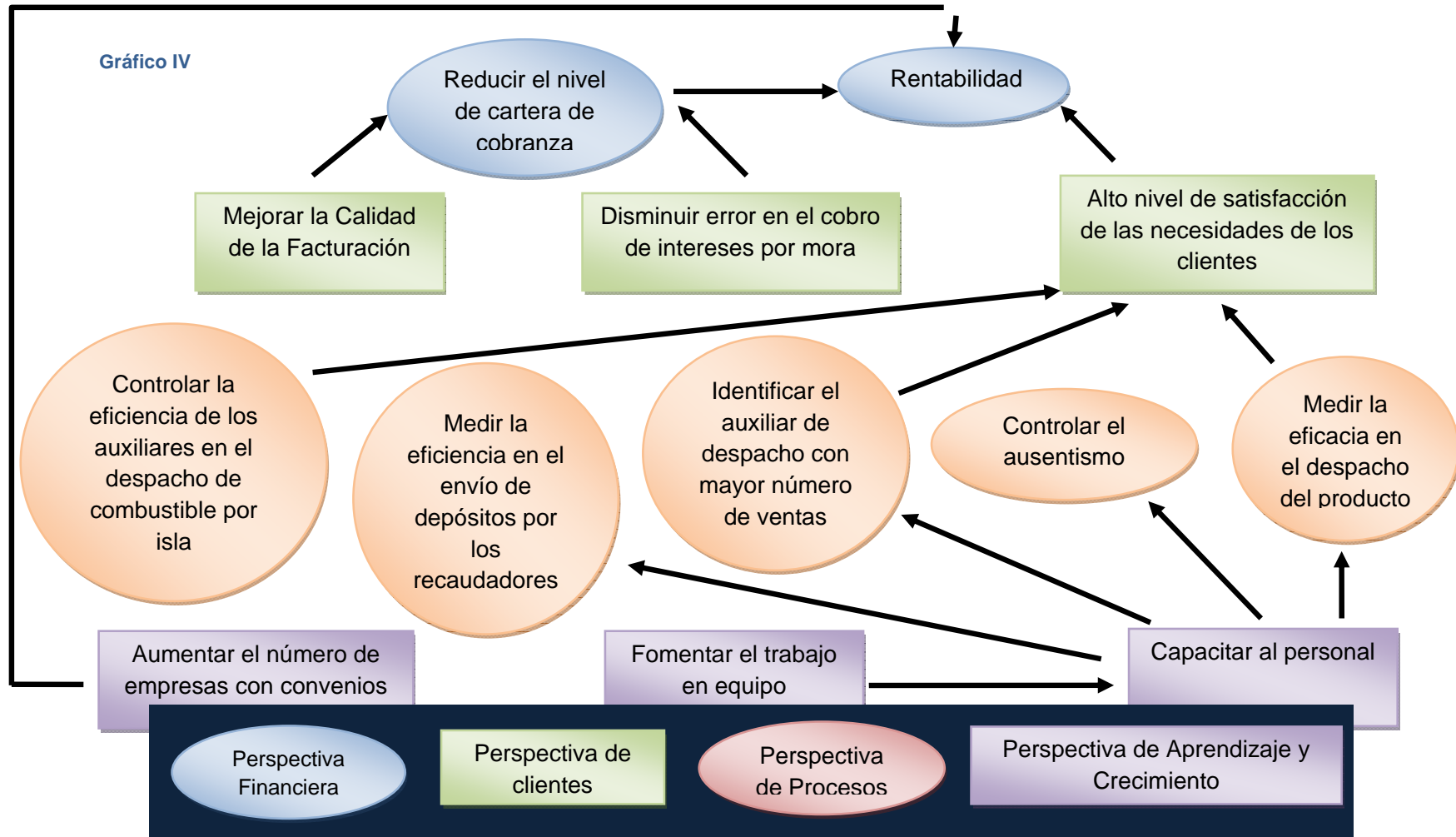
El desarrollo de esta matriz de cobertura se la puede observar en el cuadro 17.

TEMAS ESTRATEGICOS						ESTRATEGIA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Comunicación	Mejoramiento Continuo	Rentabilidad del negocio	Crecimiento del mercado	Satisfacción de clientes	Misión / Visión	Propuesta de Valor	Total
Reducir el nivel de cartera de cobranza		1	2		2			5
Rentabilidad		3	3			2	2	10
Calidad de la Facturación		2	1		3			6
Calidad en la emisión de intereses por mora		2	1		3			6
Alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes	3	3	3	3	3	3	2	20
Controlar la eficiencia de los auxiliares en el despacho de combustible por isla	1	2	3	2	3	1	2	14
Medir la eficiencia en el envío de depósitos por los recaudadores		2	1			1	2	6
Identificar el auxiliar de despacho con mayor número de ventas	1	2	1					4
Controlar el ausentismo	1	1	2		1			5

Cuadro 17

6.2.3. Mapa estratégico

El mapa estratégico que queda definido para la empresa, teniendo sus rutas estratégicas, por la unión de objetivos estratégicos se puede ver en el gráfico IV.



6.2.4. Desarrollo de indicadores

Cada objetivo será medido por indicadores, que para llegar a ellos, es necesario aclarar y conceptualizar; esto nos permite tener un mejor enfoque en lo que realmente se quiere conseguir. (Ver cuadro 18).

	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR	FÓRMULA
Financiera	Reducir el nivel de cartera de cobranza	Reducir el porcentaje de cuentas por cobrar de los clientes convenio	Tener un indicador para saber qué porcentaje de las ventas facturadas han sido cobradas	% de recaudación mensual respecto a la facturación	Total Recaudado/Total Facturado
	Rentabilidad	Que la utilidad sea representativa para la comercializadora de EP Petroecuador	Se espera tener un crecimiento en la rentabilidad con respecto al año anterior	% rentabilidad	Utilidad Neta / Venta
Clientes	Calidad de la Facturación	Conocer la cantidad de facturas emitidas con error para tomar acciones correctivas en el departamento de facturación	Que no hayan errores en las facturas que se entregan a los clientes	% de facturas emitidas con error	Facturas Emitidas con Errores/ Total de Facturas Emitidas
	Calidad en la emisión de intereses por mora	Número y porcentaje de Notas de débito con error	Que el porcentaje de notas de debito con errores sea reducido	% de notas de debito emitidas con error	Notas de débito con errores/ Total de notas de débito
	Alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes	Que los clientes que mantienen convenios con la Estación estén satisfechos con el servicio que se les da	Alta calificación de la satisfacción de los clientes	Calificación sobre 10	
















	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR	FÓRMULA
Procesos	Controlar la eficiencia de los auxiliares en el despacho de combustible por isla	Identificar cantidad de despachos en islas por auxiliar de despacho	Tener un control de los auxiliares para poder determinar quienes no trabajan con eficiencia	% de despachos por despachador	cantidad de despachos /total de despachos de la isla de despacho
	Medir la eficiencia en el envío de depósitos por los recaudadores	Contabilizar el número de faltantes mensualmente	Reducir el número de faltantes que el banco informa a la Estación en los depósitos diarios realizados	% de errores en los depósitos	Cantidad de faltantes por recaudador en el mes/ Total de faltantes en el mes
	Identificar el auxiliar de despacho con mayor número de ventas	Conocer el auxiliar que mas ventas registra	Establecer una política de retribución por ser el auxiliar con mayores ventas mensualmente	Dólares vendidos	Ventas totales por despachador/ Total de ventas
	Controlar el ausentismo	Tener un control de horas perdidas de trabajo por cada persona de la Estación de Servicio	Diferenciar entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado	% de horas ausentes en comparación de las horas trabajadas	Horas-hombre ausentes/ Horas-hombre trabajadas
	Medir la eficacia en el despacho del producto	Controlar la cantidad de contaminaciones realizadas a los automotores por los auxiliares de despacho	Eliminar la cantidad de contaminaciones a los automotores de los clientes	Número de veces que se contaminan los automotores	

























	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR	FÓRMULA
Crecimiento y Aprendizaje	Aumentar el número de empresas con convenios	Incrementar la cantidad de clientes que mantienen convenios con la Estación de Servicio, a fin de incrementar las ventas	Tener un aumento de ventas	Cantidad de convenios suscritos	Aumentar el número de empresas con convenios
	Fomentar el trabajo en equipo	Que el personal de la Estación de Servicio trabaje en equipo y poder lograr las metas y objetivos trazados	Tener actividades de trabajo en equipo que influyan sobre su trabajo	# de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo
	Capacitar al personal	Que las capacitaciones dadas a los clientes influyan sobre su desempeño en sus labores asignadas	Que el personal este altamente capacitado para brindar un excelente servicio	Cantidad de cursos realizados por el personal de la Estación de Servicios	Capacitar al personal

Cuadro 18

6.2.5. Semáforos de los indicadores

Cada indicador debe tener fijado un valor meta y base, de tal manera que al ser aplicados se tenga el resultado del desempeño con este indicador. En el cuadro 19 se tienen los valores correspondientes de los semáforos que medirán los KPI, los valores utilizados fueron obtenidos sobre la base de datos de la empresa.

Perspectiva	KPI	Objetivo	Unidades	Semáforo
Financieras	Cuentas por Cobrar a los Clientes con Convenio	Reducir el nivel de cartera de cobranza	%	 $\geq 90\%$
				 $\geq 61\%$ y $< 90\%$
				 $< 61\%$
	Nivel de Rentabilidad	Aumentar Porcentaje de Rentabilidad	%	 $\geq 70\%$
				 $\geq 38\%$ y $< 70\%$
				 $< 38\%$
Clientes	Calidad de la Facturación	Disminuir número de Facturas con Error	%	 $\leq 1\%$
				 $\leq 1\%$ y $> 3\%$
				 $> 3\%$
	Exactitud de Cobro de intereses por mora	Disminuir número Notas de Débito con Error	%	 $\leq 1\%$
				 $\leq 1\%$ y $> 4\%$
				 $> 4\%$
	Satisfacción de los Clientes	Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes	calificación sobre 10	 ≥ 8.75
				 ≥ 6 y < 8.75
				 < 6

Perspectiva	KPI	Objetivo	Unidades	Semáforo
Procesos	Eficiencia de Auxiliares de Despacho	Controlar el número de despachos realizados por los auxiliares en cada isla	%	 $\geq 16\%$
				 $\geq 9\%$ y $< 16\%$
				 $< 9\%$
	Ranking de Auxiliares de Despacho	Identificar el auxiliar de despacho con mayor número de ventas	%	 $\geq 70\%$
				 $\geq 38\%$ y $< 70\%$
				 $< 38\%$
	Faltantes de los asistentes de recaudación	Controlar el número de faltantes en los depósitos realizados por los asistentes de recaudación	%	 $\leq 40\%$
				 $\leq 31\%$ y $> 40\%$
				 $> 31\%$
	Ausentismo	Controlar el tiempo trabajado versus el horario y calendario	%	 $\geq 0\%$
				 $\geq 0\%$ y $< 40\%$
				 $> 40\%$
Contaminaciones realizadas por los Auxiliares de Despacho	Controlar la cantidad de contaminaciones realizadas a los automotores	Veces	 ≥ 0	
			 ≥ 0 y < 3	
			 > 3	
Aprendizaje y crecimiento	Convenios Suscritos	Aumentar el número Convenios firmados con Clientes	Número	 ≥ 4
				 ≥ 2 y < 4
				 < 2
	Integración del Equipo	Número de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Número	 ≥ 3
				 ≥ 0 y < 3
				 < 0
	Capacitación al personal	Cantidad de seminarios impartidos al personal de la Estación de Servicios	Número	 ≥ 7
				 ≤ 3 y > 7
				 < 3

Cuadro 19

6.2.6. Matriz de Balanced Score Card

En el cuadro 20 se tiene la matriz completa de Balanced Score Card, detallando para cada perspectiva, los objetivos, los KPI, la persona responsable de su medición, sus valores de base, meta y valor actual, el color del semáforo correspondiente, el desempeño obtenido y el tiempo de medición.

Perspectiva	Objetivo	KPI		Unidad	Responsable	Base	Meta	Valor	Semáforo	Tiempo de Medición
Financieras	Reducir el nivel de cartera de cobranza	Cuentas por Cobrar a los Clientes con Convenio	Total Recaudado/Total Facturado	%	Analista Financiero	61.00%	90%	89.00%	●	Mensual
	Aumentar Porcentaje de Rentabilidad	Nivel de Rentabilidad	Utilidad Neta / Venta	%	Supervisor	38.00%	70%	56.00%	●	Anual
Clientes	Disminuir número de Facturas con Error	Calidad de la Facturación	Facturas Emitidas con Errores/ Total de Facturas Emitidas	%	Analista Financiero	3.00%	1%	2.00%	●	Mensual
	Disminuir número Notas de Débito con Error	Exactitud de Cobro de intereses por mora	Notas de débito con errores/ Total de notas de débito	%	Analista Financiero	4.00%	1%	1.00%	●	Mensual
	Mejorar la percepción de satisfacción de los clientes	Satisfacción de los Clientes		calificación sobre 10	Supervisor	6.00	8.75	6.00	●	Mensual

Perspectiva	Objetivo	KPI	Unidad	Responsable	Base	Meta	Valor	Semáforo	Desempeño	Tiempo de Medición	
Procesos	Controlar el número de despachos realizados por los auxiliares en cada isla	Eficiencia de Auxiliares de Despacho	cantidad de despachos /total de despachos de la isla de despacho	%	Analista Técnico	9.00%	16%	15.00%	●	85.7%	Por turno
	Identificar el auxiliar de despacho con mayores de ventas	Ranking de Auxiliares de Despacho	Ventas totales por despachador/ Total de ventas	\$	Analista Financiero	31.00%	40%	42.30%	●	125.6%	Mensual
	Controlar el número de faltantes en los depósitos realizados por los asistentes de recaudación	Faltantes de los asistentes de recaudación	Cantidad de faltantes por recaudador en el mes/ Total de faltantes en el mes	%	Analista Financiero	20.00%	0%	5.00%	●	75.0%	Mensual
	Controlar el tiempo trabajado versus el horario y calendario	Ausentismo	Horas-hombre ausentes/ Horas-hombre trabajadas	%	Analista Técnico	40.00%	0%	30.00%	●	25.0%	Mensual
	Controlar la cantidad de contaminaciones realizadas a los automotores	Contaminaciones realizadas por los Auxiliares de Despacho		Veces	Analista Técnico	3.00	-	4.00	●	-33.3%	Mensual

Perspectiva	Objetivo	KPI	Unidad	Responsable	Base	Meta	Valor	Semáforo	Desempeño	Tiempo de Medición
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el número de Convenios firmados con Clientes	Cantidad de convenios suscritos	Veces	Supervisor	2	4	4	●	100.0%	Mensual
	Número de actividades realizadas que fomenten el trabajo en equipo	Integración del Equipo	Veces	Asistente de Marketing	0	3	2	●	66.7%	Anual
	Cantidad de seminarios impartidos al personal de la Estación de Servicios	Capacitación al personal	Veces	Supervisor	3	7	5	●	50.0%	Anual

Cuadro 20

6.2.7. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas que fueron planteadas inicialmente en conjunto con la gerencia de la empresa, de tal manera de influir sobre los objetivos que se han detallado con anterioridad y ver buenos resultados en el negocio, se muestran a continuación:

1. Entregar en las islas de despacho souvenirs.
2. Habilitar la lubricadora que actualmente no se encuentra en funcionamiento.
3. Capacitaciones a la parte operativa de la Estación de Servicio.
4. Facilitar los requisitos que se solicitan a las empresas para suscribir convenios con la Estación de Servicio.
5. Obtener la certificación ISO 14001 de seguridad ambiental, para ser reconocidos como una empresa preocupada por el medio ambiente.

6.2.8. Priorización de iniciativas

De las iniciativas que se han planteado, es provechoso trabajar en ciertos proyectos que no sean de alta necesidad de inversión de recursos pero que sean de alto impacto para con los objetivos estratégicos.

Las cinco iniciativas fueron ubicadas en el gráfico y las alternativas; 1, 2 y 3, serán aquellas en los que se trabajará y que influirán en los resultados que espera la empresa.

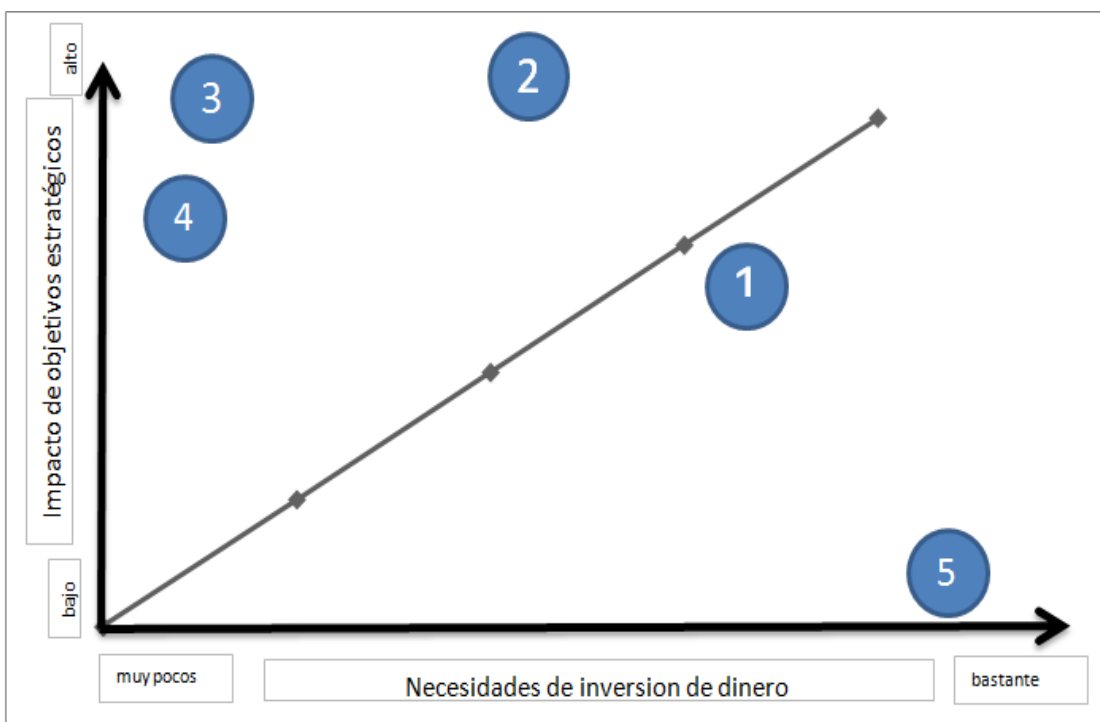


Grafico V

6.2.9. Impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos

Se puede además elegir qué iniciativas efectuar, por medio de la medición de los impactos hacia los objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
	1	2	3	4	5
Reducir el nivel de cartera de cobranza					
Rentabilidad	1	2	2	2	1
Calidad de la Facturación					
Calidad en la emisión de intereses por mora					
Alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes	2	2	2	2	1
Controlar la eficiencia de los auxiliares en el despacho de combustible por isla		1	2		
Medir la eficiencia en el envío de depósitos por los recaudadores					
Identificar el auxiliar de despacho con mayor número de ventas			1		
Controlar el ausentismo					
Medir la eficacia en el despacho del producto			2		
Aumentar el número de empresas con convenios		2	1	2	
Fomentar el trabajo en equipo		1	1		2
Capacitar al personal	1	2	2		2
TOTAL	4	10	13	6	6

Cuadro 21.

Las iniciativas que se desarrollarán son:

- Entregar en las islas de despacho souvenirs.
- Habilitar la lubricadora que actualmente no se encuentra en funcionamiento.
- Capacitar al personal operativo de la Estación de Servicio.

7. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta de crear indicadores de gestión es viable, en función de un rápido análisis que determinen que es adecuada, factible y aceptable.

Es adecuada porque permite cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos de las Estaciones de Servicio y de la empresa EP Petroecuador.

El costo-beneficio establece que es factible ya que en la perspectiva financiera no necesita de una inversión considerable.

Finalmente es aceptable porque se puede implementar sin el riesgo de generar pérdidas ni gastos significativos. Cabe mencionar que se necesita el compromiso de la Gerencia para que sea implementada con éxito.

Los indicadores de gestión propuestos, son una herramienta fácil de usar, y sobretodo ahorraría tiempo a los administradores para poder realizar una evaluación de la gestión de su empresa en un periodo determinado.

Es amigable hacia el personal tanto operativo como administrativo, ya que no busca criticar o sancionar los errores, sino más bien ayudar a determinar las falencias y corregirlas con capacitaciones, dinámicas de grupo y soporte técnico.

8. CONCLUSIONES

1. El contar con un sistema de indicadores de gestión permitirá a la Estación de Servicios de Guayaquil mejorar notablemente su administración y a la vez medir en forma cuantitativa el nivel de avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.
2. La medición de la gestión administrativa, financiera y del talento humano en una empresa, es un factor que ayuda a la empresa a crecer, o a su vez la falta de medición le afecta originando que la empresa pierda su credibilidad.
3. El buen manejo de los indicadores de gestión propuestos, permiten medir el factor humano, y por consiguiente lograr que se trabaje de la manera más eficiente para maximizar la rentabilidad de la empresa, y reducir los recursos utilizados, logrando ahorros que contribuyan al crecimiento de la empresa.
4. La metodología es fácil y sencilla para interpretar los indicadores, permiten evaluar la empresa de manera didáctica, en cuestión de minutos, y contribuirá a lograr grandes incrementos en las ventas y mejor rentabilidad de la empresa.
5. La atención al cliente y su satisfacción es uno de los objetivos de toda empresa que presta bienes o servicios, el lograr mejorar los resultados implica que el mayor beneficiario será el cliente final.

9. RECOMENDACIONES

1. Los indicadores de gestión propuestos deben ser implementados en la estación de Servicios a fin de contar con parámetros que cuantifiquen los avances en la planificación estratégica institucional.
2. Los indicadores de gestión una vez probados deben ser impuestos a todas las estaciones de servicio que trabajen bajo la dependencia de EP Petroecuador.
3. Se debe capacitar al personal que utilizara esta herramienta, para que lo haga de una manera profesional y eficiente, a fin de ayudar al talento humano a mejorar sus falencias, y reducir la utilización de recursos.
4. Por la facilidad y el dinamismo para utilizar los indicadores y medir resultados, se debería crear más indicadores a fin de cubrir todos los procesos de la cadena de valor de la empresa, a fin de tener controlado y medido el ciclo completo del servicio.
5. Explotar la marca Auto Servicios Petroecuador en base a estándares probados a fin de lograr la supremacía del mercado y el reconocimiento nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Gadea, J. L. (2000). *El Control de Gestión en la Administración Local*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Indicadores de gestión. (2010). Recuperado el 14 de Noviembre de 2010, de http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

John M. Ivancevich, P. L. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Fred R. David, (2003) *Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson Prentice Hall

David Parmenter, (2010) *Key Performance Indicators*. Second Edition. John Wiley & Sons. Inc

Michael E Porter, (2009) *Ser Competitivo*. Novena Edición. Deusto.

Membrano Joaquín Y Montes Eduardo, *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

Robert N. Anthony, V. G. (2008). *Sistemas de control de gestión*. McGraw Hill.

Petroecuador, E. (7 de Abril de 2010). *EP Petroecuador*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2010, de <http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>

Sescam. (22 de Octubre de 2002). *Toledo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de http://www.chospab.es/pv_obj_cache/pv_obj_id_2202B254CF5355336DFB006AFB578F4886450100/filename/Gestiondeprocesos.pdf

(http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/teoriadecolaslineasdeespera/default.asp, 2011)

www.plan-estrategico.com/glosario-plan-estrategico-l

Alan Chapman, *Análisis FODA y análisis PEST*, 2006.

ANEXOS

ANEXO N°1

FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE LA E/S GYE

1. Diagrama de flujo de recepción de combustible

DIAGRAMA DE FLUJO					
MACROPROCESO: COMERCIALIZACION - NACIONAL			REALIZADO POR:		
PROCESO: ADMINISTRAR NEGOCIOS			APROBADO POR:		
SUBPROCESO: RECEPCION DE PRODUCTOS LIMPIOS POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES			PAG: 1/2		
CODIGO	ACTIVIDAD	Estaciones de Servicio (Amazonas / Guayaquil)	Transportista	RESPONSABLES	INSTRUCTIVOS (IN) / FORMATOS (FO)/ CONTROLES (CO).
	INICIO				
1	Ingresar a la zona de descarga de combustible, cumpliendo las normas de seguridad (casco, chaleco, guantes, botas antideshizante, gafas)			Analista Técnico de Estación de Servicios	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
2	Ingresar el tanquero a la zona de descarga siguiendo las normas de seguridad			Transportista	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
3	Verificar que el transportista cuente con casco y chaleco, apague el motor del vehículo, interrumpa el suministro de energía de la batería, posea extintor, coloque el cable a tierra, conos de seguridad y el arrestalamas			Analista Técnico de Estación de Servicios	
4	Receptar y verificar la Guía de Remisión (placas de vehículos, tipo producto, cantidad por compartimento y total en galones)			Analista Técnico de Estación de Servicios	* GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIA TERRESTRE
5	Verificar que los sellos de seguridad estén colocados y sean abiertos solo en el momento del Aforo en autotanque			Analista Técnico de Estación de Servicios	
6	Realizar el aforo del autotanque, según instructivo de aforo de autotanques recepción			Analista Técnico de Estación de Servicios	* INSTRUCTIVO DE AFORO DE AUTOTANQUES - RECEPCION
7	Existe novedad?				
8	Colocar la cantidad que se va a recibir de menos en la Guía de Remisión de Transferencia Terrestre (detalle de recepción) y elaborar reporte de novedad para Supervisor de Estación de Servicio			Analista Técnico de Estación de Servicios	* GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIAS TERRESTRES * MEMORANDO
9	Realizar gestión para solución de novedad			Supervisor de Estación de Servicio	
10	Ingresar datos de recepción en el Sistema de Movimiento de Productos POC8 en galones naturales y determinar en base a Reporte diario de movimientos de productos en tanques de almacenamiento se va descargar el combustible			Analista Técnico de Estación de Servicios	* El sistema de movimiento de producto calcula automáticamente el despacho a 60 grados * REPORTE DIARIO DE MOVIMIENTOS DE PRODUCTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Zoom In

MACROPROCESO: COMERCIALIZACION - NACIONAL

REALIZADO POR:

PROCESO: ADMINISTRAR NEGOCIOS

APROBADO POR:

SUPROCESO: RECEPCION DE PRODUCTOS LIMPIOS POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES

PAG: 2/2

CODIGO	ACTIVIDAD	Estaciones de Servicio (Amazonas / Guayaquil)	Transportista	RESPONSABLES	INSTRUCTIVOS (IN) / FORMATOS (FO)/ CONTROLES (CO).
		A			
11	Aforar los tanques de almacenamiento para determinar en cuales y en que volumen se va a receptor el producto	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	* REPORTE DIARIO DE MOVIMIENTOS DE PRODUCTOS
12	Colocar el codo visor en la boca de ingreso del tanque de almacenamiento y conectar la manguera a la boca del compartimiento del autotank utilizando el filtro		[]	Transportista	
13	Verificar que no exista fugas en las conexiones para evitar pérdidas de combustibles	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
14	Abrir válvulas y dar inicio a la descarga de combustible	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
15	Controlar la operación de descarga	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
16	Finalizar descarga, cerrar válvulas y desconexión de accesorios de descarga	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
17	Solicitar a transportista realice concheo hasta que el remanente en autotank sea vaciado en un contenedor y luego colocado en tanque asignado.	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
18	Verificar el vaciado total de los comportamientos del autotank	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
19	Cerrar tapas de tanque receptor y ordenar todo implemento utilizado en la descarga.	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
20	Generar reportes de la guía de remisión de Transferencias Terrestres del sistema de movimiento de producto (PCOS)	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	* GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIAS TERRESTRES
21	Firmar y entregar copia de guía de transferencias terrestres al transportista	[]	[]	Analista Técnico de Estación de Servicios / Transportista	
22	Archivar documentación en forma clasificada y cronológica.	[]		Analista Técnico de Estación de Servicios	
23	Elaborar órdenes de pago de proveedores	[]		Analista / Asistente Administrativo / Financiero de Estación de Servicios	
	FIN				

2. Diagrama de flujo de recepción de GLP

DIAGRAMA DE FLUJO					
MACROPROCESO:	COMERCIALIZACION NACIONAL			REALIZADO POR:	
PROCESO:	ADMINISTRAR NEGOCIOS			APROBADO POR:	
SUBPROCESO:	RECEPCION DE PRODUCTO GLP (GAS LICUADO DE PETROLEO) POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES			PAG:	
CODIGO	ACTIVIDAD	ESTACIONES DE SERVICIO (GUAYAQUIL/AMAZONAS)	RANSPORTISTA	RESPONSABLE	INSTRUCTIVOS (IN) / FORMATOS (FO) / CONTROLES (CO)
	INICIO				
1	Ingresar a la zona de descarga de combustible GLP, cumpliendo las normas de seguridad (casco, chaleco, botas antideslizante, gafas).			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
2	Ingresar el tanquero a la zona de descarga siguiendo las normas de seguridad.			Transportista	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
3	Verificar que el transportista cuente con casco y chaleco, apague el motor del vehículo, interrumpa el suministro de energía de la batería, posea extintor, coloque el cable a tierra, conos de seguridad y el arrestallamas			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
4	Receptar y verificar la Guia de Remision (placas de autotanque, producto, cantidad en kilos).			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIA TERRESTRE
5	Verificar y registrar del Autotanque el Nivel, Presion, temperatura (se compara con datos de Guia de Remision).			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	ACTA DE ENTREGA/RECEPCION DE PRODUCTO
6	Existe Novedad?			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	
7	Colocar la cantidad que se va a recibir de menos en la Guia de Remisión de Transferencia Terrestre (detalle de recepción) y elaborar reporte de novedad para Supervisor de Estacion de Servicio			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIA TERRESTRE / MEMORANDO
8	Realizar gestion para solucion de novedad.			Supervisor de Estacion de Servicio	
9	Aforar los tanques estacionarios de la Estacion de servicio (Nivel, Presion, Temperatura) para determinar en cuales y en que volumen se va a receptor el producto.			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	
10	Conectar mangueras de vapor y de producto del terminal de autotanque al terminal de tanques estacionarios, y abrir valvulas.			Transportista	
11	Encender el motor del autotanque que trabaja con la bomba de descarga y dar inicio a la descarga (Se compara presion de autotanque y tanques estacionarios)			Transportista	
12	Controlar la operación de descarga (verificar niveles de producto en autotanque y tanque de la estacion, ademas de verificar si existen fugas)			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	
13	Ingresar datos de recepcion en el Sistema de Movimiento de Producto PCO8, considerando si la recepcion es Volumetrica o Masica.			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	SISTEMA DE MOVIMIENTO DE PRODUCTO PCO8
14	Se verifica el vaciado del autotanque, se toma datos de tanques estacionarios y autotanque (Nivel, Presion, Temperatura)			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	
15	Finalizada la descarga se apaga el motor del autotanque, se desconecta accesorios de descarga, se cierran valvulas de entrada de producto y retorno de presion.			Transportista	
16	Dejar en orden todos los implementos utilizados en la descarga.			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
17	Generar reportes de la Guia de Remision de Transferencia terrestre del Sistema de Movimiento de Productos (PCO8).			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	GUIA DE REMISION DE TRANSFERENCIA TERRESTRE
18	Firmar y entregar copia de Guia de Transferencias Terrestres al transportista; ademas de la firma del Acta de Entrega Recepcion de productos.			Analista Tecnico de Estacion de Servicio / Transportista	
19	Archivar documentacion en forma clasificada y cronologica			Analista Tecnico de Estacion de Servicio	
20	Elaborar ordenes de pago de proveedores			Analista / Asistente Administrativo Financiero de Estacion de Servicio	
	FIN				

ANEXO N°2

FICHA DE OBSERVACION

En esta ficha de observación se pretende advertir los diferentes procesos, que agregan valor al cliente final, para así poder establecer tiempos y parámetros, para crear los indicadores de gestión. Se observarán solo los procesos en los cuales se puedan medir cuantitativamente.

1.- Medir el tiempo en que los clientes esperan, desde que llegan a la estación hasta que salen.

Esta medición, nos podrá dar una idea para ver qué servicios adicionales se pueden implementar durante este tiempo de espera, como limpieza de vidrios, revisión de aire de neumáticos, etc. Algún servicio que agregue valor a nuestros clientes.

2.- Medir el tiempo en que se llena el tanque de un vehículo liviano.

Se hará esta observación para poder establecer tiempos máximos para llenarles el tanque a los vehículos, y así poder medir a los auxiliares de despacho, si se toman mucho tiempo. Ya que actualmente no está definido el tiempo que debieran usar para despachar un vehículo.

3.- Medir el tiempo en el que se realiza la facturación de las ventas.

El tiempo que se usa para la emisión de una factura, es fundamental para los clientes, ya que solo está en espera de su comprobante y vuelto. Al estandarizar tiempos, se puede verificar si los auxiliares están siendo eficientes al momento de la venta de combustible y su facturación.

ANEXO N° 3

Encuesta dirigida a los clientes de la Estación de Servicios de Guayaquil, específicamente en la isla de Multiproducto 12-13 hasta la 27-28. En el horario de 07H00 Y 09H00. Cabe señalar, que en estas islas se despacha (Diesel, Súper y Ecopaís) sólo a vehículos livianos.

El objetivo de la encuesta es medir el grado de satisfacción de los clientes y conocer a través de ellos, cuáles son las necesidades que no se están satisfaciendo a fin de tomar los correctivos respectivos.

Encuesta

Cientes Estación de Servicios Guayaquil

1. ¿Qué opina usted de las instalaciones físicas de la E/S Petroecuador?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

2. ¿Qué percepción tiene usted de los servicios brindados en la estación de Servicio?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3. ¿En la siguiente escala, como considera usted el nivel de atención brindado por el personal de la Estación de Servicio?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

4. ¿Opina usted que el personal que atiende en la Estación de Servicio cuenta con la capacitación adecuada?

(Si o no) y brindar comentarios

Si	
No	

5. ¿Qué oportunidades de mejora considera usted que se pueda implementar?

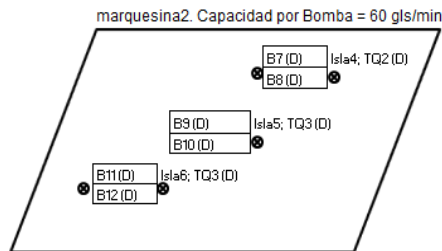
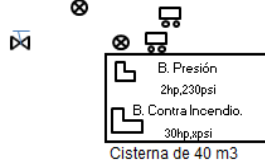
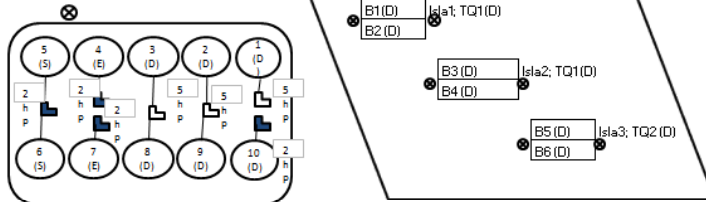
ANEXO N° 4



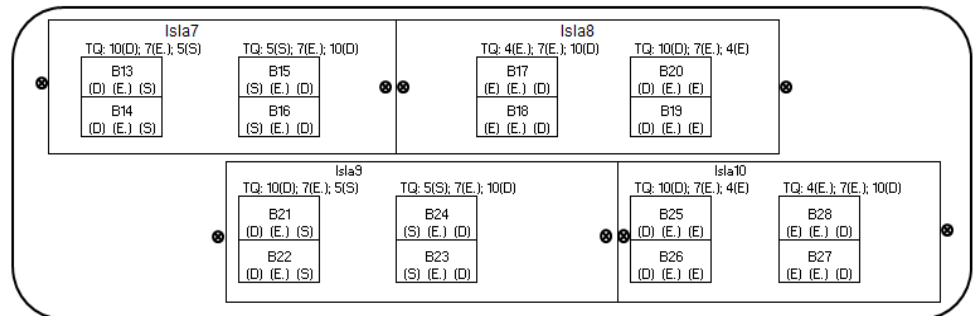
Tanques. Capacidad por Tq: 16 m3; 8800 kg GLP; 4301 gls GLP.



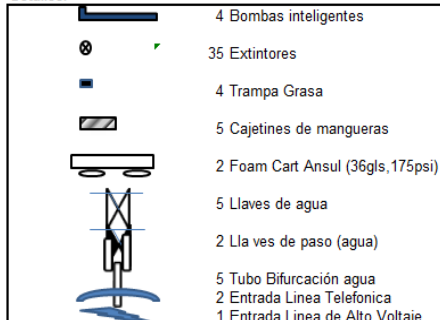
Tanques. Capacidad por Tq: 12000 gls



marquesina3. Capacidad por Bomba = 40 gls/min



Detalles:



GLOSARIO

- **Combustibles:** Sustancias capaces de producir procesos de ignición o fuego y sus procesos asociados de generación de calor y luz.
- **Aforo:** Acción de medir el contenido de un tanque en condiciones ambientales
- **Autotanque:** Unidad automotriz con tanque, tipo semi-remolque; puede ser utilizada para el transporte de combustible
- **Compartimiento:** División interior hermético de un tanque
- **Guía de remisión:** Documento exigido por el servicio de rentas internas para el control de ventas a clientes, el cual es generado por el depósito o terminal que requiere el producto con la finalidad de dejar constancia escrita de lo solicitado, la cantidad y la forma de transportarlo
- **Tanque:** recipiente que se utiliza para el almacenamiento de productos en estado líquido o gaseoso
- **Combustibles:** Sustancias capaces de producir procesos de ignición o fuego y sus procesos asociados de generación de calor y luz.
- **Derrame de hidrocarburos:** Escape de hidrocarburos producidos por causas operacionales imprevistas o por causas naturales, hacia la pista de despacho, cuyo volumen supera un galón.
- **Liqueo de hidrocarburos:** Escape de hidrocarburos producidos por causas operacionales imprevistas o por causas naturales, hacia la pista de despacho, cuyo volumen no supera un galón.
- **Residuos peligrosos:** Aquellos residuos que debido a su naturaleza y cantidad son potencialmente peligrosos para la salud humana o el medio ambiente. Requieren un tratamiento o técnicas de eliminación especial para terminar o controlar su peligro. Se las denomina también “desechos contaminados con combustibles”
- **Dispensadores Multiproducto:** Se conocen con este nombre a los dispensadores de combustible que pueden abastecer a los clientes con los 3 tipos de combustible, Ecopaís, Súper, Diesel.
- **GLP:** Gas licuado de petróleo. Es la mezcla de hidrocarburos gaseosos en estado natural, en cuya composición predominan los hidrocarburos propano

y butano, que se almacenan y distribuyen en estado líquido, en recipientes herméticos a presión.

- **Zona de Descarga:** Área ocupada por los tanques de almacenamiento de productos y el conjunto de instalaciones destinadas al movimiento de los fluidos en ellos contenidos.
- **KPI:** Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño
- **PEST:** Identifica los factores del entorno general que afectan a la empresa, como son; Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico.
- **EP:** Empresa pública
- **Balanced Score Card:** Cuadro de mando integral