



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA EP., EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2015-2016”.

AUTORA:

LUZ NELLY TIVIANO AZOGUE

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas, ha sido desarrollado por la SRTA. LUZ NELLY TIVIANO AZOGUE, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Luz Nelly Tiviano Azogue, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de junio de 2016.

.....
Luz Nelly Tiviano Azogue
180402386-7

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con mucho amor a Dios por darme salud y vida, a mi madre este ser que ha sido el pilar fundamental en mi vida, quien han sabido inculcarme valores, principios que han hecho de mí una persona responsable y dedicada a mis tareas diarias, por su valentía de mi ausentismo lejos de casa durante cinco años de carrera universitaria.

Ella ha sido mi principal motivación para luchar día a día para conseguir el objetivo propuesto, gracias por su amor, por su apoyo incondicional, por su comprensión durante todos estos años, por su ejemplo, y su total voluntad; este esfuerzo más que mío es suyo.

De igual forma una dedicación especial para mis hermanos de quienes he recibido su apoyo total en cada momento y sus deseos de verme crecer personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, porque en sus aulas, se recibió el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas por permitirme formar parte de tan prestigiosa Facultad en la cual he formado como profesional.

A la Empresa estación de servicios GAS ESPOCH EP, por brindarme la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, la cual se ha visto reflejada en los resultados, sobre todo el más sincero agradecimiento a mis tutores de tesis por sus consejos y amistad.

A Dios por brindándonos salud, sabiduría y constancia a lo largo de todo este camino, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad, por haber permitido culminar un pedregano más de mis metas, a mi familia y amigas (os) por el apoyo incondicional que me han brindado por estar con junto a mi estos cinco años de carrera universitaria.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	x
Índice De Anexos.....	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación Del Problema De Investigación.....	3
1.1.2 Delimitación Del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Qué Es Un Proceso	7
2.2.1.1 Límites, Elementos Y Factores De Un Proceso.....	8
2.2.1.2 Ventajas Del Enfoque Al Proceso	10
2.2.1.3 Tipos De Procesos	10
2.2.2 Procesos Administrativos	13

2.2.3	Manuales Administrativos	23
2.2.4	Manuales De Procedimientos U Operaciones	26
2.2.6	Gestión	31
2.2.6.1	Tipos De Gestión	32
2.2.7	Gestión Administrativa	34
2.2.8.2	Etapas De Un Modelo De Gestión Administrativa.....	39
2.2.8.3	Principios De La Gestión Por Procesos	39
2.2.9	Herramientas De Gestión.....	41
2.2.9.1	El Six - Sigma	41
2.2.10	Indicadores De Gestión.....	45
2.2.10.1	Elementos De Indicadores De Gestión	45
2.2.10.2	Enfoques Sistemático De Un Indicador.....	47
2.2.10.3	Clasificación De Los Indicadores	48
2.2.10.4	Indicadores De Gestión Por Áreas Funcionales	50
2.2.10.5	Fórmulas Básicas De Indicadores Para La Empresa	51
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1.1	Modalidad	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	56
3.5	RESULTADOS	58
3.5.1.	Análisis De Las Encuestas De Los Clientes Internos.....	58
3.5.2	Análisis De Las Encuestas De Los Clientes Externos.....	78
3.5	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	88
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	91
4.1	TÍTULO	91

4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	91
4.2.1	Antecedentes Históricos	91
4.2.3	Base Legal.....	93
4.2.4	Filosofía de la Empresa Pública Estación de Servicios GAS ESPOCH EP	95
4.2.5	Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	97
4.2.5.1	Análisis Externo.....	97
4.2.5.2	Análisis Interno.....	100
4.3	Estructura Funcional	101
4.3.1	Organigrama Funcional	102
4.3.2	Funciones de los Colaboradores de la Empresa.....	102
4.3.3	Diagnóstico de las Áreas de la Empresa	104
4.3.3.1	Área Administrativa.....	104
4.3.3.2	Área Financiera.....	104
4.3.3.1	Área Operativa.....	105
4.3.4	Desarrollo de los Procesos por Áreas	106
4.4	Mapeo de los Procesos.....	106
4.4.1.	Normas para el Manual de Procesos de la Gestión Administrativa.....	108
4.4.2	Normas y Procedimientos para las Compras de Bienes y Servicios.....	110
4.4.3	Normas y Procedimientos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible a Servidores Politécnicos.....	117
4.4.4	Normas y Procedimientos para la Compra de Combustible	124
4.4.5	Normas y Procedimientos para la Descarga de Combustible	130
4.4.6	Normas y Procedimientos para la Venta de Combustible	136
4.4.7	Normas y Procedimientos para la Atención al Cliente	142
4.4.8	Normas y Procedimientos para las Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial..	148
4.4.9	Normas y Procedimientos para el Manejo Ambiental	154
4.4.10	Desarrollo de un Plan para Formar Equipos de Trabajo (DMAIC).....	160

CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES.....	167
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS.	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapa y roles en la estrategia de seis sigma.....	44
Tabla 2: Mecanismos de comunicación.....	58
Tabla 4: políticas establecidas dentro de la empresa.....	59
Tabla 5: Mecanismos de control en la Estación de Servicio	60
Tabla 6: Empleados Motivados	61
Tabla 7: Estructura Adecuada.....	62
Tabla 8: Situación Actual de las razones financieras	63
Tabla 9: Suficiente capital de trabajo	64
Tabla 10: Liquidez para sus compromisos	65
Tabla 11: Análisis financiero.....	66
Tabla 12: Atención en contabilidad.....	67
Tabla 13: Empresa posesionada en el mercado.....	68
Tabla 14: Canales de distribución	69
Tabla 15: Servicios de calidad.....	70
Tabla 16: Las promociones y publicidades	71
Tabla 17: Conforme con su puesto	72
Tabla 18: Satisfecho con la remuneración.....	73
Tabla 19: Horario actual de trabajo	74
Tabla 20: Desarrollo laboral	75
Tabla 21: Condiciones físicas y ambientales de trabajo.....	76
Tabla 22: Tecnología adecuada para atender las necesidades del cliente	77
Tabla 23: Satisfacción en el cliente externo	78
Tabla 24: La calidad en el desempeño laboral que brinda la E/S.....	79
Tabla 25: Aspectos de calidad	80
Tabla 26: Aspectos que fallan los despachadores	81
Tabla 27: Es atendido al reclamo	82
Tabla 28: Han solucionado sus reclamos	83
Tabla 29: Eficiencia del personal	84
Tabla 30: Aspectos que intervino para preferir E/S	85
Tabla 31: Que percibe usted de los despachadores	86

Tabla 32: la infraestructura de los baños sanitarios.....	87
Tabla 33: Matriz FODA	100
Tabla 34: Identificación de los Procesos por Área.....	106
Tabla 35: Ficha de Procesos para la Compra de Bienes y Servicios.....	113
Tabla 36: Procedimientos para la Compra de Bienes y Servicios.....	114
Tabla 37: Ficha de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos	116
Tabla 38: Ficha de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos	120
Tabla 39: Procedimientos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos	121
Tabla 40: Indicadores de Gestión para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos.....	123
Tabla 41: Ficha de Procesos para la Compra de Combustible	126
Tabla 42: Procedimientos para la Compra de Combustible	127
Tabla 43: Indicadores de Gestión para la Compra de Combustible	129
Tabla 44: Ficha de Procesos para la Descarga de Combustible	132
Tabla 45: Procedimientos para la Descarga de Combustible	133
Tabla 46: Indicadores de Gestión para la Descarga de Combustible	135
Tabla 47: Ficha de Procesos para la Venta de Combustible	138
Tabla 48: Procedimientos para la Venta de Combustible.....	139
Tabla 49: Indicadores de Gestión para la Venta de Combustible.....	141
Tabla 50: Ficha de Procesos para la Atención al Cliente	144
Tabla 51: Procedimientos para la Atención al Cliente	145
Tabla 52: Indicadores de Gestión para la Atención al Cliente	147
Tabla 53: Ficha de Procesos para la Herramientas y Mecanismos de Seguridad	150
Tabla 54: Procedimientos para las Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial	151
Tabla 55: Indicadores de Gestión para las Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial.....	153
Tabla 56: Ficha de Procesos para el Manejo Ambiental	156
Tabla 57: Procedimientos para el Manejo Ambiental	157
Tabla 58: Indicadores de Gestión para el Manejo Ambiental	159
Tabla 59: Desarrollo de un plan para formar equipos de trabajo (DIMAIC).....	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qué es un Proceso	8
Gráfico 2: Modelos Sistemáticos.....	38
Gráfico 3: Mecanismos de comunicación	58
Gráfico 4: Políticas establecidas dentro de la empresa.....	59
Gráfico 5: Mecanismos de control en la Estación de Servicio.....	60
Gráfico 6 : Empleados Motivados	61
Gráfico 7: Estructura Adecuada	62
Gráfico 8: Situación Actual de las razones financieras	63
Gráfico 9: Suficiente capital de trabajo	64
Gráfico 10: Liquidez para sus compromisos	65
Gráfico 11: Análisis financiero.....	66
Gráfico 12: Atención en contabilidad.....	67
Gráfico 13: Empresa posesionada en el mercado	68
Gráfico 14: Canales de distribución	69
Gráfico 15: Servicios de calidad.....	70
Gráfico 16: Las promociones y publicidades	71
Gráfico 17: Conforme con su puesto.....	72
Gráfico 18: Satisfecho con la remuneración.....	73
Gráfico 19: Horario actual de trabajo	74
Gráfico 20: Desarrollo laboral.....	75
Gráfico 21: Condiciones físicas y ambientales de trabajo.....	76
Gráfico 22: Tecnología adecuada para atender las necesidades del cliente.....	77
Gráfico 23: Satisfacción en el cliente externo	78
Gráfico 24: La calidad en el desempeño laboral que brinda la E/S.....	79
Gráfico 25: Aspectos de calidad.....	80
Gráfico 26: Aspectos que fallan los despachadores	81
Gráfico 27: Es atendido al reclamo	82
Gráfico 28: Han solucionado sus reclamos	83
Gráfico 29: Eficiencia del personal	84
Gráfico 30: Pregunta N° 8 Cliente externo.....	85
Gráfico 31: Pregunta N° 9 Cliente externo.....	86
Gráfico 32: la infraestructura de los baños sanitarios.....	87

Gráfico 33: Organigrama estructural de la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP.....	101
Gráfico 34: Organigrama funcional.....	102
Gráfico 35: MAPEO DE PROCESOS	108
Gráfico 36: Diagrama de Procesos para la Compra de Bienes y Servicios.....	115
Gráfico 37: Diagrama de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para los Servidores Politécnicos	122
Gráfico 38: Diagrama de Procesos para la Compra de Combustible	128
Gráfico 39: Diagrama de Procesos para la Descarga de Combustible	134
Gráfico 40: Diagrama de Procesos para la Venta de Combustible.....	140
Gráfico 41: Diagrama de Procesos para la Atención al Cliente	146
Gráfico 42: Diagrama de Procesos para la Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial.....	152
Gráfico 43: Diagrama de Procesos para el Manejo Ambiental	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas.....	170
Anexo 2: Análisis de la idea a defender	171
Anexo 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos	172
Anexo 4 Matriz de evaluación de factores internos	174
Anexo 5: Encuestas Clientes Externos.....	175
Anexo 6: Encuestas Clientes Internos	177
Anexo 7: Recolección de Información a Clientes Externos	180

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es un diseño de un manual de procesos de gestión administrativa de la estación de servicios gasolinera ESPOCH EP, el mismo que tiene como objetivo principal el brindar de un instrumento técnico, administrativo y operativo información que servirá de base para ejecutar, controlar y evaluar la eficiencia y eficacia en la empresa.

La propuesta está basada en procesos administrativos, la misma que percibe a la empresa como un sistema interrelacionado que asigna responsables a los procesos claves, haciendo posible una gestión administrativa generadora de valor para el cliente y que procura su satisfacción.

Como parte primordial, el manual administrativo proporcionará la información sobre los procesos e indicadores de gestión ejecutados en la estación de servicios correspondientes a diferentes áreas según el método de mejora continua ya que la en la actualidad es necesario contar con procesos bien estructurados que permitan mejorar el desempeño general de la empresa

Se recomienda la implementación del manual de procesos de forma sistemática y con la respectiva evaluación y aplicación de mecanismos de retroalimentación, ya que pueden existir procesos que varíen según el desarrollo y la ejecución de las tareas en la empresa, por lo que la organización deberá ser flexible y aceptar los cambios.

Palabras claves: MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EFICIENCIA, EFICACIA, MEJORAMIENTO.

.....
Ing. Edison Calderón Morán
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research work is a design of a manual of administrative services petrol station management processes ESPOCH, which main objective is to provide an instrument technical, administrative and operational information that will serve as a basis to implement, control and evaluate the efficiency and effectiveness in the company.

The proposal is based on process management, which sees the company as an interrelated system that assigns managers to the key processes, making it possible to generate administrative management of value for the customer and that attempts to your satisfaction.

As primary part, the administrative manual will provide information on the processes and management indicators in the station of services corresponding to different areas according to the method of continuous improvement since the currently required to well-structured processes that improve the overall performance of the company.

It is recommended the implementation of manual processes systematically and with the respective evaluation of feedback mechanisms, since they can exist processes which vary according to the development and execution of tasks in the company so that the organization must be flexible and accept the changes.

KEY WORDS: MANUAL OF PROCESSES, PROCEDURES, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, EFFICIENCY, EFEECTIVENESS, IMPROVEMENT.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar una herramienta administrativa útil a la estación de servicios gas ESPOCH EP, para mejorar aspectos que influyen internamente en la gasolinera, optimizando los recursos existentes y alcanzando eficiencia y eficacia. El diseño de este sistema está estructurado en cuatro capítulos.

En el CAPÍTULO I se planteó el problema de donde se elaboró un árbol de problemas para la investigación el mismo que se realizara durante 2015 y 2016, mismo que se trata de diseñar un manual de procesos de gestión administrativa lo que ayudara directamente en la solución de los problemas administrativos que a diario surgen en los tramites que tiene que gestionar, optimizando recursos empresariales satisfaciendo las necesidades de los empleados lo más rápido posible.

En el CAPÍTULO II se determina el MACRO TEÓRICO se determina las bases técnicas científicas que servirán de sustento a la propuesta, para normar de manera correcta aspectos referentes a la administración y gestiones internas gracias a conceptos que fundamentan cada tema investigado que servirán en el desarrollo del trabajo.

En el CAPÍTULO III se trata del MARCO METODOLÓGICO encontramos la diagnostico situacional que luego de la investigación de campo se ha determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la empresa, que corroboran para determinar así la problemática que afectan diariamente a la estación, el cual se aplicaron las encuestas a los clientes internos y externos de la empresa. También corresponde al diseño el cual plantea la estructura orgánica un manual de procesos que permiten llevar en orden las asignaciones de las actividades en cada área de trabajo.

Y el CAPÍTULO IV se habla del MARCO PROPOSITIVO se elaboró el manual de procesos con los principales procesos de la empresa utilizando la herramienta de mejora continua donde cada proceso tiene su norma, alcance, política, estrategia, metas y objetivos a cumplir para dar una mejor satisfacción al cliente. Finalmente el presente trabajo se concluye con sus debidas conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas como referencia por la gerencia de la estación de servicios para ser implementadas en la misma.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una buena gestión administrativa de una organización pública, permite un correcto manejo de los recursos asignados para su empresa, estableciendo estrategias para alcanzar los resultados deseados, posibilitando establecer y medir la calidad de producto o servicio a través de indicadores de ventas del combustible, y así conocer el grado de satisfacción de sus empleados y clientes para un servicio eficaz que represente a la colectividad.

A través de la elaboración del árbol de problemas, el cual fue un insumo importante para la realización del presente trabajo, se identificaron algunos problemas de tipo administrativo que presenta la estación de servicios GASESPOCH EP, tales como poca claridad de responsabilidades asignadas, lo que puede conllevar a actividades redundantes, la concentración de actividades en la dirección general, lo que puede generar la demora en la toma de decisiones.

Una de las causas es la incapacidad ante la competencia profesional, lo que da como efecto pérdidas económicas; esto quiere decir que, la organización tiene que estar preparado y saber cuándo es el momento propicio para crear y adoptar estrategias que contra ataquen a la competencia, y listo para cualquier cambio que el mercado actual demande.

La limitada capacitación al personal en RRHH, esto tiene una percusión como efecto no solo en el campo laboral, también tiene efecto en su familia sin olvidar el aspecto social, es decir todo lo que rodea a la persona, ya que depende de mucho tener un carisma adecuado a la función que la persona ejecuta en la organización, porque de esto depende mucho que la empresa como tal llegue a un posicionamiento de marca y de consumo.

Y por último como causa la escases de un sistema que controle al personal que trabaja en la estación de servicios GAS ESPOCH EP, que da cómo efecto la carencia en el aprovechamiento en los recursos tiempo y dinero, esto es muy importante porque se debe implementar un sistema acorde a la organización que ayude a controlar a las

personas que en ella trabaje, y así a futuro evitar malos entendidos y lo que es peor llegar a conflictos legales. Todas estas causas y efectos se derivan por un problema básico el cual que se encuentra en la estación de servicios GAS ESPOCH se tiene como problema: Ineficiente gestión administrativa y su incidencia en el servicio al cliente.

Este tema es interesante ya que se pondrá en práctica toda la capacidad que se acumuló durante la etapa como estudiantes y sobre todo realizar un trabajo de campo en el cual se puede adquirir experiencia que ayudará a futuro a ser buenos profesionales y servir eficientemente a la sociedad.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿El diseño de un manual de procesos de gestión administrativa de la Empresa Pública de la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, permitirá incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en la prestación de servicios?

1.1.2 Delimitación del problema

El problema de esta investigación se realizara durante el año 2015 y 2016, el mismo que se trata de diseñar un manual de procesos de gestión administrativa lo que ayudara directamente en la solución de los problemas administrativos que a diario surgen en las actividades y trámites que tiene que gestionar, optimizando recursos empresariales, además de satisfacer las necesidades de los empleados y clientes.

1.2 JUSTIFICACIÓN

A través de esta investigación se solucionarán los problemas de los procesos de la gestión administrativa a de más esta forma puede manifestar que la empresa tenga una herramienta administrativa de apoyo que guie la ejecución de actividades, sirva de fuente de información y de consulta para colaboradores y empleados de la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP.

En respuesta a las nuevas tendencias en el mercado comercial es necesario conocer nuevos criterios administrativos, para que las empresas puedan hacer su gestión adecuadamente sin tener problemas internos que obstruyan su progreso, por lo tanto se

hace necesario e inaplazable que la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, continúe su accionar diseñando eficientemente los procedimientos administrativos, que le permitan compartir con otras organizaciones similares y que sus colaboradores estén a la vanguardia del proceso tanto de la entidad como de ellos mismos.

Además permitirá mejorar las actividades del talento humano con el fin de mejorar los procesos administrativos. También la gestión empresarial proporcionará un aporte práctico a que estarán a disposición de sus empleados, además proporcionará un aporte técnico para administrar adecuadamente todos los recursos de la empresa, cabe descartar que los procesos administrativos de las organizaciones deben contribuir a mejorar el desenvolvimiento del talento humano y a optimizar los procesos administrativa que conlleven al logro de las metas propuestas y al éxito de la empresas.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la colaboración del gerente y de todo el personal que laboran en la Empresa pública de la estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP., quienes han manifestado su apoyo para brindar la información requerida en el desarrollo de la presente tesis. El resultado obtenido de este trabajo ayudará a su gerente en la toma de decisiones, su buen uso garantizará la efectividad en la consecución de los recursos, y la eficacia en sus gestiones administrativas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

“Diseñar un Manual de Procesos de Gestión Administrativa la Empresa Pública la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera politécnica EP; en la Ciudad de Riobamba de la provincia de Chimborazo período 2015-2016”, que permita mejorar la eficacia, eficiencia en el servicio al cliente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico, que determine como medio de orientación e información.
- Realizar un diagnóstico administrativo de la situación actual de la Estación de Servicios GAS ESPOCH EP.
- Desarrollar un manual de procesos administrativos para que la gestión de la Estación de Servicios GAS ESPOCH EP, sea eficiente en sus servicios.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2014 por Jairo Patricio Peñafiel Ulloa Con El Tema : Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para mejorar La Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa de Equipamiento Industrial “Afuz” de la ciudad de Cuenca, periodo 2014. “Donde concluye que: No existe manuales administrativos ni de procesos, provocando que el nuevo personal desconozca a un inicio los procesos que debe seguir para la elaboración correcta de la cocinas y de más productos que ahí fabrican.”

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicad en el año 2010 por: Lorena Patricia arroyo Quispe 2010. Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la ejecución de trabajos de investigación y extensión de la unidad de gestión de proyectos de la escuela politécnica. “Los manuales administrativos y de procesos propuestos, constituyen un instrumento que permiten cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para la elaboración de la cerámica, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por Gerencia. La estructura del diseño del manual de procesos de gestión administrativa, mostrara un enfoque basado en procesos que optimiza los recursos, promueve la productividad delas funciones y está orientado a la satisfacción al personal administrativo.”

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2011 por Cecilia Elizabeth Zuña Rojas con el tema: “Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores”. Se concluye que: “Los manuales administrativos y de procesos propuestos, constituyen un instrumento que permiten cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para la elaboración de la cerámica, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por Gerencia”.

Según mi criterio en el análisis realizado a varias tesis de diferentes autores se concluye que: un diseño de manual de procesos de gestión administrativa es una herramienta útil, para el manejo de lineamientos para el manejo administrativo y operativo para la empresa

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Qué es un Proceso

Un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Fernández de Velasco, 2010)

La definición permite hablar de diferentes niveles de procesos, obviamente estos varían con el tamaño de la organización.

Alta dirección:

- Proceso de “Elaboración, comunicación implementación, seguimiento, y revisión de estrategia”.
- Proceso de “Determinación difusión, seguimiento y revisión de objetivos”.
- Proceso de “Revisión del sistema de gestión por la dirección”.
- Proceso global de “Entrega de producción o servicios o procesos de negocios”.
- Procesos de “Comunicación interna”.

Dirección Intermedia:

- Ejecución de los procesos en cascada objetivos y comunicación.
- Proceso gestión y comunicación con el cliente
- Proceso de producción – realización del producto o servicio
- Proceso de gestión económica
- Proceso de gestión e integración de personal.

Mando intermedio

- Proceso de contacto con el cliente.
- Proceso de facturación y cobros

- Proceso de mantenimiento
- Personal de base

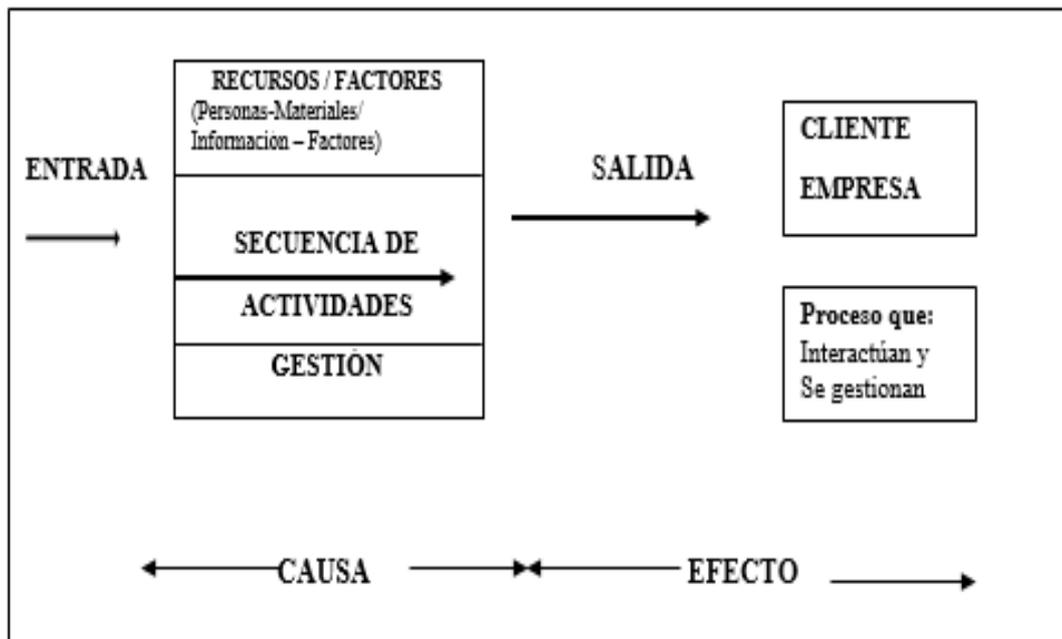
Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo, tendríamos:

Tarea: comprobación de facturas con pedidos.

Actividad: registro de facturas (previsión de pagos).

Proceso nivel dirección: gestión económica y financiera (pág. 53)

Gráfico 1: Qué es un Proceso



Fuente: libro de (Fernández de Velasco, 2010)

2.2.1.1 Límites, Elementos y Factores de un Proceso

Límites de un proceso

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionar en sus diferentes niveles de responsabilidades.

b) Estén fuera del departamento para poder incrementar con el resto de procesos proveedores y clientes.

c) El límite inferior sea un producto con valor. (pág. 54)

Elementos de un proceso

Entrada: producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación y justificación la ejecución sistemática del proceso.

Secuencia de actividades: propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar siempre bien a la primera. Son también productos que proviene interactúa.

Salida: producto con la calidad exigida por el estándar de proceso el impreso diario con registro de facturas recibida, importe vencimiento etc.

Factores de un proceso

Persona. Un responsable y los miembros del equipo de procesos todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes competencias adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas de proporciona el proceso de gestión de personal.

Materiales. Materiales primas o semielaboradas. Formación muy importante especialmente en los servicios. Con las características adecuadas para su uso.

Recursos físicos. Instituciones maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí refiere al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

Métodos planificación del proceso. Método de trabajo procedimiento de proceso gama instrucción técnica instrucción de trabajo.

Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.2.1.2 Ventajas del Enfoque al Proceso

(Fernández de Velasco, 2010) Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones no los empleados que se limitan a ejecutarlos. Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para que se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. (pág. 72)

2.2.1.3 Tipos de Procesos

(Decenzo & Robbins, 2010) No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos Estratégicos: son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización

Procesos Clave: son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo:

(Decenzo & Robbins, 2010) En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas

La Gestión por procesos conlleva una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.

Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Procesos operativos

(Pèrez Fernàndez, J., 2010) Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor. (pag.108)

Procesos de gestión

(Pèrez Fernàndez, J., 2010) Mediante las actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procedanlos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y sobre todo accesible y aplicable para la toma de decisiones.

El proceso de gestión económica, que a su vez se dividirá en varios procesos de alcance específico.

El proceso de gestión de la calidad/ medio ambiente.

Hablando con más rigor, este procesos sería un sistema de procesos con un conjunto de responsabilidades de ejecución de las diferentes actividades y de cada proceso (pudieran no coincidir) a establecer en cada empresa.

- Los procesos de control de los documentos y control de los registros
- Los procesos de medición de la satisfacción del cliente
- El de auditoria interna
- Los procesos de seguimiento y medición del producto y de los procesos.(pag.109)

Procesos de dirección

(Pèrez Fernàndez, J., 2010) Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa

El proceso de formulación comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.

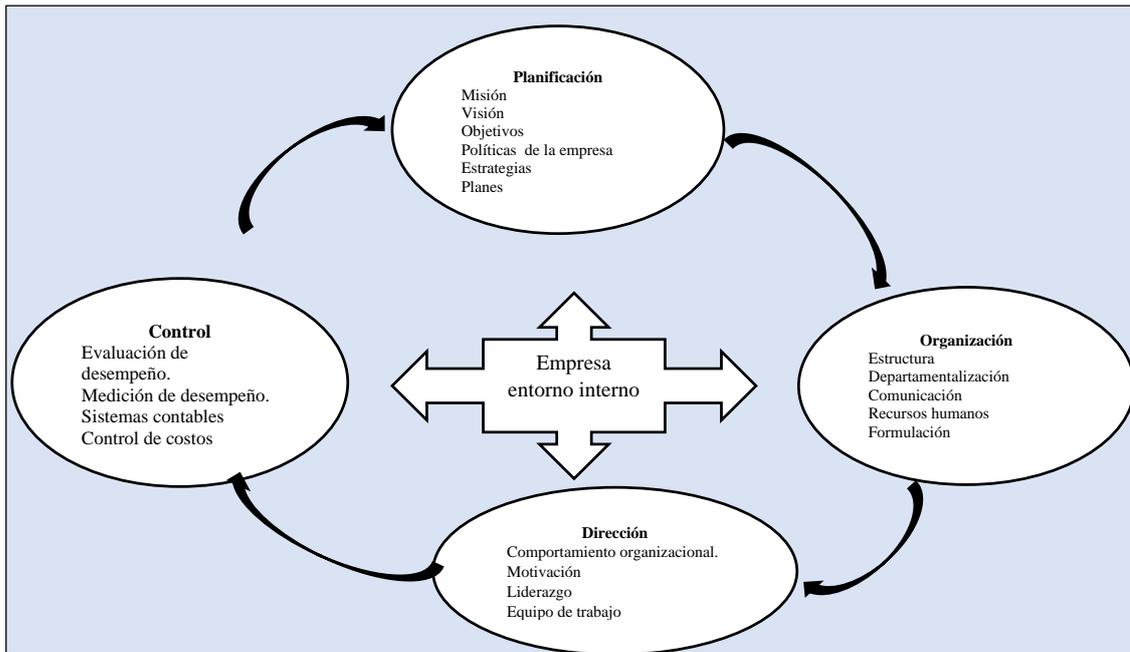
Determinación despliegue seguimiento y evaluación de objetivos iso 9001 este proceso separa entre los requisitos del área. Comunicación interna aunque su ejecución corresponda normalmente al área personal reviso de resultados por dirección retroalimenta a la determinación de objetivos. (pag.111).

2.2.2 Procesos Administrativos

(Decenzo & Robbins, 2010) Menciona que los procesos administrativos aunque normalmente se concentran en los cuatro básicos: planear, organizar, dirigir y controlar.

Un proceso es una forma ordenada de hacer las actividades. Se habla de la administración como proceso para citar la condición que los gerentes, sean cuales fueran sus fortalezas o habilidades personales, realizan ciertas actividades de relación mutua con el fin de alcanzar las metas que desean.

Gráfico 2: Proceso Administrativo



Fuente: libro de (Prieto J, 2011)

a) Planificación

(Culter R, 2010) Es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Tipos de Planificación

Planificación Estratégica - Es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

La planificación estratégica se debe realizar en el nivel institucional de una empresa, la misma que es realizada por los dirigentes los mismos que cumplen la tarea primordial de

enfrentar a la incertidumbre generada por los elementos que no son controlables desde el ambiente externo de la empresa.” (Culter R, 2010, pág. 72)

Planificación táctica: Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planificación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o el futuro.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica.

Planificación Operativa: Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio.

Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo.

El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad” (Culter R, 2010, pág. 73)

b) Organización

(Culter R, 2010) Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirán que consideran los comportamientos de todos los participantes. Otros la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales. A más se refieren a una organización como una empresa, para este libro, el termino es utilizado generalmente para hacer referencia a una estructura formalizada de roles, aun cuando algunas veces se utilice para indicar a una empresa”.

Consistentemente a la Organización se la toma como un proceso para ordenar, distribuir el trabajo, ejercer la autoridad y los recursos entre los trabajadores de una organización, para que de esta forma se puedan alcanzar las metas esperadas de la organización. Por lo cual diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. (pag.181)

Tipos de Organización

- a) **Organizacional Formal:** se entiende en general como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- b) **Organización Informal:** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente.

Estructura organizacional

División organizacional el departamento: con el término departamento se asigna a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Departamentalización: es la limitación del número de subordinados a la que es posible supervisar directamente. De no ser por el recurso de departamentalización se restringiera el tamaño de la empresa. Existen diferentes tipos de departamentalización. (Culter R, 2010)

Cuadro 1: Tipos de departamentalización

Departamentalización	Características
De Funcional	Eficiencia para reunir especialidades similares y personal, con destrezas, conocimientos y orientaciones comunes. Coordinación con áreas funcionales Comunicación deficiente a través de áreas funcionales Visión limitada de los objetivos de la organización.
De Productos	Permite la especialización en productos y servicios particulares. Los gerentes se pueden volver expertos en la industria Más cerca de los clientes Duplicación de funciones Visión limitada de los objetivos organizacional.
De Procesos	Flujo eficiente de las actividades de trabajo Puede usarse solamente con ciertos tipos de productos.
De Clientes	Las necesidades y los problemas de los clientes son atendidos por especialistas. Duplicidad de funciones. Visión limitada de los objetivos organizacionales

Fuente: libro de (Cejas G, 2010)

Autoridad en línea staff, Empowerment, y desnaturalización

(Culter R, 2010) **La autoridad:** es el derecho de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas, una vez detallados los patrones de departamentalización.

Para poder definir la autoridad en una organización es importante distinguir la terminología.

Poder: es la capacidad de individuos y grupos, de influir en las opciones y acciones de otras personas o grupos.

Empowerment: significa que los empleados o administradores o equipos de todos los niveles de la organización de sus superiores.

Autoridad en línea: le da a su superior una línea de autoridad sobre un subordinado.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores en línea.

Autoridad funcional: es el derecho a un individuo o departamento para controlar, proceso, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades de otros departamentos.

Descentralización: de autoridad: es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

Delegación de autoridad: la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a su subordinado para la toma de decisiones ya sea de miembros de consejo de administración, presidentes y vicepresidentes, etc.

La delegación implica 1) la determinación de resultados esperados de un puesto 2) la asignación de tareas a ese puesto 3) la delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y 4) responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto al cumplimiento de tareas.

c) Dirección

(Culter R, 2010) La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. (pág. 279)

a) Liderazgo

(Chiavenato I, 2010) Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. (p.315).

Tipos de Liderazgo

(Chiavenato I, 2010) El liderazgo es uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta para que una empresa o un departamento tengan resultados óptimos, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, para lo cual existen varios tipos de liderazgos, entre los más principales están.

Liderazgo autoritario: el líder es duro e impositivo establece las directrices sin la participación del grupo, además determina la tarea que cada uno de ejecutar

Liderazgo Liberal. El líder deja que todos hagan su voluntad, aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre, las tareas se desarrollan sin tener un objetivo claro

Liderazgo Democrático: El líder es activo, consultivo y orientador, las directrices se debaten y deciden en el grupo, ayudado y estimulado por el líder.

Liderazgo en el trabajo: (Culter R, 2010) “afirma que la actitud de liderazgo tiene cuatro componentes referidos a la capacidad de: a).-Hacer un uso eficaz y responsable del poder; b).- Comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones; c).- Inspirar a los demás y d).- Actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conduce a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de ésta”. (pág. 138)

De lo anterior se puede inferir que el liderazgo es una condición natural que depende de la capacidad de comunicación y del carisma individual, que permite a un individuo, ejercer una influencia sobre un equipo o grupo, que para el caso corporativo se utiliza para la consecución de los objetivos comunes

b) Motivación

Para (Culter R, 2010) la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

En conclusión la motivación es revivir en los empleados el afecto por su trabajo, en busca de una integración total de este al campo laboral, donde se sienta en un ambiente de cooperación y cordialidad que lo haga ser más productivo. El motivarlo en ocasiones personales o laborales especiales lo hará crear más sentido de pertenencia hacia la empresa y ser más recíproco a los objetivos de la misma. (p. 392)

Ciclo motivacional.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior”

Tipos de Motivación

(Chiavenato I, 2010) La motivación es uno de los factores importante que se debe aplicar a los trabajadores, busca explicar el comportamiento laboral de los individuos mediante estos dos factores.

Factores motivacionales extrínsecos.- se localiza en el ambiente que lo rodea al individuo, y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo, estos factores no están bajo el control del trabajador, puesto q son administrados por la empresa. Los principales factores extrínsecos son los salarios, los beneficios sociales, políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo

Factores motivacionales Intrínsecos.- están relacionadas con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales están bajo el control del trabajador, y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual, reconocimiento profesional.

Según mi punto de vista todas las organizaciones necesitan organizar sus recursos, sus tareas o cargos, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, en particular para responder básicamente a las exigencias del entorno cambiante, también es muy importante señalar que el acto de organizar debe responder al proceso de la planeación”. (pág. 306).

d) Control

(Culter R, 2010) “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

En síntesis se puede referir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos vs los resultados esperados inicialmente, permitiendo que la acción dirigida se lleve a cabo de acuerdo con los planes organizacionales y dentro de los límites de la estructura empresarial.

Función del Control

(Fincowsky F, 2014) Define las funciones inherentes al control así: “Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.

- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización
- Apoyar a la planificación y prospección de la organización
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización
- Propiciar participación de las personas en la gestión de la organización” (p. 28).

Etapas de Control

Para (Fincowsky F, 2014) son las siguientes:

- La empresa debe establecer un conjunto de objetivos a mediano y largo plazo atendiendo a su situación interna y a la del entorno actual en el cual se desenvuelve.
- Establecer planes, programas y presupuestos que permitan cuantificar los objetivos.
- Establecer centros de responsabilidad en base a la estructura organizativa.
- Medir, registrar y controlar los resultados obtenidos
- Determinar las desviaciones entre los objetivos alcanzados y trazados.
- Explicar las causas de las desviaciones detectadas así como los efectos ocasionados y atribuir las responsabilidades de los mismos.
- Tomar las decisiones correctivas y estimular a la organización al logro de los objetivos trazados. Esta etapa implica el seguimiento y evaluación de las decisiones adoptadas. (p. 92)

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante.

A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa. El nuevo enfoque sobre el proceso administrativo se ha venido desarrollando en base a nuevo elemento, la misma que se denomina integración de personal.

2.2.3 Manuales Administrativos

(Romero, M, 2011) Menciona que los manuales administrativos, son documentos de uso diario. Son documentos que contienen información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. (pág. 4)

2.2.3.1 Importancia de los Manuales Administrativos

(Romero, M, 2011) A lo largo del quehacer diario en toda clase de organización, se adoptan reglas, normas de servicio, instrucciones, órdenes y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo.

Los manuales administrativos como documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, registrando en forma ordenada y sistemática, toda la información de la organización: legislación, estructura, historia, objetivos, políticas, procedimientos e instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de labores cotidianas de todos y cada uno de los miembros de la organización.

2.2.3.2 Objetivos de los Manuales Administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de trabajo y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad del trabajo para su correcta ejecución.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización de labores encomendadas al personal, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.

- Agilizar el estudio de la organización.
- Promover el uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de coordinación con otras organizaciones.
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la organización. (pág. 5)

2.2.3.3 Clasificación de Manuales Administrativo

(Romero M, 2011); Menciona

Macro Administrativos: Son instrumentos que tienen información de más de una organización.

Meso Administrativos: Son documentos que contemplan a todo un sector o grupo, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

Micro Administrativos: Son los que competen a una sola organización en su totalidad o parte de ella, como un área, departamento o unidad específica. (pág. 5)

- **Por su Contenido**

Existe gran variedad de manuales administrativos y técnicos. Sin embargo los más utilizados son los siguientes:

Manual de Organización y Funciones:

Reúne información clasificada sobre la naturaleza, legislación, antecedentes, objetivos, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de los departamentos que componen la organización. El siguiente esquema presenta un ejemplo de manual de organización.

Manual de Historia de la Institución:

Son instrumentos que detallan los antecedentes de la organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución, estructura, situación y composición.

Este tipo de manuales proporciona al nuevo empleado una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Sirve de mecanismo de enlace con otras organizaciones, usuarios o clientes y proveedores.

Manuales de Puestos:

También conocidos como instructivos de trabajos. Reúnen la información referente a las clases, naturaleza, objetivos, funciones, responsabilidades asignadas y requisitos de cada uno de los puestos de la organización, con el respectivo perfil deseado. Pueden clasificarse por clase, nomenclatura alfabética, categoría salarial o por departamento.

Manual de Políticas:

Contempla el conjunto de políticas institucionales más relevantes. Se pueden clasificar por materia, alfabético o por unidades. Sirven de marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

Manuales Técnicos

Contienen la información clasificada sobre la operación o estructura de un determinado equipo y su mantenimiento (TV, radio, computadoras). Por lo general contienen mucha información gráfica. Usualmente se dirigen a un público muy amplio por lo que se confeccionan en varios idiomas.

Manuales de Personal:

También conocidos como manuales de inducción al nuevo empleado. Contempla las reglas de empleo, información sobre las condiciones de trabajo, servicios que ofrece la organización, derechos laborales y otros.

Manuales de Finanzas:

Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de la organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, administración y control.

Manuales de Procedimientos u Operaciones:

Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o flujogramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo.

El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades.

Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

2.2.4 Manuales de Procedimientos u Operaciones

a) Procedimientos

(Romero M, 2011) Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado. (pág. 10)

b) Propósito de los Procedimientos

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo

c) Ventajas de tener los procedimientos documentados

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor. (Romero, M, 2011)

d) Contenido del Manual de Procedimientos

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos de los procedimientos.
- Alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Descripción de las operaciones.
- Diagramas de flujo.

Identificación

Contiene la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Nombre de la unidad o sección (si es específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guión o diagonal.

Índice

- Disposición de los capítulos que conforman el documento.

Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.

Objetivos.

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo: El manual de procedimientos para el recibo, archivo y préstamo de documentos en los archivos de gestión, tiene como objetivo unificar y estandarizar el manejo de la documentación en todos los archivos de la Institución.

Área De Aplicación O Alcance

Responsables.

(Romero, M, 2011) Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el encargado de archivo, no la persona que en ese momento ocupa el puesto.

Políticas o normas de operación.

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual. Es importante aclarar los conceptos de: Archivo de gestión, archivo central, archivo final, índices, catálogos, inventarios, listas de referencia y otros.

Procedimientos (descripción de operaciones)

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en que consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

Requisitos para la redacción de los procedimientos:

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.

- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

Formularios o impresos.

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado. A modo de ejemplo, si mencionamos en los manuales la utilización de “listas de referencia”, es importante que el lector tenga claro su concepto, que conozca su formato, la información contenida y la forma correcta de llenarla.

2.2.5 Política Empresarial

(Encinas, 2010); La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando hay la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.)
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

Se solicitara el pago total de la mercancía contando 3 días hábiles a partir de la entrega de la mercancía.

- Los acuerdos de exportación se llevarán a cabo mediante el banco de comercio exterior, el cual respaldará el prestigio y buen servicio de la empresa.
- Contratar personal que radique en estos Estados para desempeñar sus funciones dentro de los mismos.
- Cada Jefe de Departamento, tendrá la labor de hacer el reporte de actividades que desempeñe su área, y tendrá 72 horas para hacer entrega de su reporte.
- El Departamento de Sistemas tendrá a su cargo la responsabilidad de actualizar los sistemas y darle mantenimiento al equipo por lo menos 1 día a la semana. (Encinas, 2010)

2.2.6 Gestión

(Hernandez C, 2012) Gestionar es ejecutar las actividades conducentes al logro de objetivos, es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por una organización de manera coordinada. (pag.67)

(Hernandez & Rodriguez, 2011) La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los

organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

2.2.6.1 Tipos de Gestión

a) Gestión por Competencias

(Hernandez C, 2012) Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores. (pág. 68)

b) Gestión del Conocimiento

(Decenzo & Robbins, 2010) Define este concepto bajo la siguiente apreciación. Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua. (pág. 42)

Capacitación

(Decenzo & Robbins, 2010) La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general (pag.83).

c) Gestión del Recurso Humano (Integración Del Personal)

(Pineda I, 2011) Es: “Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente” (pág. 265)

El proceso de integración de personal o Gestión del recurso humano es identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, distribuir la mano de obra ofertada, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

d) Gestión Tecnológica

(Tobar A, 2009) La gestión tecnológica en un sistema organizacional es la gerencia de la creación, adaptación, o asimilación simple de tecnologías, así como su aplicación y difusión, para mejorar los resultados, procesos y medios de trabajo en ese sistema.

Tecnología.

La tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y habilidad). La Tecnología crea frontera para la experiencia humana. (Harris, 2002, p.96)

Sistema

Para (Lizarro, 2011) “Sistema es una interrelación de elementos que constituyen una entidad global o unidad global. Tal definición comporta dos caracteres principales. El primero es la interrelación de los elementos y el segundo es la unidad global constituida por estos elementos en interacción. Se puede concebir el sistema como unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos” (p. 38).

Un sistema es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan de diversas formas, materiales o conceptuales. Además tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y pueden tener figura.

e) Gestión Social

Consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad. (Tobar A, 2009)

f) Gestión de Proyectos

Por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible. (Tobar A, 2009)

g) Gestión Ambiental

(Tobar A, 2009) Abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

2.2.7 Gestión Administrativa

(Pineda I, 2011, pág. 78) Menciona que: la gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Importancia

Para (Pineda I, 2011, pág. 81) la importancia de la gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficacia en la gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los tramites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

El sistema de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar que se describen a continuación:

2.2.8 Modelos Administrativos

(Rodriguez, J, 2010) Básicamente hablamos de modelos que las empresas van cumpliendo, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que

estos no suelen ser dirigidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

2.2.8.1 Tipo de Modelos

Modelo Autocrático

Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado. En un entorno autocrático la orientación a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Modelo de Custodia

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el fortalecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entorno de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores

Modelo de Apoyo

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

Modelo Colegial

El termino colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales y circunstanciales que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser visos como jefes, se consideraban a los

administradores como colaboradores. Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y se sienten a sí mismos la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen en un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

Modelo socio técnico: se caracteriza porque considera a la organización como resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos (como características de las tareas, ambiente de trabajo, maquinaria y equipo), con sus aspectos sociales (por ejemplo, relaciones interpersonales grupos, liderazgo). (Rodríguez, J, 2010)

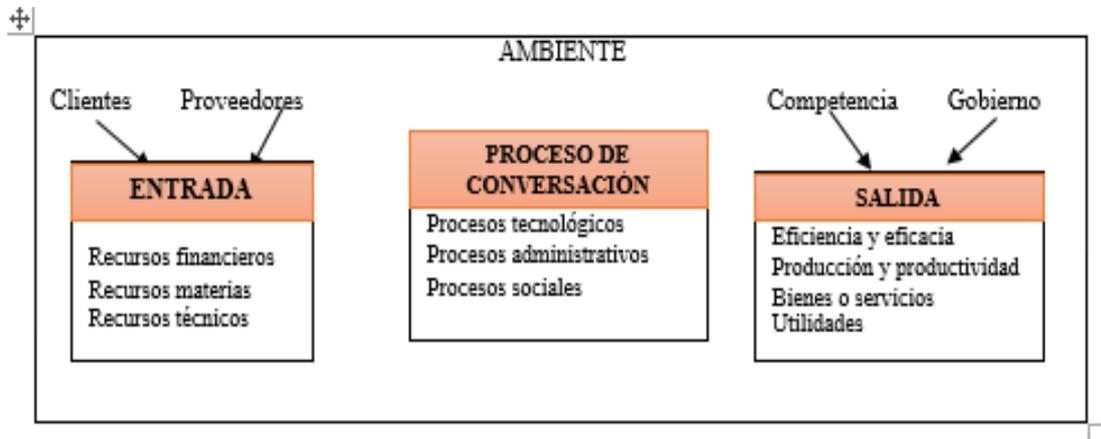
De esta manera, las organizaciones se representan como sistemas abiertos formados por tres subsistemas abiertos, que se conforman a su vez por tres subsistemas básicos.

Modelo sistemático: concibe a las organizaciones como un sistema integrado por varios elementos que interactúan constantemente y cuya presencia, características y comportamiento están encaminados al logro de objetivo concreto. Con este modelo es posible diseñar cambios con propósitos prácticos en cualquier tipo de organización. (Rodríguez, J, 2010)

Los elementos de los recursos organizacionales, grupos sociales, estructuras, procesos de comunicación y de decisión etc.

a) **Flujo de entrada:** se refiere a la introducción de recursos organizacionales que son activos disponibles para que un gerente o administrador genere productos.

Gráfico 2: Modelos Sistemáticos



Fuente: libro de (Rodríguez, J, 2010)

b) Transformación: conjunto de pasos necesarios para convertir los recursos organizacionales en productos. En esta parte se incluyen tres procesos del sistema. Tecnológicos, administrativos, y sociales.

Los procesos tecnológicos: el esfuerzo humano, intelectual y manual se unen en el desempeño de las diversas tareas utilizando tecnología tanto conceptual como material de esta manera se producen bienes o servicios terminados.

Los procesos administrativos: son los que permiten a la organización encauzarse de manera efectiva hacia el logro de objetivos y sus planes. La función administrativa es la que pone y mantiene en operación a cualquier organización.

Los procesos sociales: se refiere al conjunto de interacciones que se presentan entre los individuos y los grupos que integran la organización y las interacciones de esta con el ambiente. Los procesos más importantes de los procesos sociales son: comunicación, liderazgo, análisis y solución de problemas, manejo de conflictos y adaptación a los cambios organizacionales.

c) Resultados: se refiere a los diversos productos (bienes o servicios terminados) que tiene como finalidad satisfacer necesidades humanas.(pág. 2-4)

2.2.8.2 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa

Para (Pineda , I, 2011, pág. 81) El sistema de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar que se describen a continuación:

Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio así como las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

Identificación de los procesos de la organización: establecer los circuitos funcionales y los servicios que prestan.

2.2.8.3 Principios de la Gestión por Procesos

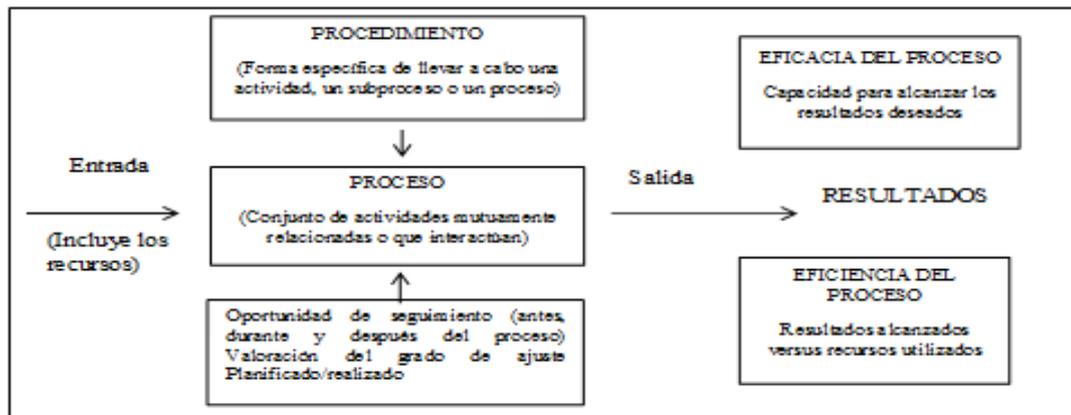
(Jaime Beltran, 2009) Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información). Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

2.2.8.4 Enfoque hacia los Proceso

Gráfico 4: Enfoque hacia los procesos



Fuente: libro de (Jaime Beltran, 2009)

a) Procedimientos

(Hernandez C, 2012) Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.

b) Eficacia del proceso

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios. (Hernandez & Rodriguez, 2011)

c) Eficiencia del proceso

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. (Jones, 2006).

Oportunidad de seguimiento

En la gestión por procesos es fundamental el seguimiento donde consiste básicamente en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de introducir ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta. (Jones, G, 2006).

2.2.9 Herramientas de Gestión

Las olas administrativas que ingresan muy a menudo al campo empresarial pero de las que no se pueden dejar atropellar por moda sin revisar su propio contexto económico, social, cultural y político, y poder mencionar una serie de herramientas como son las siguientes:

2.2.9.1 El Six - Sigma

(Valderrey Sanz, 2010) Es un sistema de dirección que busca lograr un liderazgo duradero y un desempeño de primer nivel con base en medidas estadísticas de sus procesos para obtener productos o servicios de mejora, con el que se espera alcanzar casi la perfección.

2.2.9.1.1 Método Six-Sigma

El método six-sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología (Valderrey Sanz, 2010)

Definir: Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.

Medir: Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, responsabilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.

Analizar: Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos y estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.

Mejorar: optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.

Controlar: Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos etc. Para mejorar el desempeño del proceso.

Misión del método

Conocer y comprender los procesos con la opción que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio u errores generados en ellos. Lo cual se verá reflejado, en la reducción de los costos de hacer las cosas y a su vez le permitirá asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos en el mercado.

2.2.8.1.2 Enfoque del modelo del Six Sigma

(Juran , 2004) Conceptualiza el problema y analiza desde el punto de vista para conocer hacia donde van a ir dirigidos los objetivos.

2.2.9.1.3 Beneficios del Six Sigma

- Mejorar la visión de la administración de las actividades, calidad y costos
- Mejorar el rendimiento y la apreciación de la capacidad de servicio
- Provee un nivel más acertado de las expectativas de los clientes.
- Reducción de tiempo de ciclo y residuos.
- Resolución de la sistemática de problemas
- Motivación de los empleados
- Análisis de los datos antes de la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades de liderazgo. (Juran , 2004)

2.2.9.1.4 Pasos para el desarrollo del Six Sigma

- Definir el problema
- Definir y describir el proceso
- Evaluar los sistemas de medición

- Determinar las variables significativas
- Evaluar la necesidad la estabilidad y la capacidad del proceso
- Optimizar y robustecer el proceso
- Validar la mejora
- Controlar y dar seguimiento al proceso.
- Mejorar continuamente. (Juran , 2004)

2.2.9.1.5 Estrategias del six sigma

(Peter, Neuman, & Cavanagh, 2004) Una definición de los roles es fundamental para el despliegue de la estrategia seis sigma. Se pueden distinguir los siguientes roles:

Dirección ejecutiva: de ese grupo se designa un líder de estrategia Seis Sigma. Proporcionar apoyo a la alta gerencia en el despliegue de proyectos y actividades seis Para el caso de este líder se consideran inicialmente 3 o 5 días de entrenamiento. En etapas más avanzadas llegan hacer (Master Black Belt).

Gerentes de Procesos: los gerentes de línea tiene un rol esencial ya que son los dueños de los procesos y de los negocios. Ellos deben asegurar que los mejoramientos sean logrados y mantenidos. También dan orientaciones a los Black Belts.

a) Líderes de proyectos, cinturones negros (Black Belts BB)

(Peter, Neuman, & Cavanagh, 2004) Son el recurso de tiempo completo que tiene la organización y se focalizan en liderar y facilitar el desarrollo y termino de los proyectos. Los BB juegan varios papeles, sin embargo su papel más importante es: ayudar a las personas de la organización a materializar las oportunidades de mejora que se hayan detectado; ayudar en la reducción de problemas que abordan a través de los proyectos Seis Sigma y finalmente proporcionar la dirección y orientación a los equipos de proyectos para el desarrollo de las técnicas de resolución de problemas.

b) Integrantes del grupo de proyectos (Yellow Belts YB)

(Peter, Neuman, & Cavanagh, 2004) Ellos son los integrantes de un proyecto específico con dedicación a tiempo parcial que proporcionan la sabiduría de la organización y de esa

forma aportan su conocimiento específico y multifuncional para implantar y cumplir los propósitos de los proyectos y del mismo modo, ayudan a mantener o sustentar los mejoramientos y las ganancias logradas.

c) Facilitadores de proyectos, Cinturones Verdes (Green Belts GB)

(Peter, Neuman, & Cavanagh, 2004) Como recursos a tiempo parcial, ellos ayudan a los BB a completar los proyectos y a mantener sus logros. Realizan también actividades claves en las fases preliminares del proyecto para la exploración y tratamiento inicial de datos y participación activamente en las actividades de la fase de control con el desarrollo de métodos y entrenamiento operacional.

Etapa y roles en la estrategia de seis sigma

Tabla 1: Etapa y roles en la estrategia de seis sigma

Responsabilidades	Fase
Nivel directivo	Identificación
Nivel directivo. Gerente de proceso y líder de estrategia	Definición
Líder (BB). Facilitadores (GB)e integrantes (YB)	Medición
Líder (BB). Facilitadores (GB)e integrantes (YB)	Análisis
Líderes (BB) y facilitadores (GB)	Mejoramiento
Líderes (BB) y facilitadores (GB)	Control

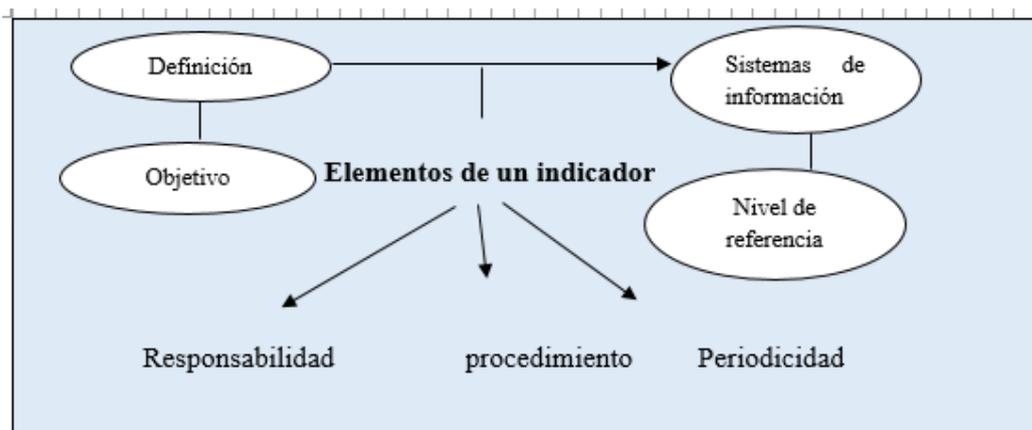
Seis Sigma como instrumento para manejar la calidad. El Seis Sigma es un medio de para reducir la complejidad de diseños de producto y procesos al tiempo que se aumenta su fiabilidad Seis Sigma. (Peter, Neuman, & Cavanagh, 2004)

2.2.10 Indicadores de Gestión

(Prieto J, 2011) Se refiere la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparando con un nivel de referencia. En otras palabras más sencillas es la relación entre los objetivos y los resultados.

Antes de entrar en la técnica de la construcción de indicadores es conveniente hacer algunas percepciones conceptuales en cuanto a objetivos, metas e indicadores. Los objetivos son aquellos que se requiere lograr, las metas son los entregables en términos de cantidad calidad, tiempo, lugar y responsable, los indicadores son las cifras alcanzadas en el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

Gráfico 5: Elementos de un Indicador de Gestión



Fuente: libro de (Prieto J, 2011)

2.2.10.1 Elementos de Indicadores de Gestión

Definición: es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que tener que controlar o medir.

Objetivo: debe indicar que se aspira al indicador seleccionado

Nivel de referencia: controla lo cual vamos a medir el desempeño de una empresa. Este nivel puede ser histórico, estándar, teórico, competitivo o político.

Responsabilidad: se refiere a la necesidad de explicar claramente a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización frente a la información y desviación que está suministrando el indicador.

Procedimiento: se debe establecer con claridad la manera de obtener con precisión, oportunidad y confiabilidad las medidas que hagamos. Es decir cómo se logran los datos en que sitio, los instrumentos, quienes lo hacen, los procedimientos.

Periodicidad: determinar cuándo se hace la medición, lo cual está relacionado con la naturaleza del proceso a medir para evitar distorsiones en las tendencias.

Sistemas de datos información: este indicador debe garantizar que los obtenidos se presenten adecuadamente en el momento de tomar decisiones.

Sinergia: es importante que cada indicador cuente con su diagrama de causa y efecto donde se observen con suficiente descripción las interrelaciones con otros indicadores de la organización.

Beneficios

- Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa
- Motiva al logro de las metas organizacionales
- promueve el trabajo en equipo y la comunicación efectiva
- facilita el crecimiento y desarrollo de la compañía
- Resalta la importancia de la eficiencia, efectividad, eficacia, productividad y competencia.
- Brinda información valiosa para la toma de decisiones
- Fortalece la gerencia proactiva
- Genera espacios para la capacitación
- De los empleados
- Activa la cultura organizacional
- Fortalece la gerencia

2.2.10.2 Enfoques Sistemático de un Indicador

Funciones: Es la razón de ser del área medida y se constituye en la guía básica para entender el papel de la misma dentro de las estrategias de la compañía.

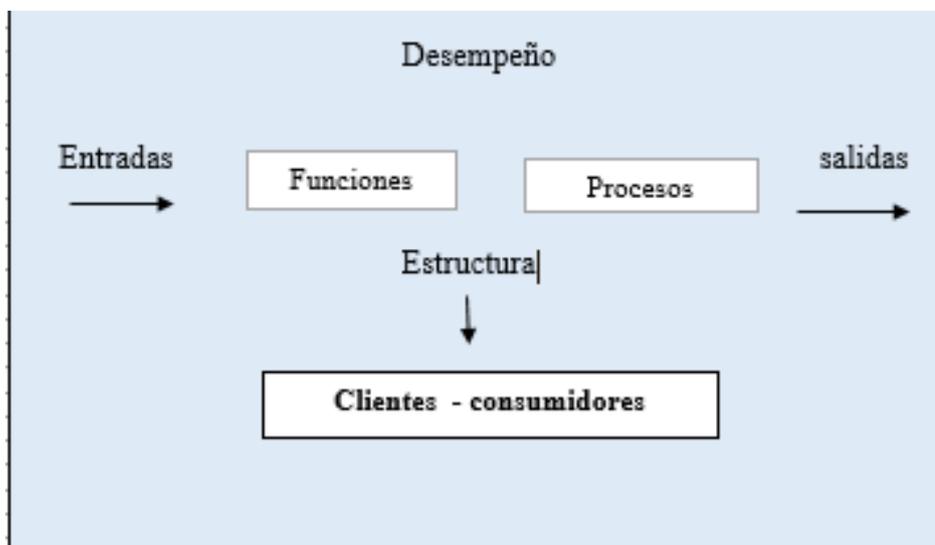
Procesos: Registra la forma como el área “transforma” las entradas (datos, información, materia prima, mano de obra, conocimientos, productos, servicios)

Estructura: Muestra cómo están interrelacionados los elementos los elementos que componen el área y como están organizados para funcionar

Desempeño: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área con lo que realmente se produce y lo que se espera que esta realiza.

Clientes: Son aquellos a los que va dirigidos el desempeño los productos y los servicios. Son tanto internos como externos y quienes a su vez satisfacen las necesidades y expectativas.

Gráfico 6: El ciclo de un Indicador



Fuente: libro de (Prieto J, 2011)

2.2.10.3 Clasificación de los Indicadores

Aunque no existe una clasificación única de indicadores vamos a tomar como objetivo es el instrumento de control para el cual toma de la información del sistema. Entonces se hará una clasificación global y otra por áreas, pero teniendo como premisa la eficiencia, eficacia y efectividad.

Los indicadores de la eficiencia ejercen control sobre las entradas, los insumos del sistema, es decir, mide la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento o utilización en el proceso. Los indicadores de eficiencia ejercen control sobre los resultados del sistema, es decir la relación entre los productos y servicios generados en un periodo de tiempo salida y el valor esperado metas del sistema. Los indicadores de efectividad son la sumatoria de los obtenidos en la eficiencia y la eficacia del sistema.

Es necesario que se va a medir para poder construir el indicador.

$$\text{Indicador } x = \frac{\text{atributo a medir}}{\text{valor esperado}} = \frac{\text{número de solicitudes de empleo completas}}{\text{total de solicitudes aceptadas}}$$

Si lo que desea medir es cumplimiento de los resultados esperados de un proceso (eficacia) se puede utilizar la siguiente fórmula

$$\text{Indicador } x = \frac{\text{cantidad de recurso desperdiciada}}{\text{cantidad de recurso utilizada}} = \frac{\text{número de hoja de vida con el perfil}}{\text{total hojas de vida seleccionadas}}$$

Si lo que vamos a medir es el impacto que causa el proceso sería:

$$\text{Indicador } x = \frac{\text{Valor de un atributo de salida del proceso}}{\text{Valor esperado del atributo}}$$

Número de hojas de vida seleccionadas finalmente

Indicador x = que llenan todos los requisitos

Efectividad número de hojas de vida seleccionadas finalmente

Indicadores de gestión empresarial

- Rentabilidad total de la empresa
- Índice de crecimiento empresarial
- Índice de supervivencia en el mercado
- Índice de satisfacción del cliente interno
- Índice de competitividad
- Índice de calidad en el servicio

2.2.10.4 Indicadores de Gestión por Áreas Funcionales

Cuadro 2: Indicadores de gestión por áreas funcionales

<p>MERCADEO</p> <p>Indicadores de gestión de eficiencia</p> <p>Radio de operación en mercadeo</p> <p>Inventarios en mercadeo</p> <p>Personal adecuado en mercadeo</p> <p>Indicadores de gestión de efectividad</p> <p>Cumplimiento en cantidad</p> <p>Entregas a tiempo</p> <p>Porcentaje de devoluciones</p> <p>Devoluciones de reportes seguimiento</p> <p>Indicadores de gestión de eficacia</p> <p>Grado satisfacción cliente interno</p> <p>Detección de nuevos mercados</p> <p>Grado de alcance de la información sobre productos</p> <p>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</p> <p>Indicadores de gestión de eficiencia</p> <p>Cuentas por cobrar sin ejecutar</p> <p>Excedentes de efectivo sin colocar</p> <p>Ambigüedad de funciones</p> <p>Indicadores de gestión de efectividad</p> <p>Porcentaje de facturas cobradas</p> <p>Porcentaje de pagos</p> <p>Retraso en el pago a proveedores</p> <p>Indicadores de gestión de eficacia</p> <p>Satisfacción cliente interno y externo</p> <p>Impacto en ahorro por servicios</p> <p>Disminución tiempos de transición</p>
<p>VENTAS Y SERVICIOS</p> <p>Indicadores de gestión de eficiencia</p> <p>Número de pedidos y facturas</p>

<p>Inventarios de pedidos por confirmar</p> <p>Preparación de la facturación</p> <p>Indicadores de gestión de efectividad</p> <p>Relación ventas reales y ventas estimadas</p> <p>Porcentaje de errores en facturas de ventas</p> <p>Porcentaje de pedidos entregados a tiempo</p> <p>Indicadores de gestión de eficacia</p> <p>Grado satisfacción cliente s internos y externos</p> <p>Participación en el mercado</p> <p>Atención y trato al cliente</p>
<p>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</p> <p>Indicadores de gestión de eficiencia</p> <p>Nivel burocrática</p> <p>Nivel de operatividad</p> <p>Reajuste de servicios</p> <p>Indicadores de gestión de efectividad</p> <p>Cumplimiento en cantidad</p> <p>Cumplimiento en calidad</p> <p>Cumplimiento en la entrega</p> <p>Indicadores de gestión de eficacia</p> <p>Satisfacción cliente interno y externo</p> <p>Impacto moral de la gente</p> <p>Ausentismo y rotación de personal</p>

Fuente: libro de (Prieto J, 2011)

2.2.10.5 Fórmulas Básicas de Indicadores para la Empresa

$$\text{Indicador de inventarios} = \frac{\text{materia prima utilizada en el periodo}}{\text{Inventario de materia prima final del periodo}}$$

$$\text{Indicador de movilización} = \frac{\text{Inventario inmovilizado}}{\text{Ventas anuales}}$$

$$\text{Importancia de los salarios} = \frac{\text{total salarios pagados período}}{\text{Total costos de producción período}}$$

$$\text{Horas extra} = \frac{\text{total horas extras período}}{\text{Total horas trabajadas período}}$$

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{\text{total facturación período}}{\text{Total recaudo período}}$$

$$\text{Índice comercial} = \frac{\text{Venta de producto x período}}{\text{Ventas totales período}}$$

$$\text{Cumplimiento proveedores} = \frac{\text{Total pedidos recibidos fuera de tiempo período}}{\text{Total de pedidos recibidos período}} \times \boxed{100}$$

$$\text{Cumplimiento despachos} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos período}}{\text{Número total de despachos requeridos período}} \times \boxed{100}$$

$$\text{Calidad de facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores período}}{\text{Total facturas emitidas}}$$

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad

(Muñoz, 2010, pág. 84) Relata: “Es la recopilación de información en forma directa, cara a cara, es decir el entrevistador obtiene datos del entrevistado siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenta.”

La presente investigación es de tipo cualitativo puesto que se desarrolló un análisis de todos los recursos disponibles de la empresa específicamente en las áreas administrativas, finiera, mercadeo vetas y servicios, y operativo, para que se pueden lograr los objetivos previamente establecidos y de esta manera encontrar nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente.

Mediante este modelo se busca obtener resultados para el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad para que la empresa alcance los resultados esperados.

Esta investigación también tiene un enfoque de tipo cuantitativo basado en datos numéricos obtenidos al aplicar las encuestas a clientes internos y externos, regenerando de esta manera un diagnóstico claro para establecer la situación administrativa de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará para la investigación del diseño de un manual de procesos de gestión administrativa es:

Descriptiva

(Muñoz, 2010) Menciona que: “Es la representación lingüística que el escritor hace de un lugar, de un hecho de una persona o de un grupo de personas, de una situación o de cualquier acontecimiento, lo más fielmente posible.

Observación directa

Se establecerá un contacto directo entre el investigador- realidad, efectuando de forma directa en la empresa GAS ESPOCH EP, obteniendo datos necesarios por medio de cuestionarios para realizar el debido diagnóstico administrativo, el mismo que permitirá tener un personal eficiente en el desarrollo de sus funciones a ejecutar.

Empírica o de campo

Se elaboró dos tipos de encuestas, tanto para el cliente interno como para el cliente externo, que ayudará en la obtención de datos para la elaboración de la situación actual de la empresa y desarrollar el manual de procesos de gestión administrativa.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo

(Hernández Sampieri, 2010) Se define tradicionalmente como” el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

Muestra

(Hernández Sampieri, 2010) Es un “Subgrupo de la población cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalice o extra extrapolarse a la población.

Para este trabajo de investigación ayudará a los 12 clientes internos o colaboradores que prestan sus servicios en Empresa GAS ESPOCH EP, además de los clientes que constituyen las 100800, de clase socio económico medio, medio-alto y alto que pagan por

el producto de combustible. Quienes serán beneficiados por la aplicación del manual de procesos de gestión administrativa.

Total Clientes de la Estación de Servicios GAS ESPOCH EP

- Clientes diarios = 300
- Clientes mensuales = 9000
- Total = 108.000 anuales

Se tomó la población a los clientes atendidos durante el mes.

Muestra

Población finita

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza 95%= 1.96

p= probabilidad de éxito = 0,5

q= variabilidad positiva = 0,5

N= tamaño de la población 108000

e= error 0.05

$$\text{Fórmula: } n = Z^2 \frac{(N)(p)(q)}{e^2(N-1) + Z^2(p)(q)}$$

$$n = 1.96^2 \frac{(108000)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(108000 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 383$$

La muestra es una herramienta instrumento que utiliza un conjunto de operaciones para elegir una muestra de una población o universo seleccionado, el objetivo fundamental del muestreo estadístico es obtener muestras significativas de la población.

Para el cálculo de la muestra se va a tomar en consideración toda la población debido a que no existe gran cantidad de personas trabajando en la empresa pública de la Estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, por lo que la muestra será de 12 personas encuestadas, 4 colaboradores administrativos y 8 empleados, correspondientes para la validación de la investigación.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

MÉTODOS

Método Deductivo

A través de las encuestas que se van a realizar se va a conocer los diferentes dificultades que existen dentro de la empresa y por ende se va a proponer un manual de procesos de gestión administrativa que mejoren sus lineamiento en sus funciones de los colaboradores de la empresa pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP., pues permitirá generar abstracciones partiendo del caso específico.

Método Inductivo

Mediante el presente estudio se logrará determinar las necesidades existentes en la gestión del talento humano de la empresa pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP., analizando las falencias actuales que conlleven a mejorar el desempeño interno y la Gestión Administrativa como tal.

TÉCNICAS

Entrevista

Se aplicaron entrevistas al personal administrativo de la empresa estación de servicios GAS ESPOCH, con la finalidad de conocer los procesos que realiza en el cargo que desempeña y así realizar el diseño del manual de procesos de gestión administrativa, para

mejorar sus labores ahorrando tiempo maximizando el rendimiento del talento humano para evitar la duplicidad de funciones.

Observación directa

Muchos aspectos o indicadores serán captados directa y personalmente en el lugar de los hechos en éste caso Empresa Pública de la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, a través de la observación directa en las diferentes áreas de la empresa puede mencionar de qué manera beneficiara el diseño de un Manual de procesos de Gestión Administrativa a la empresa pública de la Estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, para mejorar la gestión administrativa.

Revisión de bibliografía: esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, módulos, sobre el Manual de Procesos de gestión Administrativos.

INSTRUMENTOS

Cuestionarios

Uno de los instrumentos que vamos aplicar es el cuestionario se utilizará como herramienta para la realización de las indagaciones a los colaboradores de la empresa.

3.5 RESULTADOS

3.5.1. Análisis de las encuestas de los clientes internos

1. ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos en la empresa? Cómo calificaría usted.

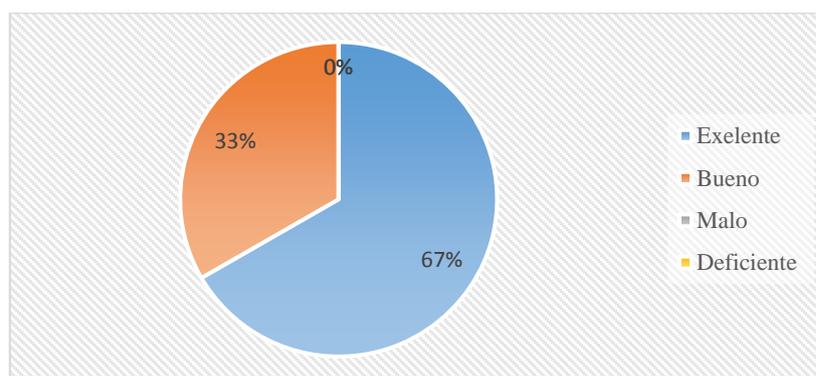
Tabla 2: Mecanismos de comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	67%
Bueno	4	33%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 3: Mecanismos de comunicación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que los mecanismos de comunicación son efectivos ya que indica un 67% de excelencia en

ello y un 33% bueno que también es un nivel para el buen clima laboral dentro de esta área.

2. ¿Existen políticas establecidas dentro de la empresa y son aplicadas?

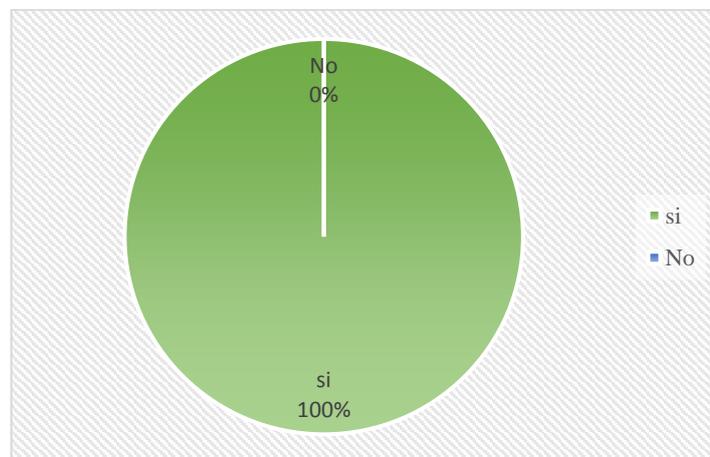
Tabla 3: políticas establecidas dentro de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 4: Políticas establecidas dentro de la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa está manejando sus políticas en un 100% y son aplicadas de forma efectiva de acuerdo a los resultados obtenidos

3. ¿Son efectivos los mecanismos de control en la Estación de Servicio gas ESPOCH EP? Cómo calificaría usted.

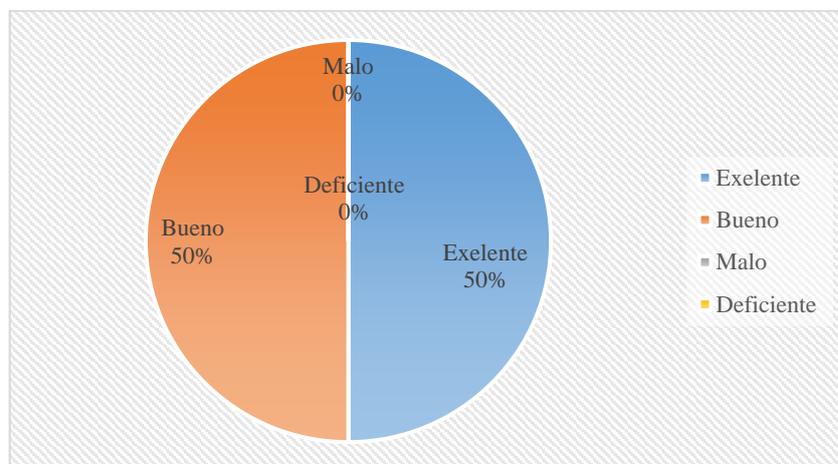
Tabla 4: Mecanismos de control en la Estación de Servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	50%
Bueno	6	50%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 5: Mecanismos de control en la Estación de Servicio.



Fuente: Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa está manejando sus políticas en un 100% y son aplicadas de forma efectiva de acuerdo a los resultados obtenidos en esta área.

4. ¿Se siente motivados los empleados en la empresa?

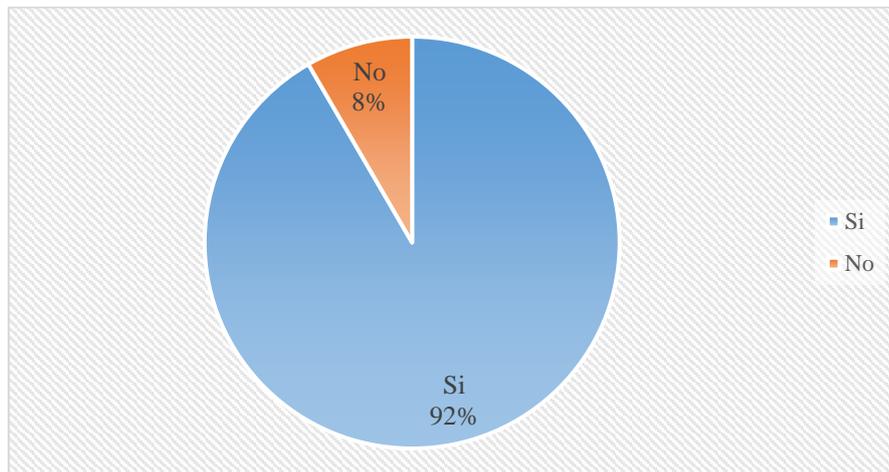
Tabla 5: Empleados Motivados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 6 : Empleados Motivados



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada al todo el personal de la empresa GAS ESPOCH EP, se puede mencionar que se sienten motivados un 92% y un 8% que no se sienten motivados pero se puede decir que están satisfechos de pertenecer a la institución.

5. ¿La empresa tiene una adecuada estructura orgánica?

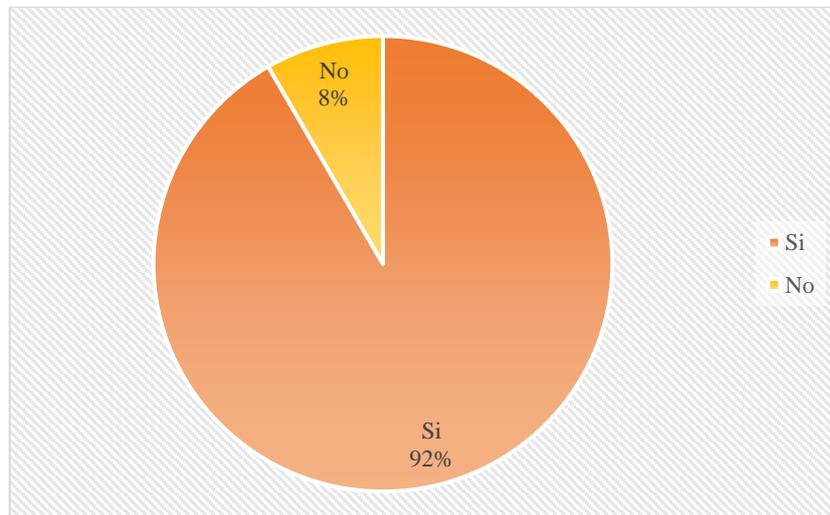
Tabla 6: Estructura Adecuada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 7: Estructura Adecuada



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa si tiene posee una estructura orgánica ya que indica un 92% del de personal que si conoce sobre ello e excelencia en ello y un 8% que no por ser un colaborador nuevo en la institución.

ÁREA FINANCIERA

6. Cómo calificaría usted ¿Las razones financieras de la empresa reflejan la situación real?

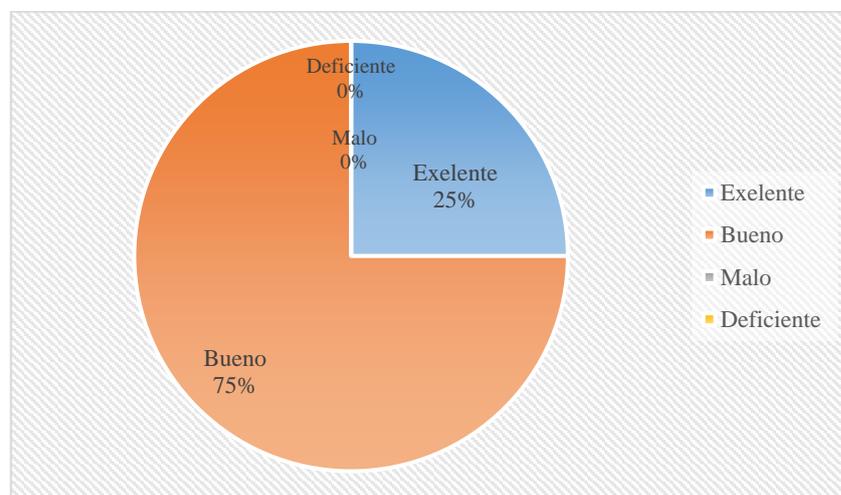
Tabla 7: Situación Actual de las razones financieras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	25%
Bueno	9	75%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 8: Situación Actual de las razones financieras



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada a todo el personal de la empresa se puede mencionar que las razones financieras reflejan en un nivel bueno con un porcentaje del 75% cómo se encuentran actualmente y un 25% de excelencia por el personal actual en el área.

7. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?

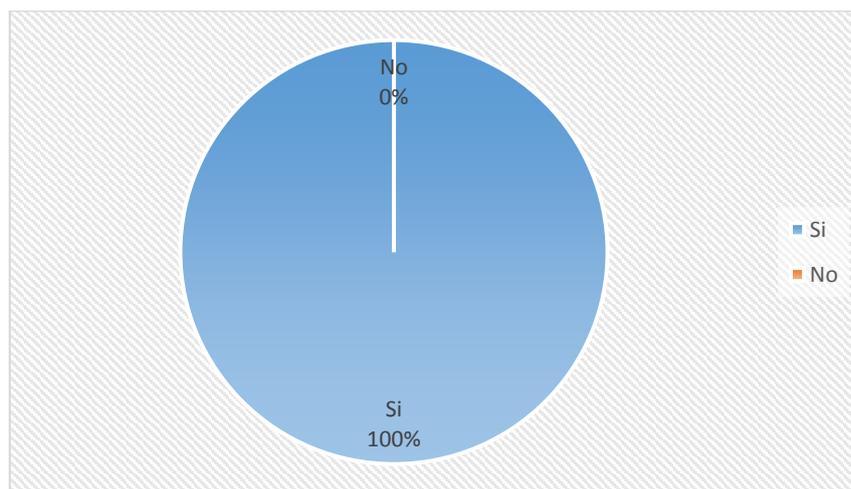
Tabla 8: Suficiente capital de trabajo

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 9: Suficiente capital de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa si tiene capital en un 100% para poder cubrir sus gastos que se presentan para la empresa.

8. ¿La empresa tiene liquidez para atender sus compromisos?

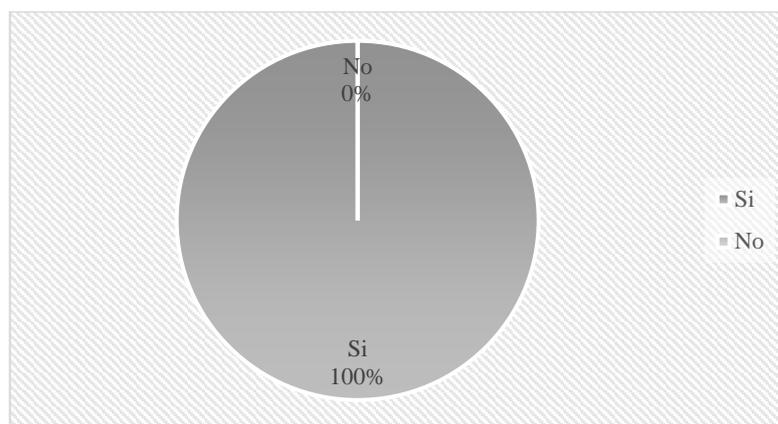
Tabla 9: Liquidez para sus compromisos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 10: Liquidez para sus compromisos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa si tiene liquidez en un 100% para poder cubrir sus gastos que se presenta para la empresa y cubrir los pagos a sus proveedores.

9. ¿La empresa realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica? Como lo calificaría usted.

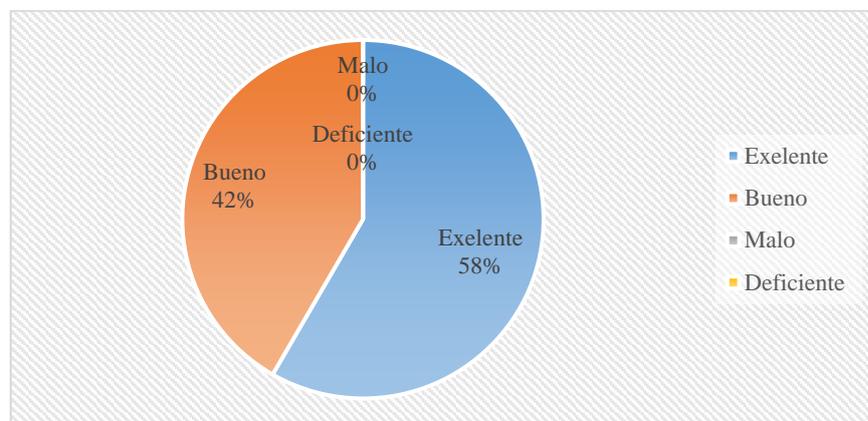
Tabla 10: Análisis financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	58%
Bueno	5	42%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 11: Análisis financiero



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa realiza un análisis financiero anualmente el mismo que es representativo con una excelencia de un 58% que es realizado por el gerente de la empresa y con un nivel bueno de 42% que refleja en los resultados y plasmados en los informes de rendición de cuentas.

10. ¿Cómo calificaría la atención en contabilidad al momento de efectuar cualquier trámite?

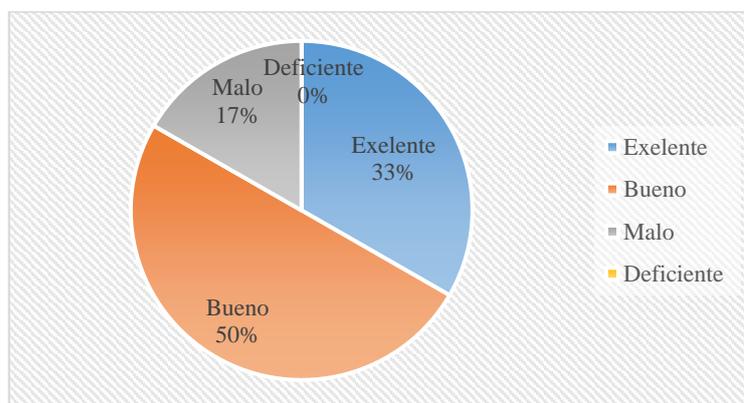
Tabla 11: Atención en contabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	4	33%
Bueno	6	50%
Malo	2	17%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 12: Atención en contabilidad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa en el área de contabilidad esta con un nivel de excelencia de un 33% y un nivel bueno de 50% lo cual al momento de realizar cualquier trámite en contabilidad realiza eficientemente por la encargada del área y al mismo tiempo muestra un nivel malo del 17% de deficiencia.

ÁREA MERCADEO VENTAS Y SERVICIOS

11. ¿La empresa está bien posesionada en el mercado? cómo calificaría usted

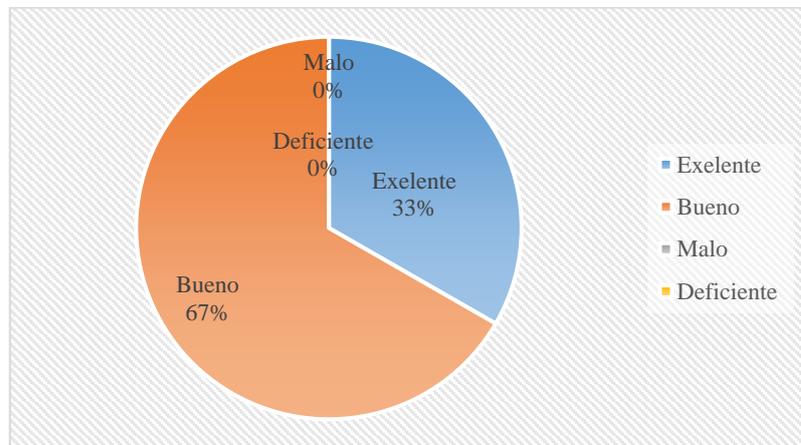
Tabla 12: Empresa posesionada en el mercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	33%
Bueno	8	67%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 13: Empresa posesionada en el mercado



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa se encuentra bien posesionada en el mercado ya que tiene nivel bueno de 67% de estar en competencia con las demás estaciones de servicios y con un nivel de excelencia de 33% de desarrollo como empresa pública.

12. ¿Son confiables los canales de distribución de la empresa? Cómo calificaría usted.

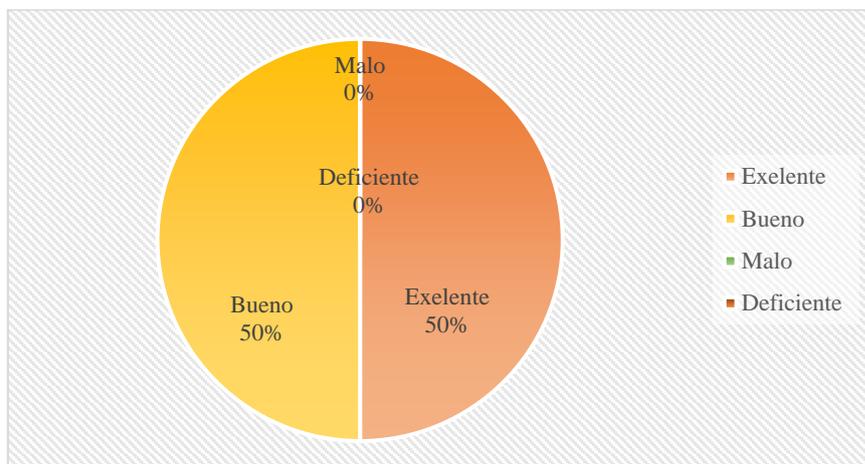
Tabla 13: Canales de distribución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	50%
Bueno	6	50%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 14: Canales de distribución



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

La empresa utiliza los canales de distribución correctamente ya que recibe directamente de su proveedor y la empresa comercializa directamente con el cliente lo cual se ve reflejado con un nivel excelente del 50% y con un nivel bueno de 50% lo cual hace que sus servicios sea eficiente.

13. Cómo calificaría usted ¿Los servicios de la empresa son de calidad?

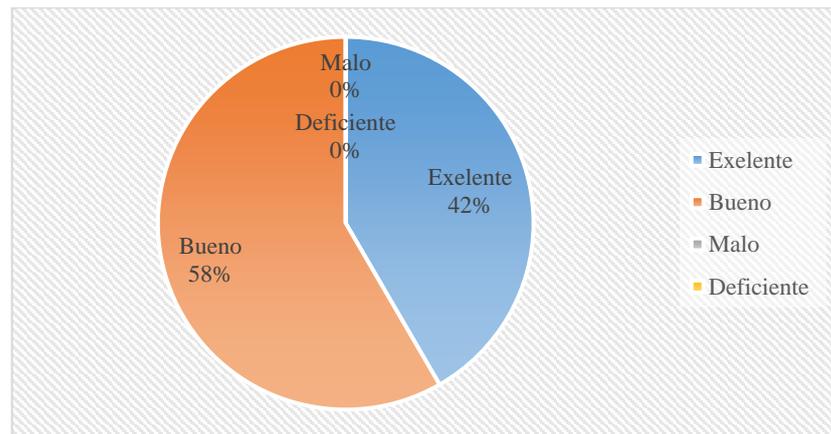
Tabla 14: Servicios de calidad

ALTERATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	42%
Bueno	7	58%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 15: Servicios de calidad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa tiene un nivel de excelencia del 42% y un nivel bueno de los 58% mismos que deberían tener un nivel de excelencia del 100% para ser competitivos y eficientes en sus tareas diarias.

14. Cómo calificaría usted a la empresa ¿Las promociones y publicidad?

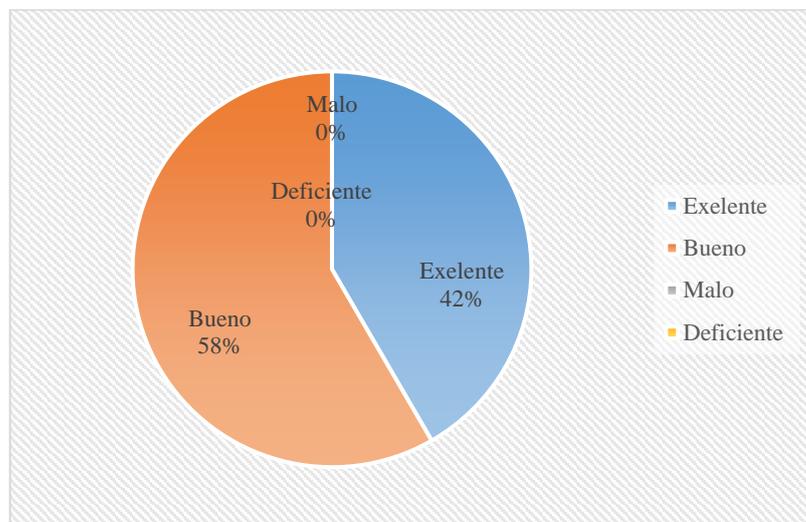
Tabla 15: Las promociones y publicidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	42%
Bueno	7	58%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 16: Las promociones y publicidades



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada a todo el personal de la empresa muestra un nivel de excelencia de un 42% y un nivel bueno del 58% lo cual se recomienda realizar estrategias de publicidad y promociones para lograr un nivel de eficiencia en mercado.

15. ¿Usted está conforme con su puesto actual?

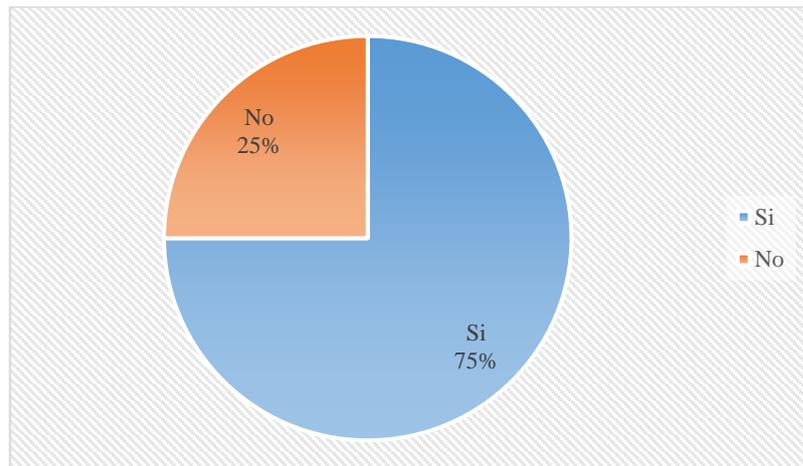
Tabla 16: Conforme con su puesto

ALTERATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 17: Conforme con su puesto



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que la empresa manifiestan un 75% que están conformes de desenvolverse en sus puestos de trabajo y un 25% que no están de acuerdos en corresponder al puesto actual, se debería brindar algún incentivo personal.

ÁREA OPERATIVA

16. ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones que recibe por parte de la estación de servicios GAS ESPOCH EP?

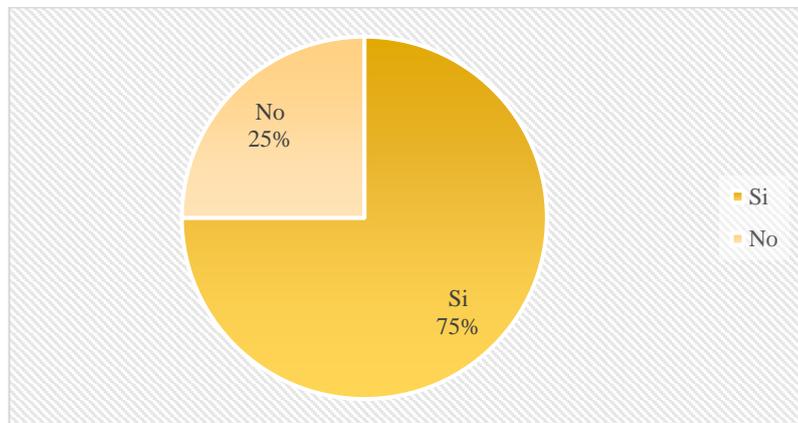
Tabla 17: Satisfecho con la remuneración

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 18: Satisfecho con la remuneración



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que están satisfechos con la remuneración un 75% y un 25% que no están de acuerdo con la remuneración que perciben, lo cual mencionan que debería realizar un aumento de sus sueldos.

17. Cómo calificaría usted ¿El horario actual de trabajo de la empresa?

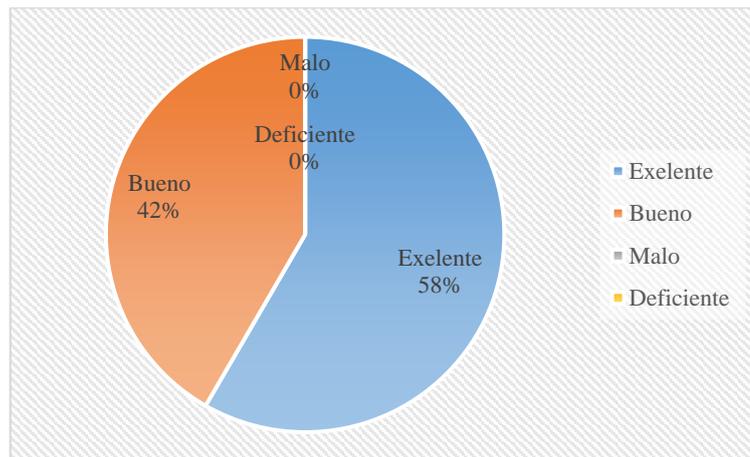
Tabla 18: Horario actual de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	7	58%
Bueno	5	42%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 19: Horario actual de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada a todo el personal de la empresa nos muestra un nivel de excelencia de 58% de satisfacción en el horario de trabajo que se encuentran actualmente y un nivel bueno del 42% se podría decir que el personal operativo tiene diferentes jornadas y personal rotativos que ayuda a estar orgullosos pertenecer a la empresa.

18. ¿Cree usted que puede desarrollarse laboralmente dentro la estación de servicios GAS ESPOCH EP?

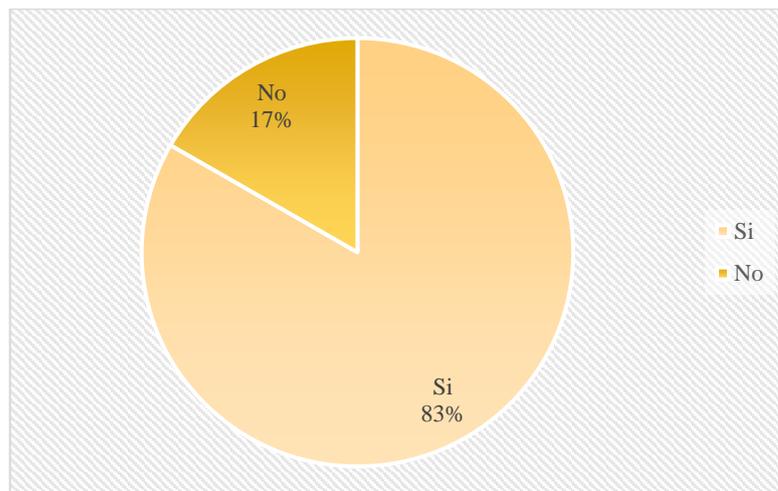
Tabla 19: Desarrollo laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	7	17%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 20: Desarrollo laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar un nivel del 83% que si pueden desarrollarse más y un porcentaje del 17% que no van a poder ascender a un puesto más ya que mencionaron que nunca se hadado en la empresa claro está en el área operativo ya que en las otras áreas si se puede ascender de puesto laboral

19. Como lo calificaría usted ¿Las condiciones físicas y ambientales de trabajo en la estación de servicios GAS ESPOCH EP?

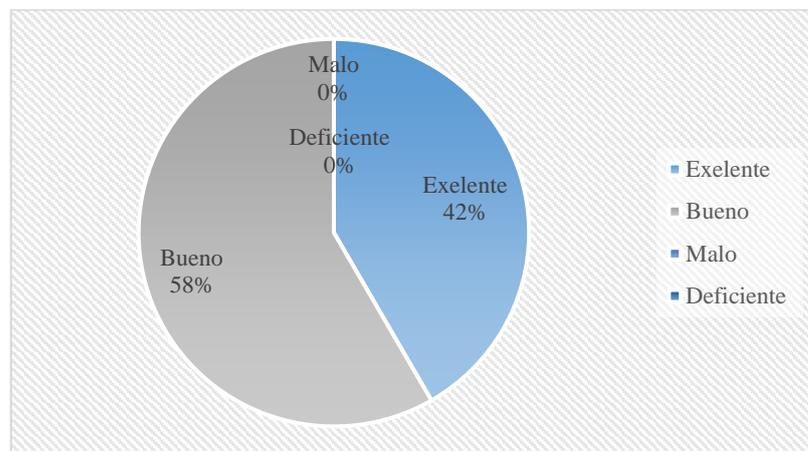
Tabla 20: Condiciones físicas y ambientales de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	42%
Bueno	7	58%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 21: Condiciones físicas y ambientales de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar un nivel de excelencia un 42% y un nivel bueno de 58% que si están recuerdo con las condiciones físicas y ambientales en la cual laboran y un 17% que no están de acuerdos e incumplen con el reglamento al no utilizar sus implementos de trabajo especialmente su mascarilla y están incumpliendo sus reglamentos y perjudican su salud.

20. ¿La tecnología utilizada en la GAS ESPOCH EP, es la adecuada para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?

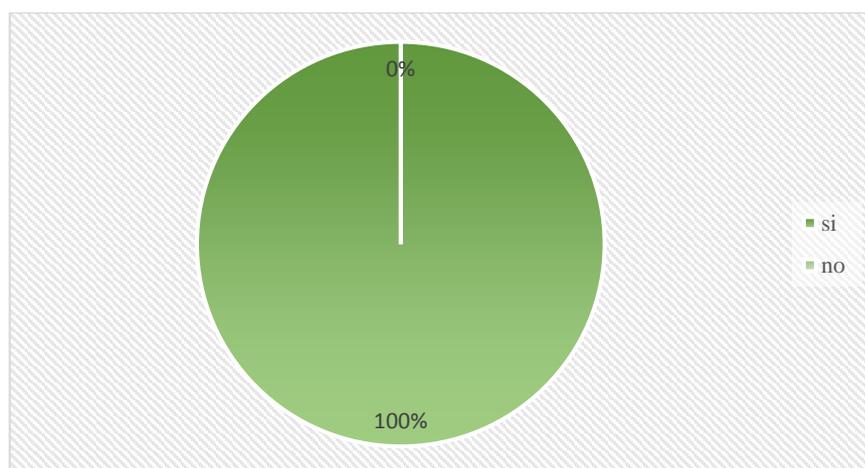
Tabla 21: Tecnología adecuada para atender las necesidades del cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 22: Tecnología adecuada para atender las necesidades del cliente



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a todos los clientes internos se puede mencionar que si en un porcentaje del 100% de tecnología adecuada para realizar sus labores y actualmente están manejando la facturación electrónica para ser eficaz en la entrega de comprobantes a sus clientes.

3.5.2 Análisis de las Encuestas de los Clientes Externos

1. ¿Está satisfecho con la atención recibida en la estación de servicio?

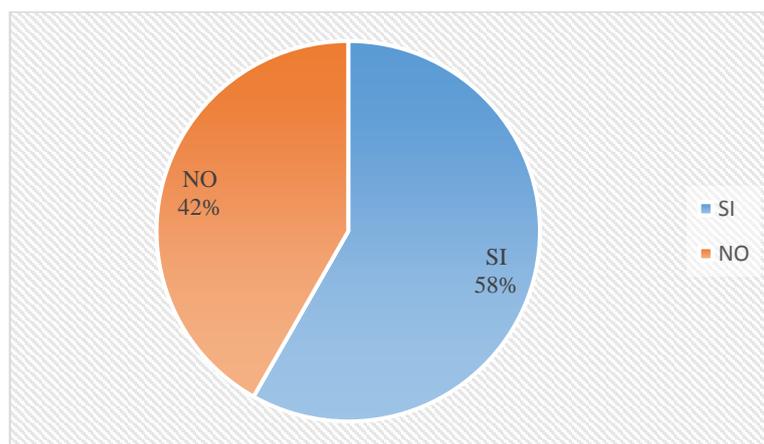
Tabla 22: Satisfacción en el cliente externo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	223	58%
NO	160	42%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 23: Satisfacción en el cliente externo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede manifestar que los clientes externos están satisfechos un 58% en la atención recibida en la estación de servicio GAS ESPOCH EP, y un 42% no están conformes en el servicio, y se puede decir que hay cierto porcentaje de deficiencia en la atención que brindan.

2. ¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio, de equipos y personal que brinda la Estación de Servicio GAS ESPOCH EP?

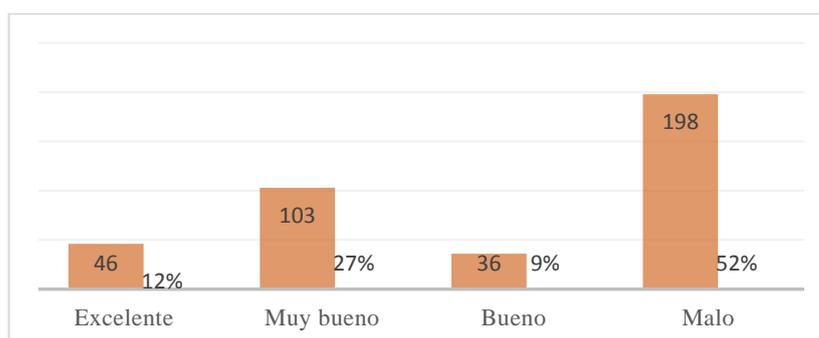
Tabla 23: La calidad en el desempeño laboral que brinda la E/S

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	12%
Muy bueno	103	27%
Bueno	36	9%
Malo	198	52%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 24: La calidad en el desempeño laboral que brinda la E/S



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada en cuanto a la calidad en el desempeño del servicio es excelente un 12% y también con nivel bueno 9% muy bueno un 27% que los clientes están satisfechos en sus servicios y los equipos que dispone la estación y con un 52% que han manifestado su inconformidad al servicio que brinda la Estación de Servicio GAS ESPOCH EP.

3. ¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la estación de servicio GASA ESPOCH EP, le brinda calidad?

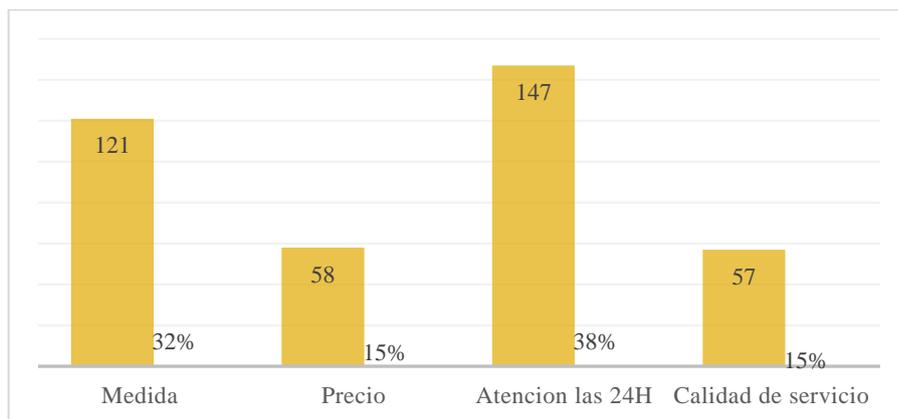
Tabla 24: Aspectos de calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medida	121	32%
Precio	58	15%
Atención las 24H	147	38%
Calidad de servicio	57	15%
TOTAL	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 25: Aspectos de calidad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede manifestar que en la medida están de acuerdo un 32% de clientes y en el precio están de acuerdo un 15%, en cuanto al horario de atención están de acuerdo un 38% y por último la calidad de servicio un 15% lo cual puede decir que es deficiente en la actitud en el servicio que está brindando hacia los clientes en cuanto a la calidad.

4. De acuerdo a la atención que usted recibe de los despachadores de la E/S GAS ESPOCH EP, indique en que aspectos fallan.

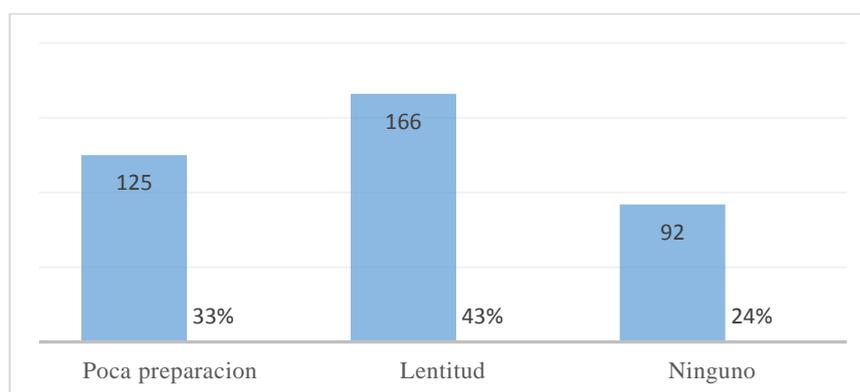
Tabla 25: Aspectos que fallan los despachadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poca preparación	125	33%
Lentitud	166	43%
Ninguno	92	24%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 26: Aspectos que fallan los despachadores



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede manifestar que hay poca preparación del personal operativo con un 33%, los clientes manifestaron que son lentos obteniendo un 43% de ineficiencia y los que no toman atención ninguna en fijar en las alternativas anteriores es un 24% de clientes.

5. ¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

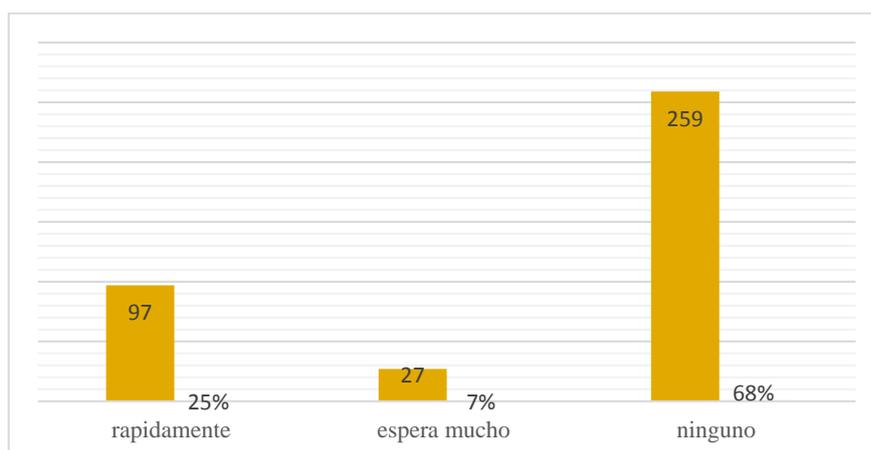
Tabla 26: Es atendido al reclamo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápidamente	97	25%
Espera mucho	27	7%
Ninguno	259	68%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 27: Es atendido al reclamo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Desacuerdo a la encuesta aplicada se puede mencionar ciertos resultados en cuantos algunos reclamos por parte de los clientes y son atendidos un 25% rápidamente y un 7% esperan para realizar algún reclamo y por último se puede decir que hay un 68% que no han tenido ningún inconveniente en la empresa por ningún motivo.

6. ¿Se han solucionado sus reclamos?

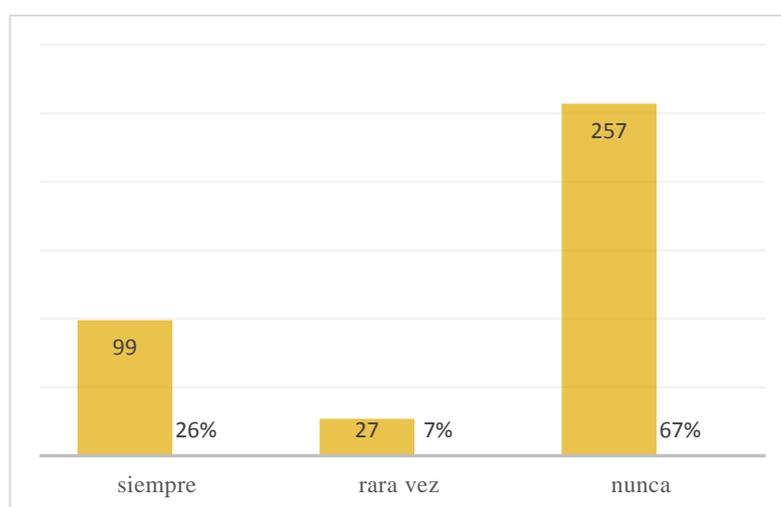
Tabla 27: Han solucionado sus reclamos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	99	26%
Rara vez	27	7%
Nunca	257	67%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 28: Han solucionado sus reclamos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede manifestar que un 26% de clientes siempre le han solucionado los reclamos, y rara vez con porcentaje de 7% y hay algunos clientes que nunca han tenido ninguna clase de inconvenientes es un 67% de clientes.

7. En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

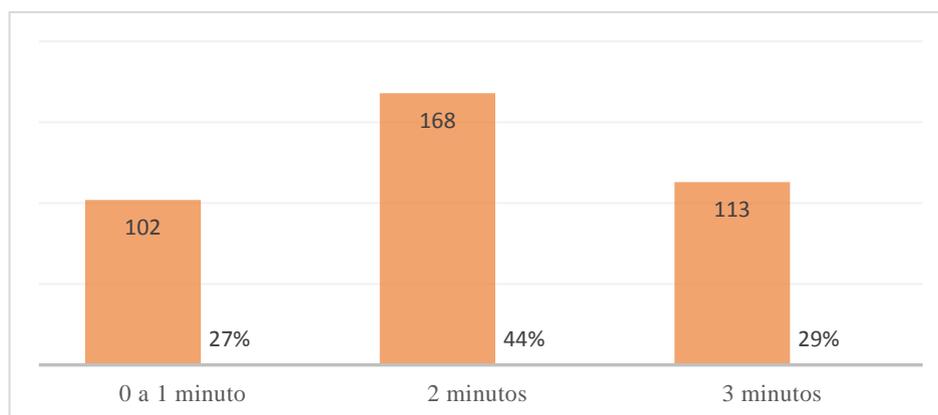
Tabla 28: Eficiencia del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 Minuto	102	27%
2 Minutos	168	44%
3 Minutos	113	29%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 29: Eficiencia del personal



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada sobre la eficiencia del personal contestaron que un 44% se demoran en atender alrededor de 2 minutos, el 27% mencionan que se demoran en atenderle de 0 a 1 minuto y el 29% se demoran en atender 3 minutos que la calidad en el desempeño del servicio que brinda la Estación de Servicio GAS ESPOCH EP.

8. ¿Qué aspecto intervino en usted para preferir a la E/S GAS ESPOCH EP del resto de E/S de la ciudad

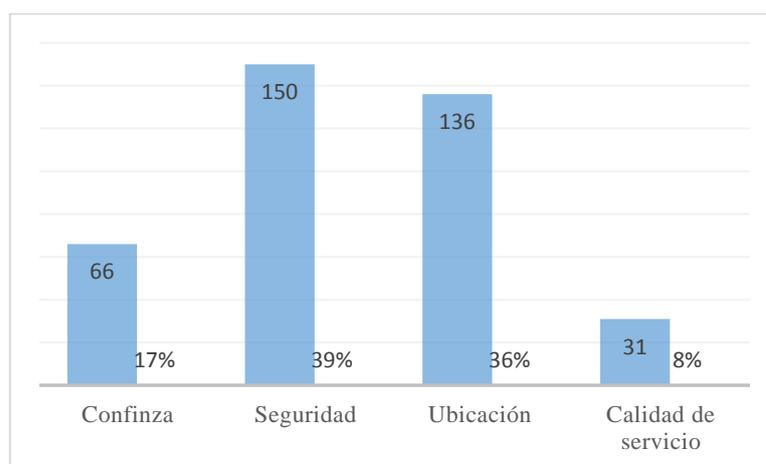
Tabla 29: Aspectos que intervino para preferir E/S

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confianza	66	17%
Seguridad	150	39%
Ubicación	136	36%
Calidad de servicio	31	8%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 30: Pregunta N° 8 Cliente externo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada, en cuál es el aspecto donde prefieren los clientes de la E/S GAS ESPOCH EP, es por su seguridad correspondiendo a un 39%, también por su ubicación con un porcentaje de 36%, y por la calidad de servicio en un 8% y confianza con un porcentaje del 17%.

9. ¿Qué percibe usted de los despachadores de combustible al ser atendido?

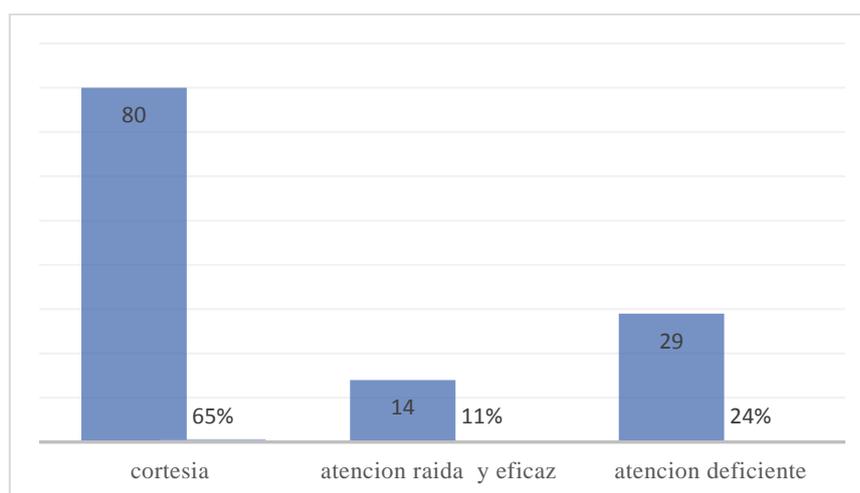
Tabla 30: Que percibe usted de los despachadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cortesía	160	42%
atención rápida y eficaz	97	25%
atención deficiente	126	33%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 31: Pregunta N° 9 Cliente externo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede manifestar que los clientes externos reciben por parte de los despachadores un 42% en atención al cliente es cortesía, un 33% es atención deficiente por lo cual hay cierto porcentaje de 25% en atención rápida y eficaz.

10. ¿La infraestructura de los baños sanitarios son adecuados?

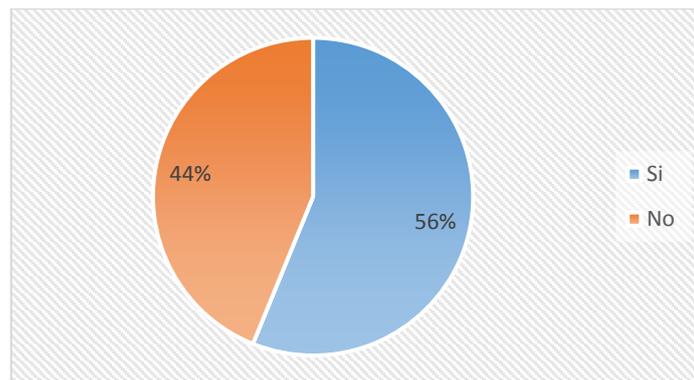
Tabla 31: la infraestructura de los baños sanitarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	215	44%
No	168	56%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Gráfico 32: la infraestructura de los baños sanitarios



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes externos se puede mencionar que en la infraestructura de los baños sanitarios un 44% piensan que si son adecuados y un 56% no son adecuados para su uso.

3.5 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Departamentos o áreas funcionales en la empresa

1. Área administrativa

2. Área Financiera

3. Área de Mercadeo y Ventas

4. Área operativa

Escala de puntuación

Excelente: 1.0

Bueno: 0.8

Regular: 0.6

Deficiente: 0.4

Análisis de las áreas

Interpretación grado de eficiencia de las áreas de la empresa

$$E = \frac{1E + 2B + 2R + 1D}{4} = \text{Deficiencia} = 1 - \text{grado eficiencia}$$

TOTAL FACTORES

Grado de eficiencia de las áreas de la empresa

Área Administrativa	$E = \frac{1(2)+1(0.8)+0(0.6)+1(0.4)}{4}$	$\frac{3,2}{4}$	0,8	y de deficiencia = 1 0,2
Área .Financiera	$E = \frac{2(1)+1(0.8)+0(0.6)+1(0.4)}{4}$	$\frac{3,2}{4}$	0,8	y de deficiencia = 1 0,2
Área M. V. y Servicios	$E = \frac{0(1)+2(0.4)+1(0.6)+1(0.4)}{5}$	$\frac{1,8}{5}$	0,36	y de deficiencia = 1 0,64
Área Operativo	$E = \frac{0(1)+1(0.4)+2(0.6)+2(0.4)}{5}$	$\frac{2,4}{5}$	0,48	y de deficiencia = 1 0,52

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis de las áreas

De acuerdo a las preguntas aplicadas en las encuestas en cada área fueron tomadas las precisas, que fueron 4 de las 5 preguntas, mismas que fueron necesarias para realizar la ponderación la cual como resultado obtuvimos el 80% de eficiencia y un 20% de deficiencia en esta área administrativa, y dos departamentos limitan su gestión: el departamento administrativo (50%) y el departamento operativo (50%)

En el área financiero fueron tomadas 4 preguntas de las 5 que se realizaron en la encuesta aplicada, las mismas que fueron necesarias para realizar la ponderación para desarrollar el nivel de eficacia de los colaboradores de la cual obtuvimos un 80% de eficiencia y un 20% de deficiencia en esta área, y dos departamentos limitan su gestión: el departamento administrativo (50%) y el departamento de mercadeo y ventas (50%)

En el área de mercadeo ventas y servicios, así como en el área de operativo se tomaron las 5 de las preguntas ya que son necesarios para desarrollar el nivel de influencia de los colaboradores de la empresa en la cual obtuvimos el 36% de eficiencia y un 64% de

deficiencia y dos departamentos limitan su gestión: el departamento administrativo (50%) y el departamento operativo (50%).

El departamento operativo tiene una eficiencia del 48% y cuatro departamentos limitan su gestión: limitan tres departamentos administrativo (33%) y el departamento operativo (33%) y departamento financiero (34%), y se puede dar cuenta que el nivel de desempeño laboral en estas 2 áreas por la cual se recomienda brindar capacitación a los colaboradores. En vista a los resultados obtenidos es importante mencionar que debe realizar un manual de procesos administrativos para su gestión eficiente y satisfacer a los clientes externos.

Una vez que se obtengan los datos necesarios para la aplicación de los indicadores de gestión administrativos y operativos se recomienda aplicáralos y verificar si los indicadores cumplen sus funciones evaluadoras o sería necesario modificarlos y actualizarlos, según el comportamiento de la administración en la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un Manual de Procesos de Gestión Administrativa de la Empresa Pública la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera politécnica EP; en la Ciudad de Riobamba de la provincia de Chimborazo período 2015-2016, mediante la metodología del six- sigma.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes Históricos

4.2.2 Ubicación de la Empresa

Nombre De La Institución: Empresa Pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P.

Sede Administrativa:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Panamericana Sur Km. 1 ½ Y Av. 11 De Noviembre

Correo Electrónico: Gaspoch@Espoch.Edu.Ec

Página Web: www.Espoch.edu.ec

Teléfonos: 032 318163 / 032 317121

Razón Social

La Empresa Pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P., con número de RUC 066085590001, y se encuentra con un representante legal: Ing. Guerra Flores Cristian Oswaldo y con una contadora CPA, la Ing. Medina Robalino Mercy Elizabeth, y una auxiliar contable ing. Jenny López.

La empresa pública, Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P, tiene su origen de la ex Unidad Productiva que en aquel momento la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se vio en la necesidad de crear para que pueda abastecer de combustibles a los vehículos que son propiedad de la institución y el público en general. Es así que en sesión ordinaria del H. Consejo Politécnico del 29 de Noviembre de 1983 según acta No. 37 se aprueba la constitución de una Gasolinera en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y que la Facultad de Administración de Empresas envíe al H. Consejo Politécnico un Proyecto de Manejo Administrativo de la Gasolinera Politécnica ESPOCH.

El Consejo Politécnico de la ESPOCH, se decidió mediante RESOLUCIÓN 345.CP, con fecha 16 de octubre del año 2014, resolvió que la Unidad Productiva Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica se constituya como Empresa Pública denominada Estación de Servicios “ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P.”, entregándole atribuciones que constan en la Ley para su normal funcionamiento.

Dentro del ámbito de aplicación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el artículo 4, en su parte pertinente manifiesta: “Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República. Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público.”; La Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 39, manifiesta: “Prohibición de competencia desleal. Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa

4.2.3 Base Legal

La empresa Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P., tiene sus normativas de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 225, manifiesta: “El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”;

El inciso segundo del artículo 297, del mismo cuerpo legal dice: “Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”; El artículo 315 de la Constitución respecto de las Empresas Públicas, dispone: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el

desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos”;

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 355 reconoce a las Universidades y Escuelas Politécnicas el ejercicio de su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución para lo cual la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 17, establece: “Reconocimiento de la autonomía responsable. El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas”;

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 4 define a las mismas como entidades que pertenecen al Estado que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado; El artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en sus incisos segundo y final manifiesta: “Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de

creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento, en el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.”; Dentro del ámbito de aplicación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el artículo 4, en su parte pertinente manifiesta: “Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República. Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público.”; La Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 39, manifiesta: “Prohibición de competencia desleal. Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa. En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior”; La Ley Orgánica de Educación Superior establece en su artículo 47: “Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados. Para el tratamiento de asuntos administrativos se integrarán a este órgano los representantes de los servidores y trabajadores.

4.2.4 Filosofía de la Empresa Pública Estación de Servicio ESPOCH Gasolinera Politécnica EP

4.2.4.1 Misión

Responder a los clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico social y ambiental de la ESPOCH y la Provincia.

4.2.4.2 Visión

Ser la estación líder en venta de combustible en la Provincia, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a los clientes.

4.2.4.3 Política de Calidad

La política consiste en ser una Estación de Servicio auto sostenible y sólida, con prestigio, confianza y credibilidad, que demuestre su alto nivel de competitividad y productividad, donde exista un ambiente de respeto al ser humano con estándares de calidad, cantidad, seguridad y rentabilidad a fin de satisfacer la demanda de los clientes, con responsabilidad socio-ambiental.

4.2.4.4 Valores Corporativos

- **Atención al cliente**

Buscar y cubrir sus expectativas con plena confianza en la Estación de servicios.

- **Calidad de Servicio**

Gestión de la Calidad Total, continua, real, factible y útil, que afecta a toda la empresa, a todos los empleados, productos, procesos y al servicio.

- **Consideración a las personas que trabaja en la empresa**

Cuidado y respeto a los trabajadores y sus condiciones laborales, prevención de los daños y deterioro de su salud.

- **Compromiso con el entorno y el medio ambiente**

Respetar y buscar beneficios a los proveedores, a la sociedad y al medioambiente, dentro de un marco ético y sostenible. Para ello adquirimos el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y con cualquier otro requisito que suscriba la organización.

Además de contar con una visión de futuro para evitar y disminuir la contaminación, así como la incorporación de energías limpias que haga posible un desarrollo sostenible.

4.2.5 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P.

La investigación situacional de la empresa permite visualizar de forma rápida cual es el ambiente en el cual se desenvuelven los empleados (de acuerdo al organigrama 12 empleados) y cuáles son sus perspectivas de desarrollo dentro de la empresa, además permite observar las actividades y el papel que desempeñan los encuestados, para esto se realizó las encuestas que permitió realizar el siguiente análisis:

4.2.5.1 Análisis Externo

El realizar un análisis externo, permite identificar un conjunto de factores externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir cuáles son las oportunidades y amenazas para la empresas y además en base a la información obtenida se podrá diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

Las variables que se analizan son:

- Económicas.
- Políticas.
- Sociales.
- Tecnológicos.
- Ambiental

a) Factores Políticos

En el aspecto político la empresa pública Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, está regulada y controlada permanentemente por el ministerio del ambiente y la ley de hidrocarburos misma que también pueden ser afectadas por los cambios de políticas en el directorio de la ESPOCH.

La crisis económica en el país disminuye el presupuesto del estado afectando a los diferentes proyectos de la empresa.

- La crisis económica disminuye el presupuesto del estado, afectado a los diferentes proyectos de conectividad nacional en ejecución.
- Cambios de leyes o políticas de estado hidrocarburífero.
- Regulaciones existentes y control permanente del ministerio del ambiente e hidrocarburos.

b) Factores Económicos

En cuanto a lo económico esta empresa se ve afectada por la falta de presupuesto y por la inflación de los precios de la venta de combustible que es la actividad principal de la empresa Estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP, cuenta con independencia administrativa.

- Tasa de interés activa empresarial cerró en un 9.54% en el 2015
- Inflación anual de 3.3% al 31 Dic-15 casi un punto porcentual inferior a la alcanzada en el año 2014 que fue de 4.31%.
- La tasa de desocupación país fue de 6.1% en el año 2015 y de 6.10% en el 2014
- PIB per cápita en el 2014 fue de 1.72 y en 2015 ascendió a 1.97
- Industria regulada por un organismo de control del estado.
- Economía ecuatoriana inestable

Además se puede decir que la Inversión Pública no ha sido solo social sino productiva, pero el problema es que hubo una dependencia de la inversión pública y no estuvo acompañada del sector privado.

c) Factor Social

La falta de las herramientas administrativas hace que los procesos en la empresa no sean aplicados coherentemente, por ende es necesario la aplicación indispensable de herramientas administrativas como el manual de procesos y sus funciones diarias dentro de la empresa, sin embargo cuenta con estos aspectos definidos como

- La constitución política del estado contempla el desarrollo de este sector en su capítulo quinto Art. 313 de los sectores estratégicos, servicios y empresas públicas.
- Sector Hidrocarburíferos, definido a través de políticas claras.
- Incremento del poder adquisitivo de la sociedad.

d) Factores Tecnológicos

Se puede mencionar decir que el factor tecnológico está desarrollado de manera eficaz para los empleados sin embargo la implementación de un nuevo sistema de cobros de combustible y un sistema contable para el desarrollo de las actividades administrativas diarias de la empresa, pero aún le falta herramientas actuales para seguir realizando sus tareas optimizando el recurso tiempo y poder ser eficientes.

- Adopción del uso de medidas de seguridad e implementos.
- Importación de equipos con tecnología de punta, que hacen más seguras las instalaciones en las estaciones de servicios.
- Empresas especializadas en el equipo de distribuidoras de combustible.

e) Factor Ambiental

Hoy en día el cuidado del medio ambiente es muy importante para toda empresa de hidrocarburos ya que son las que más afectan al medio ambiente y entre los más graves se encuentran el agotamiento de los recursos naturales, el calentamiento de la atmósfera, la contaminación del aire, el agua y el suelo, los accidentes industriales y los desechos tóxicos.

Muchas organizaciones del mundo han asumido sus responsabilidades al respecto y defienden el mundo natural y las gasolineras no son la excepción. Con la finalidad de ejercer una responsabilidad social empresarial la estación de servicios gasolinera ESPOCH EP., ha tomado

reglamentos que velan por la seguridad tanto del consumidor y empleado y a su vez cumpliendo con los estándares de protección del medio ambiente.

4.2.5.2 Análisis Interno

a) Matriz FODA Interno

Tabla 32: Matriz FODA

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Infraestructura Propia y adecuada para el desarrollo de sus funciones.	1. No cuenta con un manual de Funciones y procesos administrativos para el desarrollo de sus actividades diarias.
2. La empresa cuenta con su misión, visión, valores y políticas.	2. Falta de presupuesto para contratar más personal administrativo.
3. El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	3. Falta de agilidad en los tramites ciudadanos
4. Empresa financieramente sólida, con un margen de rentabilidad en sus ventas de combustible.	4. Inconformidad del cliente externo.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

b) Matriz FODA Externo

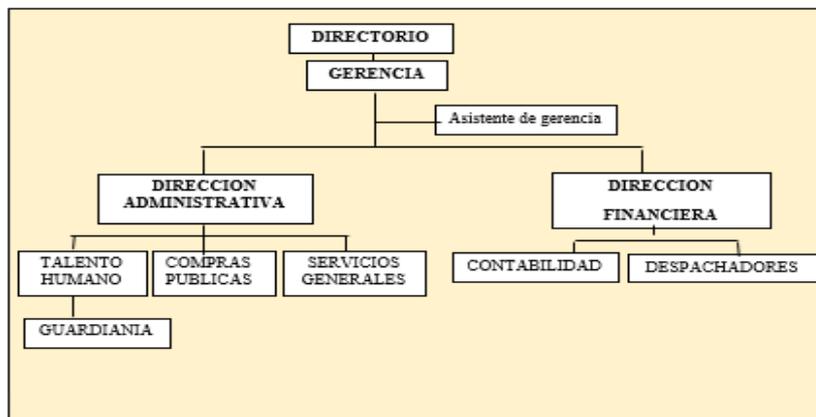
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Apoyo del Gobierno Nacional en el área hidrocarburífera.	1. Influencia política en el directorio de la empresa.
2. Buena credibilidad en el sector financiero, lo cual ofrece oportunidad para obtener recursos.	2. No cuenta con procesos administrativos establecidos.
3. Cuenta con la aprobación por parte de la CERCOP para comprar combustible por la figura de régimen específico del negocio.	3. Las compras a través del portal de compras públicas hace que no sea la empresa competitiva.
Contar con una personería jurídica como empresa pública que le permita tener autonomía administrativa, financiera, contable y de gestión.	4. Exceso de control por las entidades reguladoras.

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.3 Estructura Funcional

Gráfico 33: Organigrama estructural de la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP.

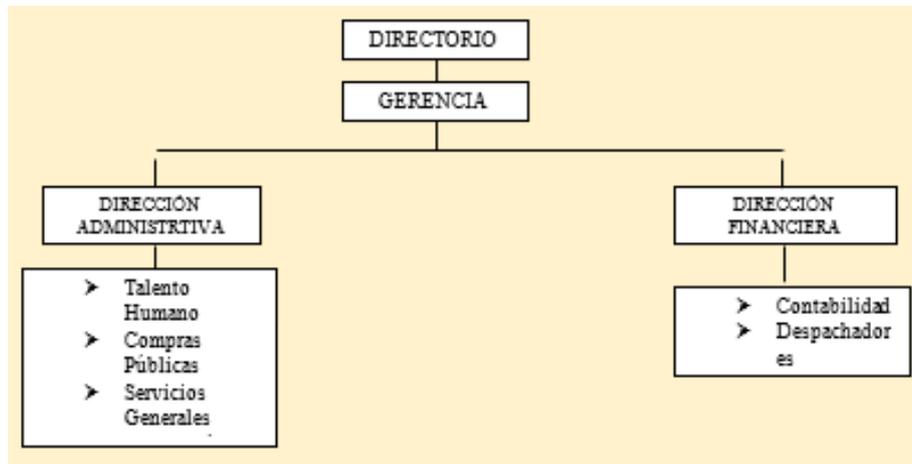


Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.3.1 Organigrama funcional

Gráfico 34: Organigrama funcional



Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.3.2 Funciones de los Colaboradores de la Empresa

Directorio.- Se encarga de la toma de decisiones de la organización.

Gerente.- Se encarga de tomar decisiones y ejecutar actividades tendientes a la gestión de recursos de la unidad a su cargo y evaluar los resultados obtenidos.

- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar los pagos de compras y las ventas.
- Analizar los informes de las áreas y establecer mejoras.
- Definir las políticas relacionadas con las operaciones ejecutadas por la entidad.
- Instruir a todo el personal sobre los procedimientos administrativos que se implementa en la empresa.
- Realizar la planificación anual de presupuesto.
- Desarrollar un plan de trabajo y los programas de acción de acuerdo a las necesidades de cada departamento de la empresa.

- Supervisar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento periódico de los objetivos de la organización para tomar decisiones adecuadas para la empresa.
- Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.
- Revisar y aprobar los desembolsos.

Contador(a): Organiza la contabilidad de la Estación de Servicios según las políticas institucionales y gubernamentales de acuerdo a principios y normas generalmente aceptadas.

- Asesorar a la gerencia para la toma de decisiones.
- Proponer mejoras al sistema contable de la empresa, para optimizar su gestión.
- Analizar la situación financiera de la empresa, e informar a gerencia.
- Responsable del manejo de las transacciones institucionales.
- Responsable de verificar que todos los comprobantes se encuentren correctamente elaborados y autorizados.
- Responsable de elaboración de rol de pagos.

Auxiliar de Contabilidad: realiza actividades de apoyo a la contadora

- Encargado del ingreso de facturas en el sistema.
- Elaboración de los anexos en Excel para declaración de impuestos.
- Realiza oficios, memorandos, oficios circulantes etc.
- Realizar comprobantes de retención.
- Detalle para el descuento de servidores politécnicos que cargan a crédito (ESPOCH)
- Anexos transaccionales simplificados.

DESPACHADORES.- Ejecuta actividades relacionadas con el expendio de combustible.

- Despacho de combustible
- Facturación de la venta de combustible
- Verificar y llenar correctamente la identificación de los clientes que efectúen sus compras a crédito
- Limpieza del área de trabajo y su alrededor
- Reportar las ventas del día, con su debido cuadro diario
- Respetar y hacer las normas de seguridad

- Y todas las tareas que hayan sido asignadas por su jefe inmediato.

4.3.3 Diagnóstico de las Áreas de la Empresa

4.3.3.1 Área Administrativa

En esta área se desarrollarán los distintos procesos administrativos que existentes en la Estación de Servicios GASESPOCH EP. Y los beneficios que se obtendrán con la elaboración del manual de procesos:

- Permite conocer el funcionamiento interno, lo que respecta a descripción de sus actividades, requerimientos y a los responsables de su ejecución.
- Determina en forma más sencilla los procesos y las responsabilidades por fallas o errores existentes.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, coordinando las actividades indicándoles lo que deben hacer para y evitar duplicaciones en sus tareas.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.3.3.2 Área Financiera

la empresa está regulada con diferentes organismos de control financieras como como el Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador, Ministerio de Relaciones Laborales, ARCH, Ministerio del Ambiente, IESS, SRI, Ministerio de Turismo, SERCOP, y Ministerio de Salud. Y los beneficios que se obtendrán con la elaboración del manual de procesos, desde salvaguardar los recursos de la empresa hasta saber cada empleado su rango de acción dentro de la empresa, evitando con esto las funciones de carácter incompatible dentro de la organización.

- Cada uno de los procesos mencionados dentro del manual tendrá que ser ejecutado para facilitar las labores y deberes de los empleados, todos los procesos van encaminados a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas dentro de la estación de servicio GASESPOCH EP.

- El establecimiento de los procesos contables dentro de este manual es la recopilación de información y visualización de mejoras para la empresa

4.3.3.1 Área Operativa

Quienes ejecutan las tareas en esta área son los despachadores quienes deben estar en constante capacitación de atención al cliente y los procesos mencionados tendrán ciertas ventajas:

- Mejor servicio al momento de atender a los clientes.
- Responsable de verificar que todos los comprobantes de venta se encuentren correctamente elaborados y autorizados.
- También cuenta con un tanquero exclusivamente para la Gasolinera lo cual brinda la flexibilidad para la compra de combustible ya que al momento no contamos con la capacidad instalada suficiente para el almacenamiento de combustible.

4.3.4 DESARROLLO DE LOS PROCESOS POR ÁREAS

Tabla 33: Identificación de los Procesos por Área

PROCESOS
ÁREA ADMINISTRATIVA
GERENTE
desarrollar un plan de trabajo de equipos
LOGÍSTICA
determinar la cantidad de combustibles a solicitar
ÁREA FINANCIERA
compra de combustible
venta de combustible
CONTABILIDAD
control y registro contable
ÁREA OPERATIVO
ALMACENAMIENTO
descarga de combustible
COMERCIALIZACIÓN
recibir y atender al cliente
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
aplicación de herramientas, mecanismos y normas de seguridad industrial
control de operatividad de la e/s
GESTIÓN FINANCIERA
control y registro contable
GESTIÓN TECNOLÓGICA
mantenimiento de equipos de computación
INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO
mantenimiento de diferentes equipos
mantenimiento de las instalaciones

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4 Mapeo de los Procesos

El diseño del manual de procesos de gestión administrativa patrio con la necesidad del gerente de la empresa para identificar los macro procesos de las áreas administrativo, financiero, y operativo y así poder estructurarlos de tal forma que se plantee una distribución organizada.

Macro procesos

Se pueden ver los macro procesos gobernantes:

- Administrativo
- Financiero
- Operativo

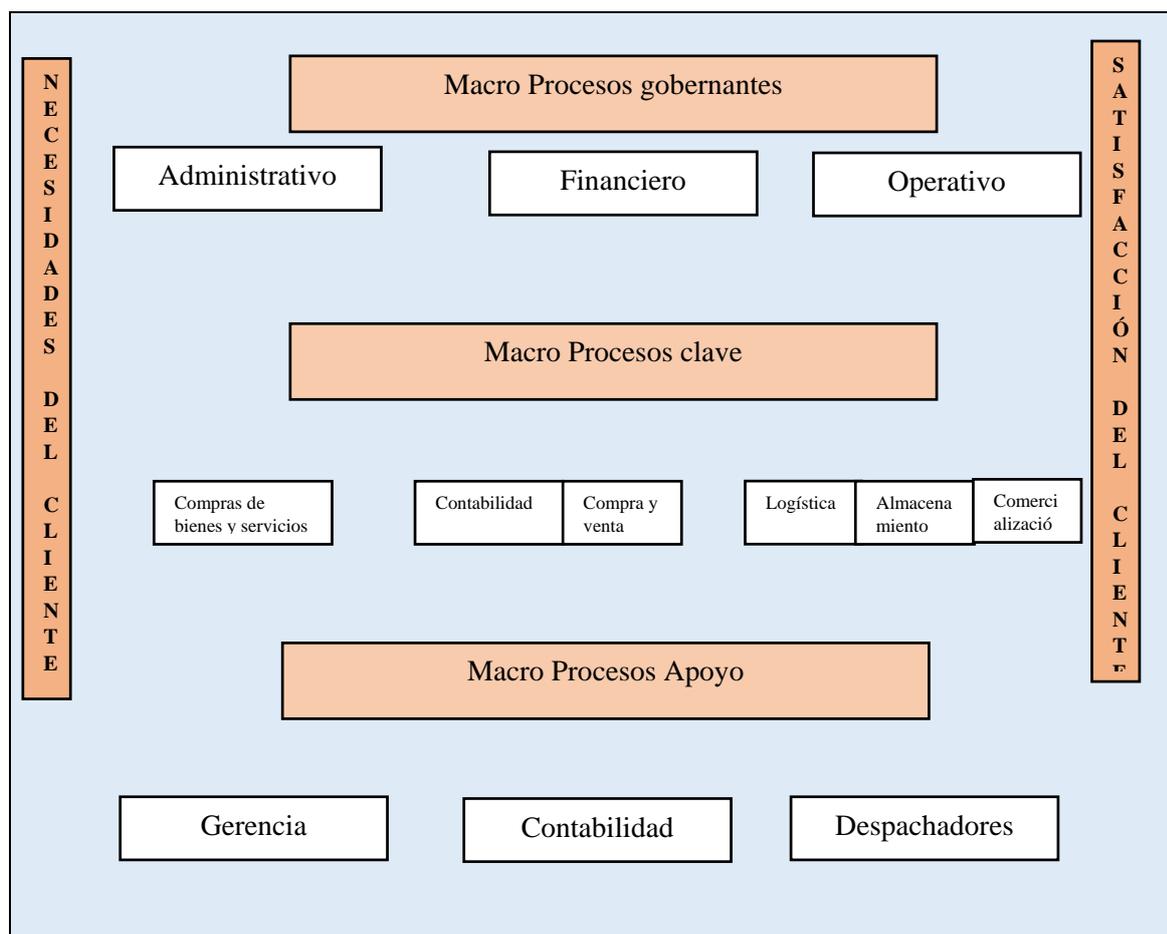
También observamos los macro procesos claves

- Compras de Bienes y Servicios
- Contabilidad
- Logística
- Almacenamiento
- Comercialización

Y finalmente los macro procesos de apoyo:

- Gestión administrativa y operativa
- Gestión financiera.
- Infraestructura y mantenimiento

Gráfico 35: MAPEO DE PROCESOS



Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.1. NORMAS PARA EL MANUAL DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se seleccionó esta herramienta para conocer y comprender los procesos con la opción que puedan ser modificados al punto de reducir los errores generados en ellos y a su vez le permitirá asegurar que los servicios sean eficientes.

El enfoque propuesto basado en procesos hace que las actividades realizadas dentro de la empresa se encuentren y se organicen de mejor manera optimizando todos los procesos.

La mejora de un proceso repercute mucho en el resto de procedimientos, esto se encuentran interrelacionados, si la propuesta de mejora se aplican simultáneamente, la gestión de GAS ESPOCH EP, se sistematizara de tal forma que se optimizara el tiempo y sobre todo generará

la satisfacción del cliente y todos los involucrados. El sistema de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar que se describen a continuación:

4.4.1.2 Objetivo:

El presente manual tiene como objetivo establecer de forma clara y concisa los procesos administrativos.

Se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los procedimientos de todas las unidades que integra la Empresa, lo cual permitirá:

- Dotar a la empresa de un instrumento administrativo idóneo y fácil de utilizar, estandarizando métodos y procedimientos de trabajo logrando agilidad en las operaciones
- Detallar las actividades que se dan dentro de un procedimiento determinado, el personal involucrado en el proceso y su intervención en cada paso.
- Contribuir con una información clara acerca de los procesos, las políticas, documentos y diagramas de flujo que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.4.1.3 Alcance:

El presente manual de procesos administrativos para organizar y estandarizar las acciones llevadas a cabo en el manejo de los documentos y procesos administrativos de la empresa de la Estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica EP., en las áreas administrativa, contable, operativa. Su validez perdurará hasta que ocurran cambios significativos en la gestión administrativa de la empresa.

4.4.1.4 Políticas:

A continuación se mencionan las políticas generales para el presente manual, y que deberán cumplirse para el buen funcionamiento de la empresa pública de la estación de servicios GASESPOCH EP.

- El presente manual deberá permanecer a disposición del personal en la empresa GASESPOCH EP.

- El documento estará a disposición en la oficina de la empresa o en un lugar visible y fácil de consulta.
- Los formatos serán realizados de acuerdo a sus necesidades
- El presente documento deberá ser revisado y actualizado en su caso, anualmente, notificado a las áreas correspondientes.
- Deberá conservarse bajo resguardo del titular de la empresa en medio magnético

4.4.1.5 Responsables:

Este diseño del manual será de uso en la Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procesos.

- Gerente general
- Contadora
- Auxiliar contable
- Despachadores

El detalle para los procesos a continuación se realizara las descripciones de cada proceso que hay actualmente

4.4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS

Fase 1. Definir

Variables:

- Compras de bienes
- Servicios

Beneficios:

Facilita la planificación del servicios y permite un mayor control de los gestiones.

Estrategia:

La persona frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar el reporte los pedidos procesados en las compras centralizadas hace posible el uso del proceso electrónico de datos.

Meta

Analizar semestralmente si las adquisiciones sean garantizadas en el suministro de las cantidades requeridas en de tiempo, calidad y precio

Resultado en los clientes

Satisfacción del cliente interno al realizar disponer los recursos necesarios

Objetivo:

Mediante el sistema del Instituto Nacional de Compras Públicas, ayuda hacer a estos procesos ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorros de los recursos y que faciliten las labores de control de la E/S GAS ESPOCH EP., como entidad contratante, así como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios

Alcance:

Esta norma se aplica gerente de la E/S GAS ESPOCH EP., el presente instructivo contiene los lineamientos técnicos para la elaboración de términos de Referencia y especificaciones técnicas, para su uso en el procedimiento.

Políticas:

El presente instructivo para el procedimiento de las compras públicas, se debe estar capacitado en el uso del sistema para así dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la LOSNCP y su Reglamento, así como de las disposiciones internas.

Procesos:

El proceso de compras, dirigidos dirigido al administrador de unidad se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Elaboración de la solicitud de compra y justificativo de requerimiento, que lo realiza el mismo administrador de la empresa.
- b) Certificación POA, es emitida por el gerente para realizar cualquier adquisición y cumplimiento de objetivos.
- c) Certificación PAC, se debe realizar toda Entidad Contratante, para realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y cumplir con sus actividades de manera eficiente.
- d) Certificación presupuestaria, es realizada la contadora de la E/S GAS ESPOCH EP, para su debida autorización.
- e) Autorización de ínfima cuantía, lo autoriza con su firma el gerente de la empresa.
- f) Visto bueno, es la aprobación de la gestión que realiza la empresa.
- g) Recepción documentación habilitante antes de autorización para el pago
- h) Documentación habilitante antes del pago
- i) Recepción factura, ingreso y egreso de bodega y demás documentos habilitantes.
- j) Recepción documentación habilitante antes del pago revisada
- k) Ingreso para pago a proveedor
- l) Notificación de transferencia a proveedor (administrador GASEPOCH)
- m) Pago a proveedor

Fase 2. Medir

En esta fase se puede mencionar la situación actual del proceso de la compra de bienes y servicios sean pagados a los proveedores correctamente mediante las transacciones realizadas conjuntamente con la contadora cumpliendo los lineamientos establecidos en las instrucciones.

Tabla 34: Ficha de Procesos para la Compra de Bienes y Servicios

	<p>EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P</p>
Código	MP-BS. 001
Nombre del proceso	COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS
Objetivo del proceso	Gestionar la respectiva documentación
Responsable	Gerente y contadora
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Administrador de la empresa Certificación POA Certificación PAC Computador Esfero hojas Internet
Indicador	Eficiencia Eficacia
Entradas	Solicitud de compra y justificativo de requerimiento.
Salidas	Pago al proveedor

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En esta fase se realizó las actividades significativas evaluando la estabilidad y la capacidad del proceso para producir dentro de las especificaciones del tiempo correcto, verificando que todos los procedimientos sean eficientes.

Tabla 35: Procedimientos para la Compra de Bienes y Servicios

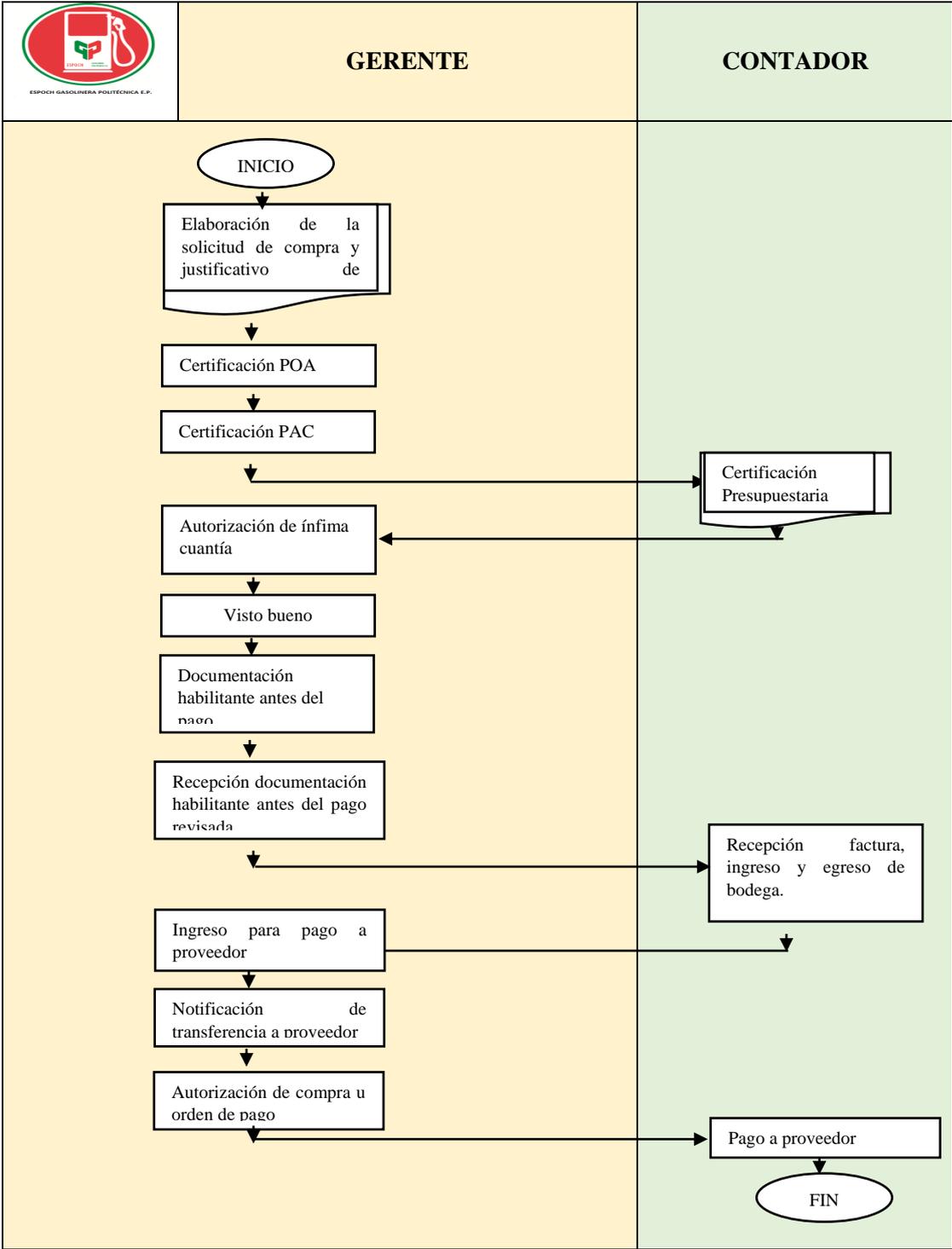
 <p>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</p>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Página 1 de 1		
	Procesos: COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS	Código MP – CB.S. 001	Fecha de Elaboración		
			DD 20	MM 04	AA 2016
ACTIVIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de la solicitud de compra y justificativo de requerimiento. 2. Certificación POA. 3. Certificación PAC. 4. Certificación presupuestaria. 5. Autorización de ínfima cuantía. 6. Visto bueno. 7. Recepción documentación habilitante antes de autorización para el pago 8. Documentación habilitante antes del pago 9. Recepción factura, ingreso y egreso de bodega y demás documentos habilitantes. 10. Recepción documentación habilitante antes del pago revisada 11. Ingreso para pago a proveedor 12. Notificación de transferencia a proveedor (administrador GASEPOCH) 13. Pago a proveedor 					

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase se puede mencionar que la empresa realizaban los procesos de forma empírica por lo cual se estableció actividades a cumplir para mejorar el proceso de la compra de bienes y servicios, al comprar ciertos bienes y servicios cumpliendo de su meta, y para ello se señala en el siguiente diagrama.

Gráfico 36: Diagrama de Procesos para la Compra de Bienes y Servicios



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

Mediante esta fase del control se implementó los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia para los procesos de la estación de servicios .estableciendo fórmulas para los resultados de los indicadores de gestión que permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa y sea más eficiente y capte más clientes.

Tabla 36: Ficha de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos

		EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P		Proceso: COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS		Código: MP- CB.S.001	
Objetivo: Organizar y gestionar la documentación requerida que permitan administrar de forma eficiente la E/S GAS ESPOCH EP.							
INDICADOR		ÍNDICE		SIGNIFICADO		META	
Eficiencia		$\frac{\text{\# actividades ejecutadas Total}}{\text{actividades programados}} \times 100$		Mide la eficiencia en el cumplimiento de pagos con los proveedores		100%	
Eficacia		$\frac{\text{Resultados alcanzado}}{\text{Resultado esperado}} \times 100$		Mide la eficacia al elaborar los requerimientos con los proveedores		100%	
Frecuencia de análisis Anual				Frecuencia de toma de información Mensual			
Análisis: Un adecuado método de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia de la compra de bienes y servicios							

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.3 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE A SERVIDORES POLITÉCNICOS

Fase 1. Definir

Variables:

- Servicio
- Abastecimiento de combustible
- servidores politécnicos

Beneficios:

El servicios y permite un mayor control de los gestiones del servidor politécnico.

Crédito de Abastecimiento de combustibles a Servidores

Estrategia:

La persona frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar los trámites necesarios para tener el servicio abastecer del producto.

Meta

Analizar mensualmente los reportes entregados por el despachador para el debido descuento.

Resultado en los clientes

Satisfacción del beneficiario al abastecer del producto para su auto motor.

Objetivos:

Establecer instrumentos de gestión que permitan satisfacer a los servidores de la institución de forma eficiente.

Alcance:

Cubre desde las necesidades de los servidores politécnicos hasta el control y evaluación de todas las actividades de la E/S GAS ESPOCH EP.

Políticas:

El presente instructivo para el procedimiento del servicio del abastecimiento de combustible servidores politécnicos estará respaldado por los las facturas a crédito y estarán en la nómina de clientes mismos que tiene que seguir con las normativas de la empresa

Procesos:

El proceso del servicio del abastecimiento de combustible servidores politécnicos, dirigidos a todos los empleados de las unidades se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Llenar solicitud para ser beneficiario SPN; este documento deberá sr llenado por el cliente que desea ser parte para beneficiarse de combustible.
- b) Llenado de autorización de débito por consumo de combustible en rol; la institución recibe los reportes del consumo para su debido descuento a su rol de pagos
- c) Recepción de solicitud del beneficiario; una vez llenado la solicitud es enviado a departamento de talento humano de la institución para su certificación
- d) Envío de solicitud a desarrollo humano para certificación; el encargado al beneficiario el documento certificado para que sea autorizada.
- e) Entrega y recepción de documentación certificada desde talento humano.
- f) Despacho de combustible después de cumplir con los demás requisitos
- g) Emisión de recibos de crédito; la contadora recibe las facturas a cobrar para luego ser enviadas a la institución.
- h) Verificación de recibos de crédito en los reportes dejados por despachadores; para ser enviados y ser descontados en su sueldo mensual.
- i) Registro de consumo por SPN y otras empresas públicas convenios.
- j) Verificación de descuentos SPN, otras instituciones y reportes diarios de combustible en auxiliares; para ser cobrados a todos.
- k) Envío de listado SPN para descuentos con oficio firmado por administrador.

- l) Detalle de descuentos para su revisión y constatación.
- m) Recepción de factura ingreso y egreso a bodega
- n) Recepción factura, ingreso y egreso de bodega – elaboración orden de pago
- o) Legalización orden de pago; debe estar respaldado con las facturas de consumo.
- p) Ingreso para pago a proveedor; el gerente deberá autorizar los pagos siempre y cuando pueda cubrir con el total
- q) Notificación de transferencia a proveedor (tesorería); la empresa le notifica su pago y realiza la transacción correspondiente.

Fase 2. Medir

Esta fase permite obtener la situación actual del proceso del servicio de abastecimiento de combustible, el mismo que se deberá realizar las notificaciones para su respectivo cobro y sus descuentos por parte de la institución perteneciente.

Tabla 37: Ficha de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-SAC.SP. 00
Nombre del proceso	SERVICIO DEL ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE PARA SERVIDORES POLITÉCNICOS
Objetivo del proceso	Gestionar la respectiva documentación para un servicio eficiente.
Responsable	Gerente y contadora
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Administrador de la empresa Solicitud para ser beneficiario SPN. Esfero Internet
Indicador	Archivo completo mensual
Entradas	Solicitud de ser beneficiario SPN.
Salidas	la empresa le notifica para su respectivo cobro

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En esta fase plasmamos las actividades significativas a cumplir para tener un procedimiento en el servicio de abastecimiento de combustible de servidores politécnicos, evaluando la estabilidad de pago y la capacidad del proceso dentro de las especificaciones.

Tabla 38: Procedimientos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos

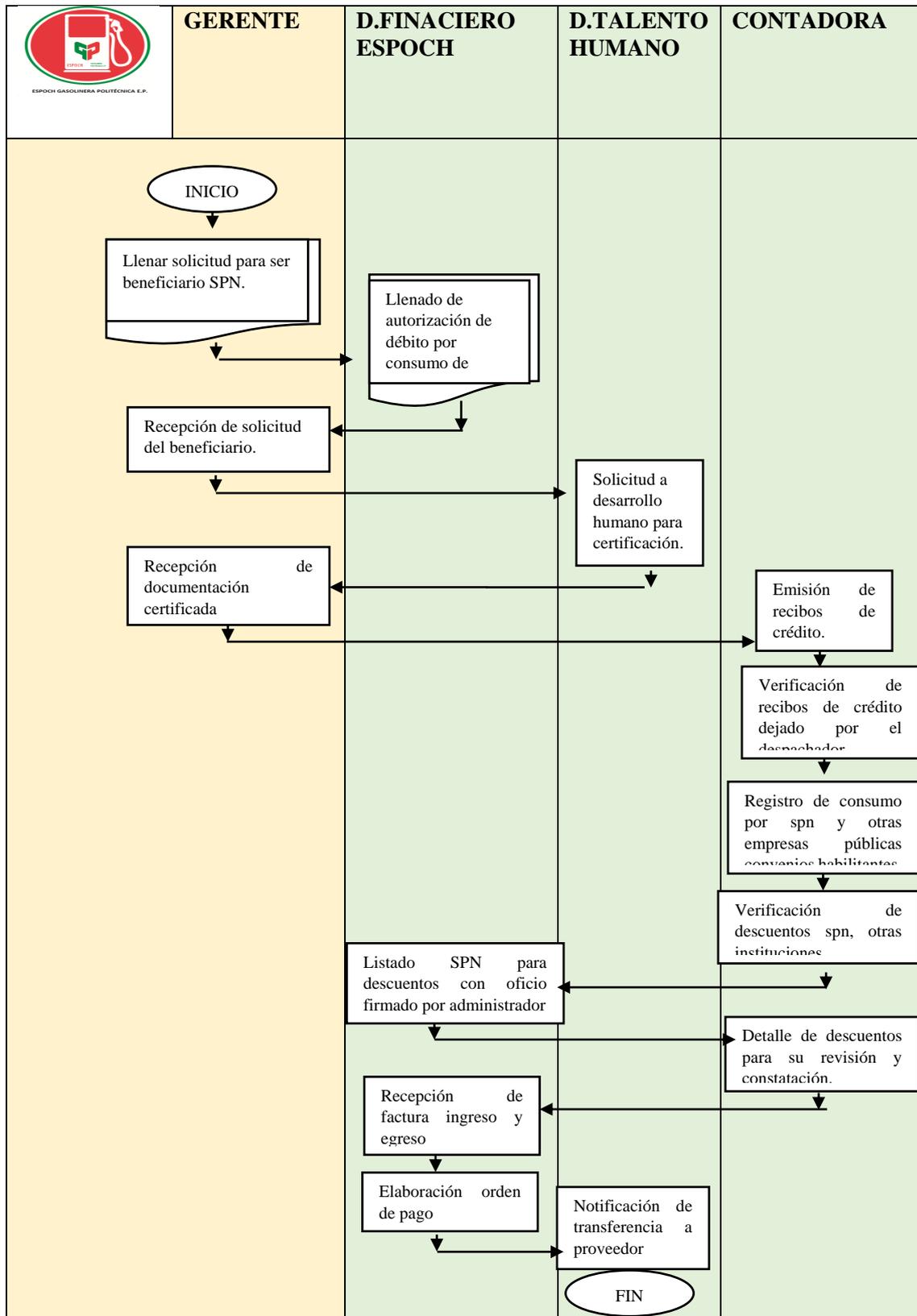
 <small>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</small>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1		
	Procesos: ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE SERVIDORES POLITÉCNICOS	Código MP- SAC.SP .00	Fecha de Elaboración		
			DD 20	MM 04	AA 2016
ACTIVIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar solicitud para ser beneficiario SPN. 2. Llenado de autorización de débito por consumo de combustible en rol 3. Recepción de solicitud del beneficiario. 4. Envío de solicitud a desarrollo humano para certificación 5. Entrega y recepción de documentación certificada desde talento humano. 6. Despacho de combustible después de cumplir con los demás requisitos 7. Emisión de recibos de crédito 8. Verificación de recibos de crédito en los reportes dejados por despachadores 9. Registro de consumo por SPN y otras empresas públicas convenios. 10. Verificación de descuentos SPN. 11. Envío de listado SPN para descuentos con oficio firmado por administrador. 12. Detalle de descuentos para su revisión y constatación. 13. Recepción de factura ingreso y egreso a bodega 14. Recepción factura, ingreso y egreso de bodega – elaboración orden de pago 15. Legalización orden de pago; debe estar respaldado con las facturas de consumo. 16. Ingreso para pago a proveedor. 17. Notificación de transferencia a proveedor (tesorería) 					

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase se puede mencionar que la empresa cumplía con las actividades de forma empírica del abastecimiento de combustible y se estableció el proceso para mejorar las actividades y evitar los errores de duplicidad en las actividades a cumplir en el abastecimiento de combustible notificando al servidor politécnico su respectivo descuento en su factura para ello se realizó en el siguiente diagrama.

Gráfico 37: Diagrama de Procesos para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para los Servidores Politécnicos



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase de control se implementó los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia para los procesos de la estación de servicios .y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa, para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 39: Indicadores de Gestión para el Servicio de Abastecimiento de Combustible para Servidores Politécnicos

 EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA EP.		Proceso: ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE SERVIDORES POLITÉCNICOS	Código: MP-SAC.SP. 002
Objetivo: Gestionar la respectiva documentación para un servicio eficiente.			
INDICADOR	ÍNDICE	SIGNIFICADO	META
Eficiencia	$\frac{\text{Total facturación mensuales}}{\text{Total Liquidez del servidor}} \times 100$	Mide la Eficiencia en el servicio de abastecimiento de combustible a los servidores politécnicos.	100%
Eficacia	$\frac{\text{resultado alcanzado del servicio}}{\text{resultados esperados del servicio}} \times 100$	Mide la eficacia de los requerimientos en el servicio	100%
Frecuencia de análisis Anual		Frecuencia de toma de información Mensual	
Análisis: Un adecuado método de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia en el servicio de abastecimiento de combustible a los servidores politécnicos.			

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.4 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COMPRA DE COMBUSTIBLE

Fase 1. Definir

Variables:

- Cantidad de combustible,
- Despacho eficiente

Beneficios:

El principal beneficio permite un mayor control de las gestiones de compra de combustible con los proveedores de la comercializadora de Petroecuador comprobando las cantidades exactas solicitadas. Comprobar la cantidad exacta de combustible

Estrategia:

La persona frente a este proceso tiene la responsabilidad de realizar todas las gestiones en cuanto a la compra, realizar controles considerando líneas, tasas, servicios.

Asegurar que sus gastos de transporte sean adecuados. Exigir el cumplimiento de las guías de ruta para disminuir los gastos no planificados de transporte.

Meta

Analizar diariamente los reportes entregados por el transportista y el despachador para el debido cumplimiento de los viajes con sus respectivas guías de ruta para la carga y descarga del combustible.

Resultado para la empresa

La compra eficiente y la ubicación es una de las claves del ahorro de recursos para la empresa generando rentabilidad.

Resultado en los clientes

Satisfacción del beneficiario al abastecer del producto para su auto motor.

Objetivo:

Identificar requerimientos, preparación de facturas y acuerdos, calidad y continuidad en las relaciones con los proveedores para las actividades de respaldo y trabajos de equipos.

Alcance:

Esta normativa será autorizada por el administrador de la empresa solicitando la cantidad requerida

Política:

La persona encargada de la compra de combustible deberá pedir las cantidades exactas de cada tipo de combustible para la respectiva comercialización.

Proceso:

El proceso de compra de combustible, está dirigido al administrador de la empresa y se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Medición de combustible: realizado por el despachador y el asistente administrador
- b) Solicitud de compra al banco del pacifico: este pedido va con la firma del administrador y financiero.
- c) Facturación en el banco: el banco debita cuenta corriente de la gasolinera y entrega, factura, guía de remisión y orden de pedido.
- d) Entregar al transportista el pedido: el administrador realiza la solicitud de compra y le entrega con las cantidades de combustible a comprar.
- e) Entrega a potro comercial (san juan): factura guía de remisión y orden de pedido, para que proceda con el despacho de combustible: llega el tanquero a la estación; despachador verifica los sellos, medida y cantidad. Comparando con la orden de pedido e ingresa a los tanques.

- f) Programar el número de viajes según la capacidad del auto tanque.
- g) Descarga de combustible

Fase 2. Medir

La situación actual del proceso de la compra de combustible es tener una adecuada descarga en los autotanques para cumplir con las expectativas de su comercialización controlando sus cantidades de combustible y la cantidad vendida.

Tabla 40: Ficha de Procesos para la Compra de Combustible

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-CC.003
Nombre del proceso	COMPRA DE COMBUSTIBLE
Objetivo del proceso	Controlar la ruta adecuada y efectiva del transporte del combustible, su recepción y verificación.
Responsable	Gerente , Chofer
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Administrador Gerencial Transportista Contadora Esferos Internet Taquero Guías de pedido
Indicador	Eficiencia Reportes Diarios
Entradas	inventario físico inicial de combustible en los tanques
Salidas	Descarga de combustible

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase.3 Analizar

En esta fase se elaboró todas las actividades significativas realizando de forma ordenada el proceso de la compra de combustible para realizar las tareas a cumplir optimizando recursos, y cumpliendo con el objetivo del mismo.

Tabla 41: Procedimientos para la Compra de Combustible

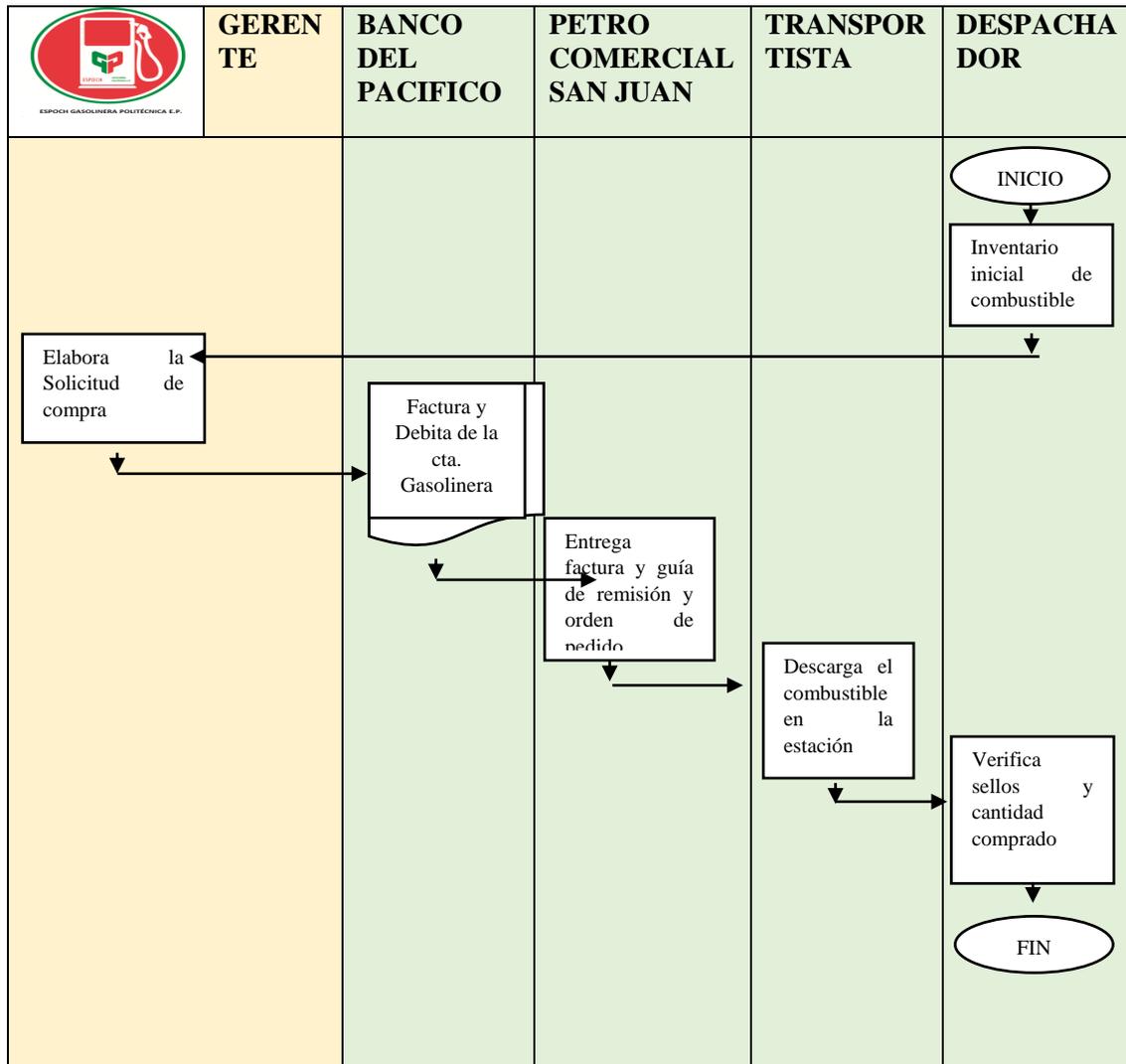
 <small>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</small>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Página 1 de 1		
	Procesos: COMPRA DE COMBUSTIBLE	Código MP- CC.003	Fecha de Elaboración		
			DD	MM	AA
			20	04	2016
ACTIVIDADES					
1. Medición de combustible. 2. Solicitud de compra al banco del pacifico 3. Facturación en el banco 4. Entregar al transportista el pedido 4. Entrega a petro comercial (san juan) 5. transportista programa el número de viajes según la capacidad del autotanque. 6. Descarga de combustible.					

Elaborado por: Nelly Tiviano

FASE 4. Mejorar

En esta fase se puede mencionar que la empresa realizaba las actividades de forma empírica y se implementó el proceso de la compra de combustible para mejor y optimizar el funcionamiento realizando eficientemente la gestión.

Gráfico 38: Diagrama de Procesos para la Compra de Combustible



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase se implementó los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia para los procesos de la estación de servicios .y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora ser más eficiente y capte más clientes.

Tabla 42: Indicadores de Gestión para la Compra de Combustible

 <p>EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P</p>		Proceso: COMPRA DE COMBUSTIBLE	Código: MP- CC.003
Objetivo: Controlar la ruta adecuada y efectiva del transporte del combustible, su recepción y verificación.			
INDICADOR	ÍNDICE	SIGNIFICADO	META
Eficiencia	$\frac{\text{solicitudes de compra ejecutadas}}{\text{solicitudes copras programadas}} \times 100$	Mide la Eficiencia en las solicitudes de compra de combustible.	100%
Eficacia	$\frac{\text{Total volumen de combustible}}{\text{Población a servir}} \times 100$	Mide la Eficacia en la elaboración de las solicitudes de compra de combustible.	100%
Frecuencia de análisis Anual		Frecuencia de toma de información Mensual	
Análisis: Un adecuado método de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia. Cumplimiento de las actividades del proceso de la compra de combustible a solicitar.			

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.5 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DESCARGA DE COMBUSTIBLE

Fase 1. Definir

Variables:

- Descarga de combustible

Beneficios:

Tener un mejor cumplimiento de las actividades del proceso garantizando su seguridad en el riesgo que produzca la actividad.

Estrategia:

Verificar antes de la descarga tiene que medir y registrar el volumen inicial en el tanque estacionario que recibirá el producto del autotanque

Meta

Garantizar la seguridad de las instalaciones, del personal, usuarios, y preveer posibles eventos de riesgo que se produzca en esta actividad.

Resultado en los clientes

Satisfacción del consumidor al abastecer del producto con la cantidad y precio justo.

Objetivos:

Precautelar la seguridad de todo el personal (empleados y clientes), instalaciones físicas de la estación; satisfaciendo los requerimientos de los usuario.

Alcance:

Este instructivo del procedimiento aplica al área operativa de la empresa que incluye desde la llegada del autotanque a la E/S hasta finalizar el trasvase del combustible a los tanques estacionarios E/S. GAS ESPOCH EP.

Políticas:

La principal es tener la seguridad de los empleados y brindar al cliente un buen servicio en términos de oportunidad, cantidad y relaciones interpersonales

Procesos:

El proceso de descarga de combustible está dirigido al transportista de la unidad se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Medir y registrar el volumen inicial en el tanque estacionario que recibirá el producto del autotanque
- b) Conectar las mangueras y acoples requeridos a la bocas del autotanque y al tanque estacionario.
- c) Conectar el cable a tierra asegurándose del buen contacto eléctrico del mismo.
- d) Comprobar que no exista alrededor de la zona fuego abierto o vehículos con el motor encendido.
- e) Iniciar el trasvase del combustible del autotanque al tanque estacionario tratando en lo posible de que todo el volumen del tanquero se transfiera al tanque.
- f) Desconectar las mangueras, acoples y cable a tierra.
- g) Solicitar al transportista el movimiento del autotanque una o dos veces para que no queden remanentes en el tanquero.
- h) Finalizada la operación de trasiego se deben cerrar todas las válvulas del tanquero, comprobar compartimentos del autotanque vacíos
- i) Una vez finalizada la operación de trasiego de todos los productos, se debe medir y registrar el volumen final en el tanque estacionario que recibió el producto.
- j) Comparar el volumen del tanque estacionario al inicio con el volumen al final de la descarga para determinar un rango de aceptabilidad en la operación.

- k) Guardar todos los materiales e instrumentos utilizados para la descarga de combustible en el cuarto de máquinas, así como, colocar las mangueras en la parte posterior de la zona de descarga, esto se aplicara para todos los turnos.

Fase 2. Medir

En esta fase se puede mencionar que a situación actual del proceso de la descarga de combustible, Guardar dando todos los materiales e instrumentos utilizados para la descarga de combustible en el cuarto de máquinas para no tener inconvenientes con el uso de las herramientas a usar.

Tabla 43: Ficha de Procesos para la Descarga de Combustible

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-DC. 004
Nombre del proceso	DESCARGA DE COMBUSTIBLE
Objetivo del proceso	Precautelar la seguridad de todo el personal (empleados y clientes), instalaciones físicas de la estación; satisfaciendo los requerimientos de los usuarios
Responsable	Chofer y Despachador
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Transportista Esfero varilla de medida mangueras Taquero Guías de pedido
Indicador	Eficiencia en el control de inventarios de combustible
Entradas	Medir y registrar el volumen inicial de combustible
Salidas	Guardar todos los materiales e instrumentos utilizados

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En la presente fase se ha desarrollado las actividades significativas para dar cumplimiento de forma ordenada al momento de la descarga de combustible para cumplir con todas la actividades optimizando recursos.

Tabla 44: Procedimientos para la Descarga de Combustible

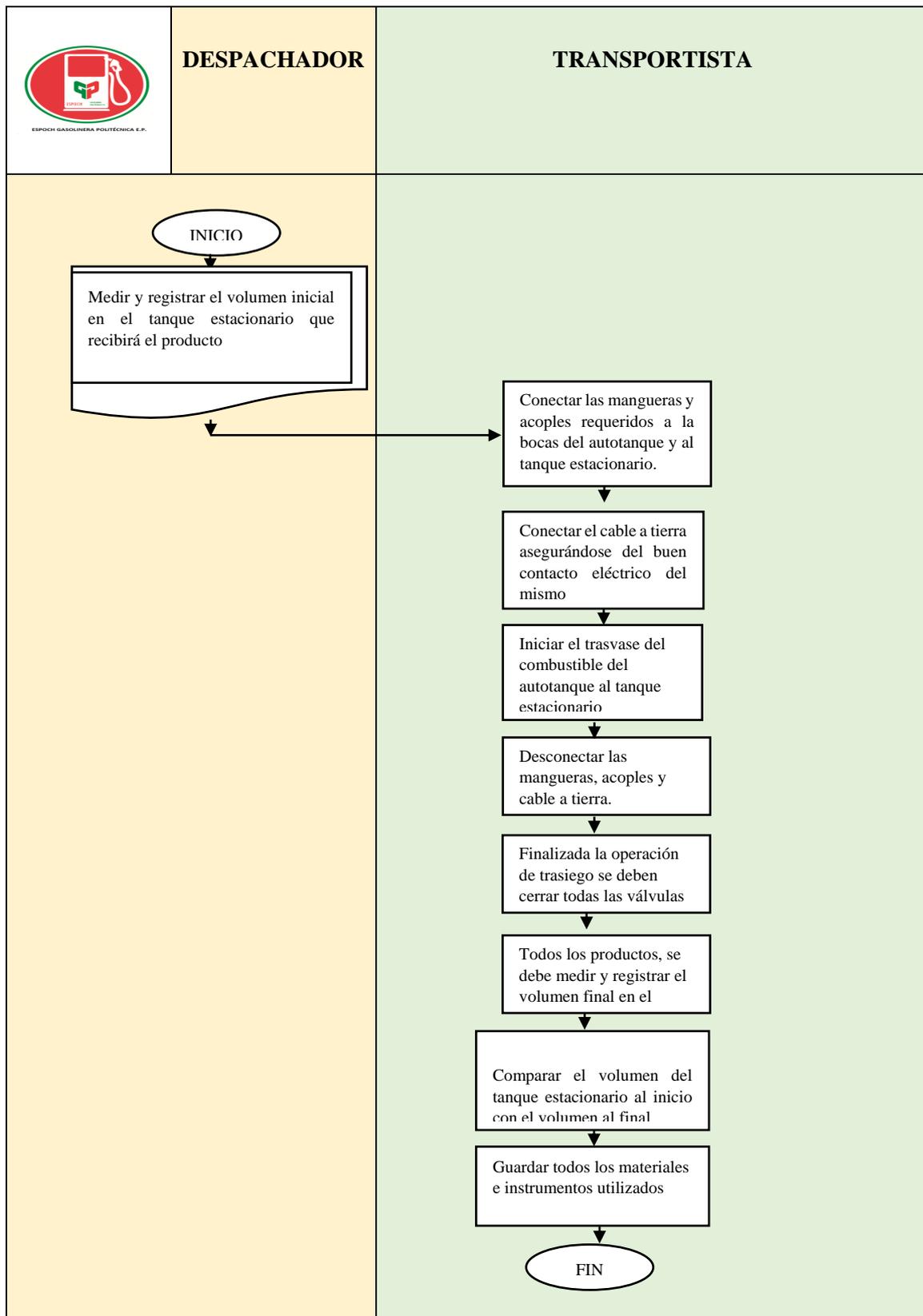
 ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1			
	Procesos: DESCARGA DE COMBUSTIBLE	DE	Código: MP-DC. 004	Fecha de Elaboración		
				DD	MM	AA
				20	04	2016
ACTIVIDADES						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir y registrar el volumen inicial 2. Conectar las mangueras y acoples requeridos 3. Conectar el cable a tierra asegurándose del buen contacto eléctrico del mismo. 4. Comprobar que no exista alrededor de la zona fuego abierto o vehículos con el motor encendido. 5. Iniciar el trasvase del combustible. 6. Desconectar las mangueras, acoples y cable a tierra. 7. Solicitar al transportista el movimiento del autotanque 8. Finalizada la operación de trasiego se deben cerrar todas las válvulas del tanquero. 9. Medir y registrar el volumen final en el tanque estacionario que recibió el producto. 10. Comparar el volumen del tanque estacionario al inicio con el volumen al final de la descarga para determinar un rango de aceptabilidad en la operación. 11 Guardar todos los materiales e instrumentos utilizados para la descarga de combustible. 						

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase se puede mencionar que la empresa cumplían con las actividades mencionadas de forma empírica es por ello que se ha implementado el proceso de la descarga de combustible dando una forma técnica a las actividades a ejecutar diariamente.

Gráfico 39: Diagrama de Procesos para la Descarga de Combustible



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase se realiza las evaluaciones necesarias mediante los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia en los procesos de la estación de servicios .y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora ser más eficiente y capte más clientes.

Tabla 45: Indicadores de Gestión para la Descarga de Combustible

		EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P		Proceso: DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE	Código: MP-DC. 004
Objetivo: Precautelar la seguridad de todo el personal (empleados y clientes), instalaciones físicas de la estación; satisfaciendo los requerimientos de los usuarios					
INDICADOR		ÍNDICE		SIGNIFICADO	META
Eficiencia		$\frac{\text{volumen adquirido}}{\text{volumen recibido en tanques}} \times 100$		Mide la Eficiencia al comprobar el volumen transportado.	100%
Eficacia		$\frac{\text{total resultado de volumen adquirido}}{\text{total resultado recibido requerimientos programados}} \times 100$		Mide la Eficacia en el control de inventarios de combustible	100%
Frecuencia de análisis			Frecuencia de toma de información		
Mensual			Diaria		
Análisis: Un adecuado sistema de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia, en el cumplimiento de las actividades del proceso del control dela descarga de combustible					

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.6 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA DE COMBUSTIBLE

Fase 1. Definir

Variables

- Venta de combustible

Beneficios:

Mejorar la eficiencia del servicio a los clientes.

Estrategia:

Las personas frente a este proceso tienen la responsabilidad de prestar un buen servicio para captar más clientes.

Meta

Inspeccionar mensualmente los el cumplimiento de las actividades de ventas mensuales si se han realizado de manera oportuna y eficiente.

Resultados en el Cliente:

Satisfacción del cliente

Objetivos: realizar las ventas con buena actitud y entregar el respectivo comprobante de venta.

Alcance: El proceso de venta de combustible es para organizar y estandarizar las actividades llevadas a cabo su tarea diaria

Políticas: El presente proceso deberá ser revisado y actualizado en su caso, anualmente, notificado a las áreas correspondientes.

Procesos:

El proceso de determinar la cantidad de combustible a solicitar dirigido al transportista en la a la unidad se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Venta de combustible: despachadores toman las lecturas de los surtidores y empiezan atender a los clientes el pedido de combustible facturan y entregan el recibo de crédito
- b) Reporte diario de venta combustible (despachadores): una vez que concluyen el turno, los despachadores proceden a realizar el respectivo arqueo de caja en efectivo, recibos de crédito de los vehículos institucionales y los de crédito a otras instituciones, así como en la ventas con tarjeta Boucher depositan en la caja fuerte de la unidad.
- c) Reporte diario de venta de combustible (recaudadora): la recaudadora abre la caja fuerte, revisa su depósito del dinero en ella, realiza el arqueo de caja y reporte para verificar que el mismo coincida con el reporte diario de venta de los despachadores.
- d) Deposito al banco: una vez que se verifica los reporte de ventas se sella los billetes se procede a llenar la papeleta de depósito y colocar el dinero en las fundas de la empresa custodia de valores FORTIUS
- e) Conciliación bancaria : se retira las papeletas de depósito, se procesa la información contable, se verifica los estados de cuenta de los registros

Fase 2. Medir

La situación actual del proceso de venta de combustible es verificar la ejecución de las actividades diarias en la estación desarrollando de forma efectiva las actividades del proceso.

Tabla 46: Ficha de Procesos para la Venta de Combustible

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-V.C .005
Nombre del proceso	VENTA DE COMBUSTIBLE
Objetivo del proceso	realizar las ventas con buena actitud y entregar el respectivo comprobante de venta
Responsable	Despachadores y auxiliar contable
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Administrador Gerencial Esfero Factureros Boucher Lector tarjetas
Indicador	Reportes Diarios
Entradas	Veta de combustible
Salidas	Conciliación bancaria

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

Mediante esta fase se realiza las actividades específicos dando un análisis que se realizó al desarrollo del proceso de las ventas cumpliendo con las actividades mencionadas para un servicio eficiente.

Tabla 47: Procedimientos para la Venta de Combustible

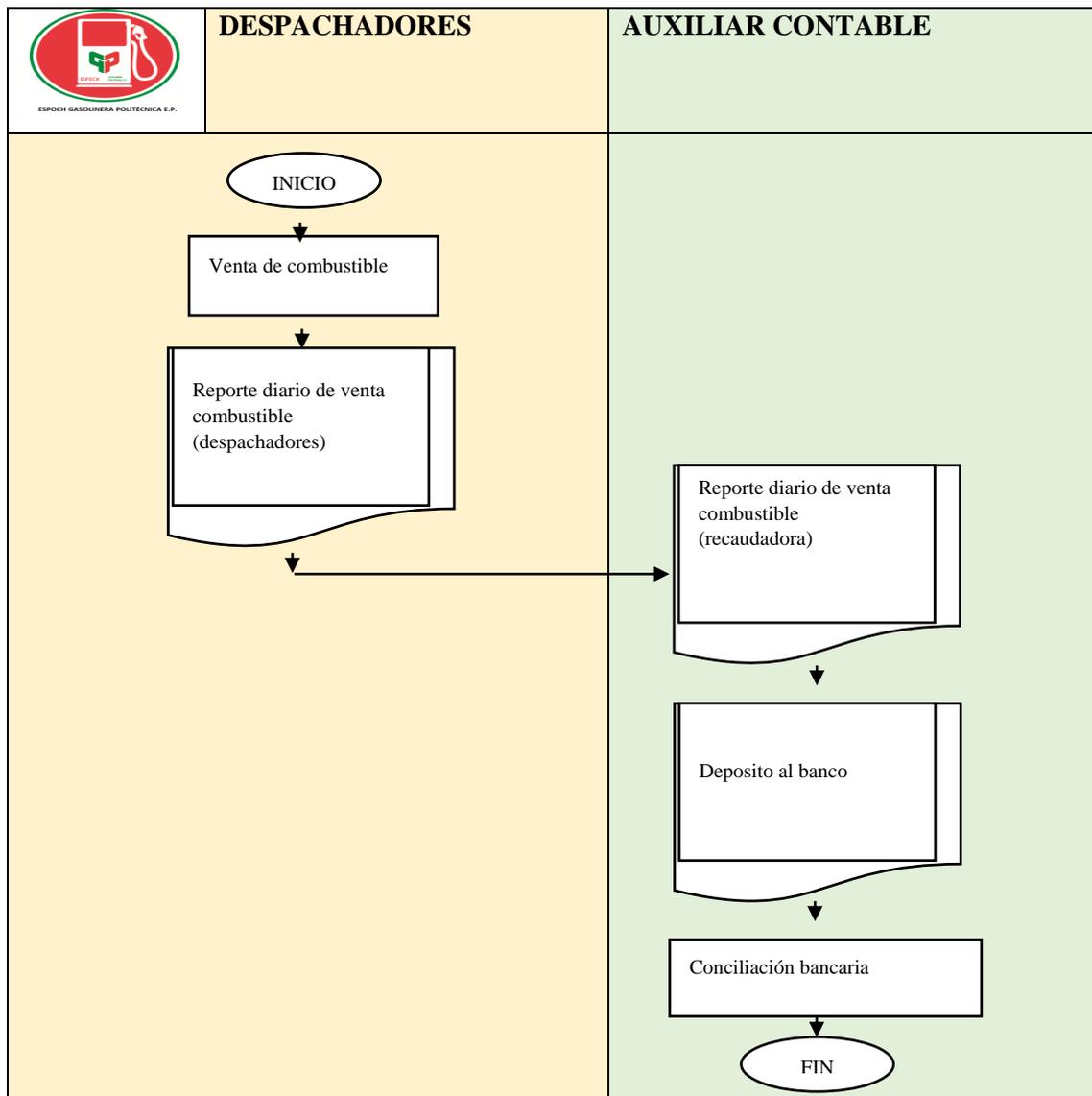
 <p>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</p>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1		
	Procesos: VETA DE COMBUSTIBLE	Código MP – VC 005	Fecha de Elaboración		
			DD	MM	AA
			20	04	2016
ACTIVIDADES					
1. Venta de combustible 2. Reporte diario de venta combustible (despachadores) 3. Reporte diario de venta de combustible (recaudadora) 4. Deposito al banco 5. Conciliación bancaria					

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase se puede mencionar que la empresa cumplía con las actividades empíricamente es por ello que se elaboró técnicamente, todas las tareas necesarias optimizando recursos para reducir riesgos en el proceso a desarrollar estableciendo un sistema o documentos de respaldo a su ejecución mediante el flujo grama se puede sintetizar el proceso y así mejorar su cumplimiento.

Gráfico 40: Diagrama de Procesos para la Venta de Combustible



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase implemento los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia en el proceso de las ventas y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora sea más eficiente y capte más clientes.

Tabla 48: Indicadores de Gestión para la Venta de Combustible

		EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P	Proceso: VENTA DE COBUSTIBLE	Código:MP-PT.005
Objetivo: realizar las ventas con buena actitud y entregar el respectivo comprobante de venta				
INDICADOR	ÍNDICE	SIGNIFICADO	META	
Eficiencia	$\frac{\#de\ actividades\ ejecutadas}{\#de\ actividades\ programadas}$ <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: 40px; float: right;">100</div>	Mide el grado de eficiencia al ejecutarlas ventas programadas.	100%	
Eficacia	$\frac{\text{Total resultado de Ventas cumplidas.}}{\text{Total resultado \# de facturas emitidas}}$ <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: 40px; float: right;">100</div>	Mide el grado de eficacia del uso de los recursos.	100%	
Frecuencia de análisis Mensual		Frecuencia de toma de información Diario		
Análisis: Un adecuado sistema de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.				

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.7 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

FASE 1. DEFINIR

Variables:

- Recibir al cliente
- Atender al cliente

Beneficios:

Incrementar las ventas y con ello la rentabilidad.

Retener a más clientes

Estrategia:

Un mejor ambiente de trabajo en la empresa, hace que las cosas bien hacia el exterior también están reforzando su interior, ya que no hay presiones ni miedos y aumenta la productividad. También da lugar a una menor rotación de personal.

Meta

Capacitar a los empleados encargados de la atención al cliente que garantice una mayor eficacia

Resultados en el Cliente:

Cliente satisfecho por el servicio y lograr que los clientes regresen una y otra vez y no se vayan con la competencia.

Objetivo:

Brindar al cliente un buen servicio en términos de oportunidad, cantidad y relaciones interpersonales

Alcance:

Esta norma de este proceso cubre desde la llegada del cliente a la estación hasta la salida del mismo con el automotor con combustible.

Política:

El despachador de la estación de servicios tiene que poseer valores personales y manejar los valores corporativos de la empresa y entregar un adecuado servicio en cantidad, calidad y oportunidad, manteniendo el principio y el valor de respeto y consideración hacia el elemento que es el principio, medio y fin de la empresa (cliente)

Proceso:

El proceso de recibir y atender al cliente, va dirigido al personal operativo y administrativo de la unidad se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Indicar al cliente el dispensador en el que será atendido.
- b) Saludar amablemente y dar la bienvenida al cliente
- c) Solicitar la llave del depósito de combustible o solicitar que abra la tapa automáticamente.
- d) Indicar al cliente que verifique el contador del dispensador en cero.
- e) Ofrecer el llenado y confirmar el producto.
- f) Insertar la pistola en el depósito de combustible.
- g) Una vez finalizado el despacho retirar la pistola del depósito y cerrar el tapón del depósito del combustible.
- h) Facilitar el cobro y entregar nota de venta
- i) Despida amablemente al cliente.

Fase 2. Medir

En esta fase se puede decir que la situación actual del proceso permite que la atención al cliente sea realizado de manera oportuna cumpliendo todas las actividades para lograr una eficiencia del proceso dando ganancias reales, participación de mercado, venta promedio por cliente, etc.

Tabla 49: Ficha de Procesos para la Atención al Cliente

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-R.A.C.006
Nombre del proceso	RECIBIR Y ATENDER AL CLIENTE
Objetivo del proceso	Brindar al cliente un buen servicio en términos de oportunidad, cantidad y relaciones interpersonales.
Responsable	Gerente, auxiliar contable y el tanquero
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Personal administrativo, financiero, operativo y guardianía
Indicador	Eficiencia en la atención al cliente
Entradas	Indicar al cliente el dispensador en el que será atendido.
Salidas	Respuesta a la atención del cliente y Satisfacción al cliente

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En esta fase permite desarrollar las actividades a cumplir en el proceso de la atención al cliente son necesario para el seguimiento al programa en las áreas de la empresa logrando satisfacer a los clientes y debe ser permanente.

Tabla 50: Procedimientos para la Atención al Cliente

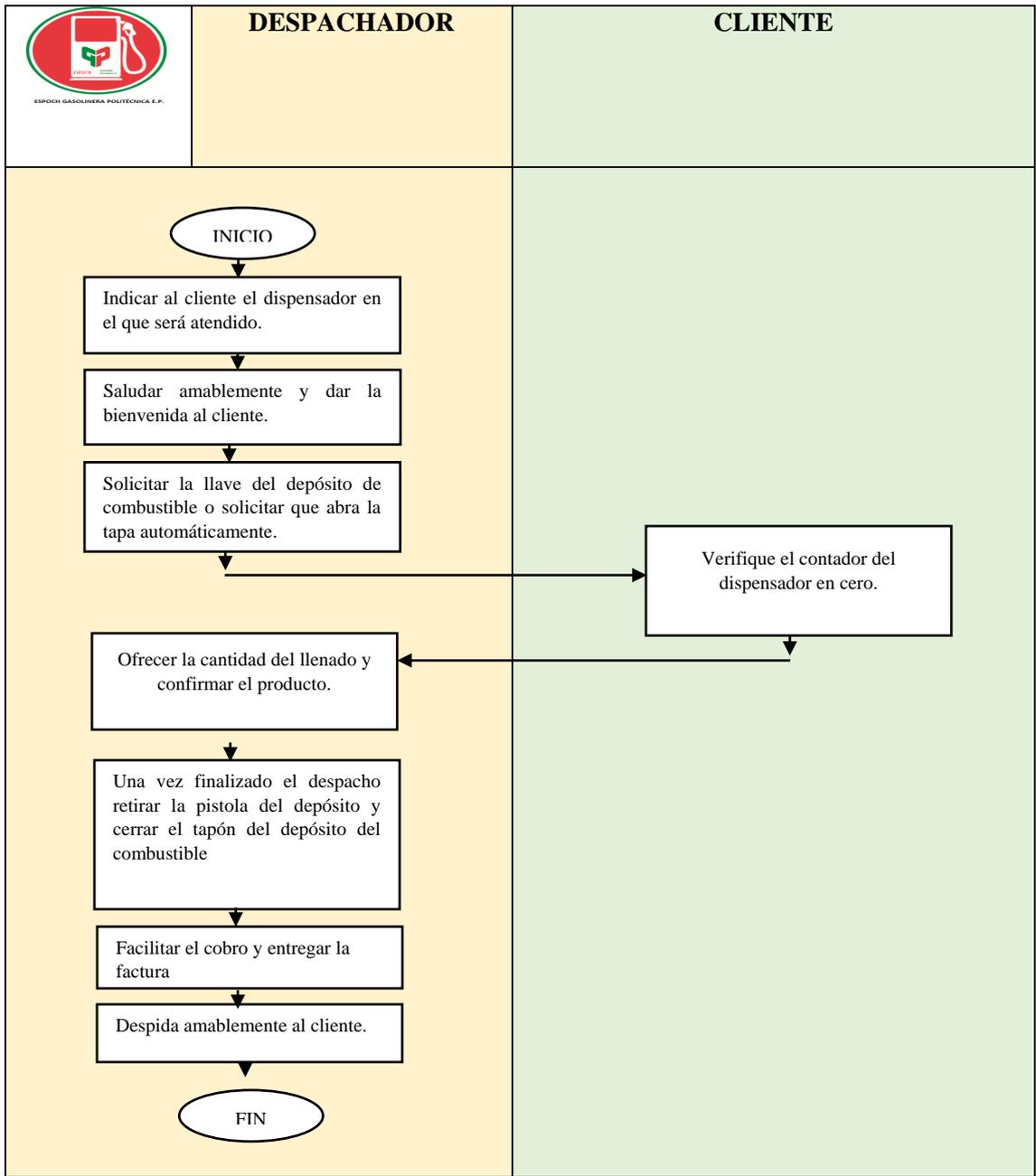
 <p>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</p>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1		
	Procesos: ATENCIÓN AL CLIENTE	Código MP – R.A.C.0 06	Fecha de Elaboración		
			DD 20	MM 04	AA 2016
ACTIVIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar al cliente el dispensador en el que será atendido. 2. Saludar amablemente y dar la bienvenida al cliente 3. Solicitar la llave del depósito de combustible o solicitar que abra la tapa automáticamente. 4. Indicar al cliente que verifique el contador del dispensador en cero. 5. Ofrecer el llenado y confirmar el producto. 6. Insertar la pistola en el depósito de combustible. 7. Una vez finalizado el despacho retirar la pistola del depósito y cerrar el tapón del depósito del combustible. 8. Facilitar el cobro y entregar nota de venta 9. Despida amablemente al cliente. 					

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase la empresa desarrollaba sus actividades empíricamente, debido a la falta de procesos se realizó el proceso de la atención al cliente con las actividades diarias en la empresa la cual lleva a tener un mayor control y presentación en la imagen corporativa y ser más competitivos.

Gráfico 41: Diagrama de Procesos para la Atención al Cliente



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase se implementó los indicadores de gestión para mayor control que permitan medir la eficiencia en procesos de la estación de servicios y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora sea más eficiente y capte más clientes.

Tabla 51: Indicadores de Gestión para la Atención al Cliente

		EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.		Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE.		Código: MP- R.A.C.006	
Objetivo: Brindar al cliente un buen servicio en términos de oportunidad, cantidad y relaciones interpersonales.							
INDICADOR		ÍNDICE		SIGNIFICADO		META	
Eficiencia		$\frac{\# \text{ de reclamos presentados}}{\# \text{ de reclamos solucionados}} \times 100$		Mide el grado de atención al cliente y el nivel de preparación del empleado.		100%	
Eficacia		$\frac{\text{total resultados reclamos resueltos}}{\text{total número de reclamos solucionados}} \times 100$		Mide el grado de la eficacia del proceso		100%	
Frecuencia de análisis Mensual				Frecuencia de toma de información Diaria			
Análisis: Un adecuado sistema de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia, en el cumplimiento de las actividades del proceso del control de la descarga de combustible.							

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.8 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

FASE 1. DEFINIR

Variables:

- Aplicación de herramientas
- Mecanismos de seguridad industrial

Beneficios:

Salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales

Estrategia:

Poder implementar cualquier tipo de programas de mejora continua en el proceso.

Meta

Cumplir con el reglamento interno mejorando el control visual de los elementos de trabajo para prevenir los defectos.

Resultados en el Cliente:

Cliente interno satisfecho por el tener la guía a ejecutar con las actividades de las normas para su seguridad.

Objetivo:

Velar por el bienestar integral y eventuales riesgos de trabajo del personal de la E/S en la ejecución de sus operaciones de la empresa

Alcance:

Cubre desde la elaboración de las normas de seguridad industrial y ocupacional, hasta la aplicación de las mismas en la ejecución de las actividades de los empleados en la E/S GAS ESPOCH EP.

Política:

Esta norma de seguridad industrial y ocupacional es muy importante para el personal operativo el mismo que permite. Garantizar una operación que contemple el mínimo de riesgos del talento humano, así como de los bienes y activos de la empresa. Y todos los empleados de la E/S GAS ESPOCH EP, deben estar al tanto de esta norma por su seguridad en sus actividades diarias.

Proceso:

El proceso de aplicación de herramientas y mecanismos de seguridad, dirigido al administrador y a todos sus empleados y se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Entregar a todo el personal el reglamento de seguridad industrial.
- b) Comunicar la ejecución de mantenimiento de equipos antiincendios
- c) Verificar el correcto funcionamiento de los equipos antincendios de la estación como manguera de agua, cisterna, extintores.
- d) Registrar mantenimiento; el despachador tiene que registrar la hora el día cuando se dio mantenimiento a los equipos.
- e) Realizar actas de entrega recepción de uniformes; el gerente tiene que recibir las actas para la entrega de sus respectivos uniformes completos lo que le haga falta
- f) Controlar el uso de equipo de trabajo y uniformes por parte de despachadores y supervisores
- g) Controlar el uso de casco y arnés al momento de la descarga
- h) Realizar la limpieza de pista para evitar caídas o accidentes de

Fase 2. Medir

En esta fase se determinó la situación actual del proceso de las herramientas y mecanismos de seguridad industrial, el mismo que es necesario a cumplir con todas las actividades mencionadas para mejorar el mantenimiento de limpieza de la E/S.

Tabla 52: Ficha de Procesos para la Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-HMSI.007
Nombre del proceso	HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
Objetivo del proceso	Cumplir con el reglamento de seguridad industrial
Responsable	Gerente y personal Operativo
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Personal administrativo y operativo Reglamento de seguridad industrial Herramientas de limpieza Computadora Internet
Indicador	Eficiencia uso de herramientas de seguridad industrial
Entradas	Acciones de riesgos de trabajo y potenciales amenazas en el cumplimiento de las actividades
Salidas	Instrumentos, normas implantadas para mitigar y atenuar los riesgos de trabajo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En la presente fase se desarrolló todas las actividades que deben realizar con responsabilidad controlando el uso de equipo de trabajo para dar cumplimiento a su actividad laboral.

Tabla 53: Procedimientos para las Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial

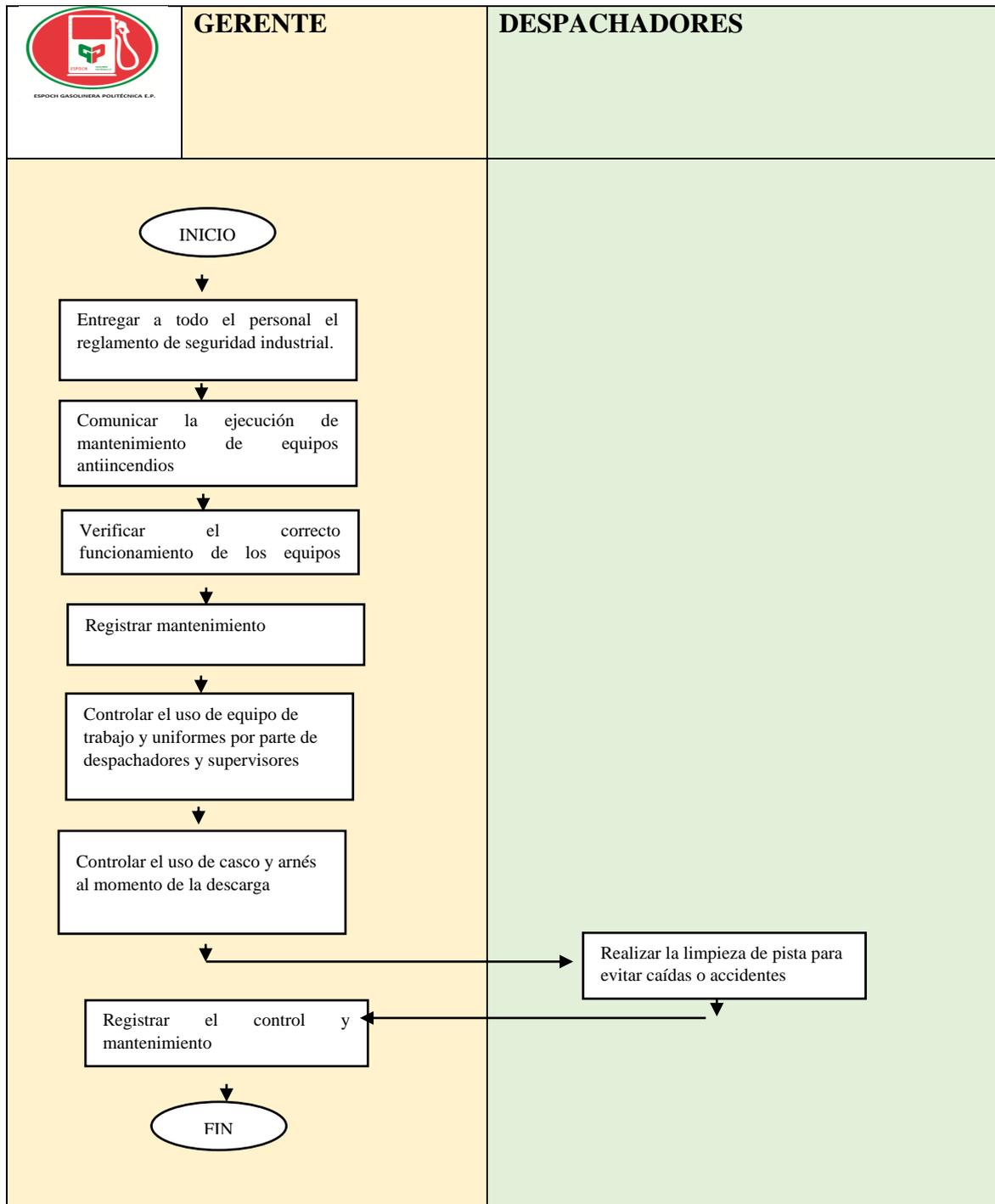
 <small>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</small>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1		
	Proceso: HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Código MP- HMSI.0 07	Fecha de Elaboración		
			DD	MM	AA
			20	04	2016
ACTIVIDADES					
1. Entregar a todo el personal el reglamento de seguridad industrial. 2. Comunicar la ejecución de mantenimiento de equipos antiincendios 3. Verificar el correcto funcionamiento de los equipos antincendios de la estación como manguera de agua, cisterna, extintores. 4. Registrar mantenimiento 5. Realizar actas de entrega recepción de uniformes 6. Controlar el uso de equipo de trabajo y uniformes por parte de despachadores y supervisores 7. Controlar el uso de casco y arnés al momento de la descarga 8. Realizar la limpieza de pista para evitar caídas o accidentes de					

Elaborado por: Nelly Tiviano

FASE 4. MEJORAR

En esta fase se alcanza a decir que la empresa realizaba sus actividades de forma empíricamente y para ello se implemento el proceso de forma más secuencial de las tareas a realizar diariamente es por ello la implementación del proceso para proveer el control en las áreas de trabajo dando soluciones a los inconvenientes ocurridos anteriormente.

Gráfico 42: Diagrama de Procesos para la Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

En esta fase se implementó los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia en procesos de la estación de servicios y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora sea más eficiente y capte más clientes.

Tabla 54: Indicadores de Gestión para las Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial

		EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA POLITÉCNICA E.P	Proceso: HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Código: MP- HMSI.007
Objetivo: Velar por el bienestar integral y eventuales riesgos de trabajo del personal de la E/S en la ejecución de sus operaciones de la empresa				
INDICADOR	ÍNDICE	SIGNIFICADO	META	
Eficiencia	$\frac{\# \text{ de Actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programados}} \times 100$	Mide el nivel de eficiencia en el cumplimiento del objetivo del proceso	100%	
Eficiencia	$\frac{\text{total resultados Operaciones ejecutadas}}{\text{Total operaciones programadas}} \times 100$	Mide el nivel de eficacia en el uso de las herramientas de seguridad	100%	
Frecuencia de análisis		Frecuencia de toma de información		
Mensual		Diaria		
Análisis: Un adecuado método de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia, en el cumplimiento de las actividades del proceso del uso de las herramientas de seguridad.				

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.9 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO AMBIENTAL

Fase 1. Definir

Variables

- Manejo ambiental

Beneficios:

Mejorar la calidad de servicios en los clientes internos y externos.

Estrategia:

Las personas frente a este proceso tiene la responsabilidad de presentar un informe de la labores

Meta

Resultados en el Cliente:

Cliente satisfecho al tener una entidad que cumple con todas las normas ambientales

Objetivo:

Determinar los lineamientos generales y la normativa ambiental determinada por el organismo del control a fin de atenuar el posible impacto ambiental que se pueda producir en el funcionamiento de la empresa

Alcance:

Cubre desde la prevención y cumplimiento de la normativa ambiental en la E/S GAS ESPOCH EP hasta el registro y archivo de toda la documentación de soporte del cumplimiento del manejo ambiental.

Política:

El presente Reglamento es respetar el reglamento Ambiental y sus Normas Técnicas Ambientales incorporadas en la empresa.

Mantener limpia las zonas de descarga de combustible.

Dar mantenimiento a los surtidores para el buen uso de sus actividades.

Esta norma para definir las medidas técnicas y procedimientos especialmente y en el proceso de operación.

Proceso:

El proceso de cumplimiento de manejo ambiental va dirigido al administrador y operativo de la empresa y se aplicará el siguiente procedimiento:

- a) Verificar el uso de desengrasantes y detergentes biodegradables en la limpieza de pista.
- b) Revisar trampa de grasas, esta revisiones tiene que realizar los despachadores y ser supervisado por el supervisor
- c) Evacuar agua contaminada y grasas; los despachadores de cada turno son responsables de mantener limpia toda su área de trabajo, depositando la basura en el área de desechos hasta que sea retirada; controlar la correcta clasificación de los residuos según el tipo de desecho;
- d) Registro en el formato de mantenimiento; deben registrar las cosas que sacaron de bodega para realizar la limpieza del pista
- e) Verificar que no exista fugas de combustible en los tanques estacionarios
- f) Tomar muestras de los residuos del punto de muestreo
- g) Notificar novedades o conformidades, las notificaciones recibe el gerente y toma daciones al respecto.
- h) Verificar el buen funcionamiento de los tubos de venteo; los despachadores tienen que seguir los procedimientos acotados para la eficiencia en su área.
- i) Verificar y observar el registro de horómetro del generador.
- j) Realizar mantenimiento preventivo y correctivo
- k) Registro en el formato de mantenimiento.

Fase 2. Medir

La situación actual del proceso del cumplimiento del manejo ambiental se determinó ordenadamente las actividades a ejecutar.

Tabla 55: Ficha de Procesos para el Manejo Ambiental

	EMPRESA PÚBLICA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P
Código	MP-CPMA.008
Nombre del proceso	MANEJO AMBIENTAL
Objetivo del proceso	Determinar los lineamientos generales y la normativa ambiental determinada por el organismo del control a fin de atenuar el posible impacto ambiental que se pueda producir en el funcionamiento de la empresa
Responsable	Gerente, despachadores y transportista
Lugar de ejecución	E/S GAS ESPOCH EP
Recursos e Insumos	Personal administrativo, e inspectores ambientales las ARCH
Indicador	Eficiencia en los Controles de las normas ambientales anuales
Entradas	Elaboración y aplicación del plan del plan de manejo ambiental
Salidas	Plan de manejo ambiental ejecutado

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 3. Analizar

En esta fase se desarrolló todas las actividades del manejo de herramientas ambientales para el mejoramiento en el control y manejo de los residuos sólidos, ordinarios y especiales, radica en la implementación de prácticas operativas que integren en cada una de las actividades.

Tabla 56: Procedimientos para el Manejo Ambiental

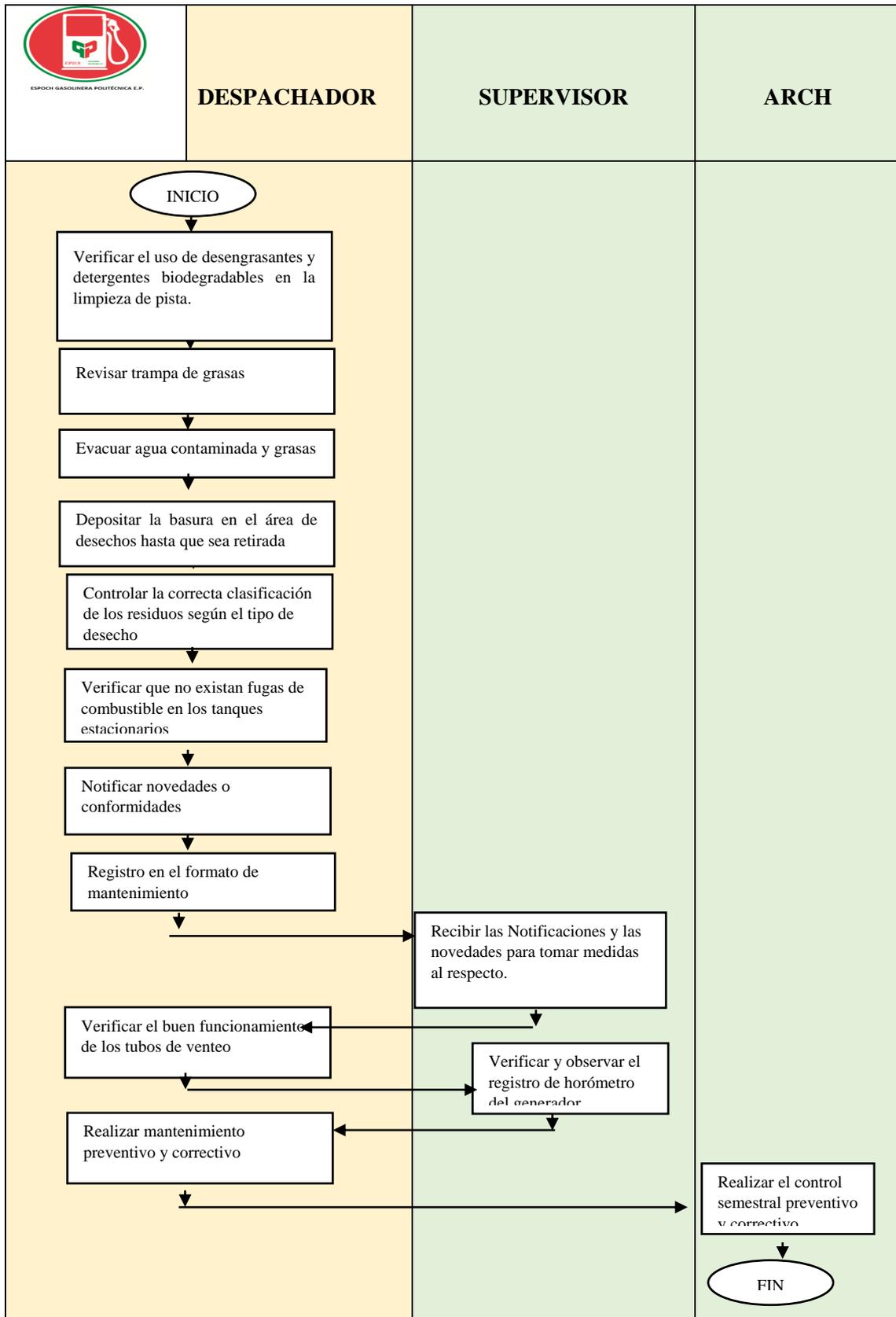
 <p>ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.</p>	E/S GAS ESPOCH EP MANUAL DE PROCESOS		Pagina 1 de 1		
	Procesos: MANEJO AMBIENTAL	Código MP- CPMA. 008	Fecha de Elaboración		
			D D 20	MM 04	AA 2016
ACTIVIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el uso de desengrasantes y detergentes biodegradables en la limpieza de pista. 2. Revisar trampa de grasas 3. Evacuar agua contaminada y grasas 4. Registrar en el formato de mantenimiento 5. Depositar la basura en el área de desechos hasta que sea retirada 6. Controlar la correcta clasificación de los residuos según el tipo de desecho 7. Registro en el formato de mantenimiento 8. Verificar que no exista fugas de combustible en los tanques estacionarios 9. Tomar muestras de los residuos del punto de muestreo 10. Notificar novedades o conformidades 11. Verificar el buen funcionamiento de los tubos de venteo 12. Verificar y observar el registro de horómetro del generador. 13. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo 14. Registro en el formato de mantenimiento. 					

Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 4. Mejorar

En esta fase la empresa cumplían con las actividades de forma empírica y debido la falta se realizó el proceso con las actividades a cumplir y mejorar técnicamente controlando de la contaminación y por ello se elaboró el presente diagrama para el buen desarrollo en las tareas a cumplir del proceso.

Gráfico 43: Diagrama de Procesos para el Manejo Ambiental



Elaborado por: Nelly Tiviano

Fase 5. Controlar

Mediante esta fase se lograra cumplir con los objetivos para ello se implementó los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia en procesos de la estación de servicios .y los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora ser más eficiente y capte más clientes en menos tiempo.

Tabla 57: Indicadores de Gestión para el Manejo Ambiental

EMPRESA PÚBLICA  ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH GASOLINERA POLITÉCNICA E.P		Proceso: MANEJO AMBIENTAL		Código: MP-CPMA.008
Objetivo: Determinar los lineamientos generales y la normativa ambiental determinada por el organismo del control a fin de atenuar el posible impacto ambiental que se pueda producir en el funcionamiento de la empresa.				
INDICADOR	ÍNDICE	SIGNIFICADO	META	
Eficiencia	$\frac{\# \text{ de actividades propuestas}}{\# \text{ de actividades cumplidas}} \times 100$	Mide la eficiencia del cumplimiento ambiental	100%	
Eficacia	$\frac{\text{total de resultados propuestos}}{\text{Total resultados cumplidos}} \times 100$	Mide la eficiencia del cumplimiento ambiental	100%	
Frecuencia de análisis Anual		Frecuencia de toma de información Mensual		
Análisis: Un adecuado sistema de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando así como los índices de la eficiencia y la eficacia, en el cumplimiento de las actividades del proceso del cumplimiento ambiental.				

Elaborado por: Nelly Tiviano

4.4.10 DESARROLLO DE UN PLAN PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO (DMAIC)

MISIÓN: Reducir el tiempo y el costo de las actividades diarias a cumplir ya sea de los empleadores como de los empleados de la E/S GAS ESPOCH EP.

Líderes (black belts) de la estación de servicios GAS ESPOCH se focaliza en facilitar el desarrollo y termino de aspiraciones como el de ayudar a los colaboradores de la estación de servicio a materializar las oportunidades de mejora que se detecta, ayudar a la reducción de problemas que abordan a través de los procesos de mejora continua proporcionando a la dirección y orientación al personal operativos, para el desarrollo de las técnicas de resolución de los problemas presentados en las labores diarias.

Green belts & Yellow belts: equipo de apoyo quienes ayudan a los black belts a cumplir con los planes manteniendo sus logros realizando actividades activamente en el control con los con el desarrollo operacional

Tabla 58: Desarrollo de un plan para formar equipos de trabajo (DIMAIC)

EQUIPO DE TRABAJO DE LA E/S GAS ESPOCH EP				
ESPECIALISTAS (Black Belts)	Gerente	Contador	Auxiliar Contable	Trasportista
N°4	<p>Estrategias del Equipo o roles claves: el trabajo en equipo y los esfuerzos de los colaboradores se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia en los resultados.</p> <p>Dirección Ejecutivo (Gerente)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Planifica ,Organiza, Dirige y Controla * Comunicación con los black belts, Green belts y Yellow belts * Crear confianza * Establece objetivos comunes * Involucra a todos los colaboradores en las decisiones * Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo <p>Contador</p> <ul style="list-style-type: none"> *Creativo *Comunicación con los black belts, Green belts y Yellow belts 			

	<p>*Involucrar en las decisiones</p> <p>Crear soluciones a cambios venideros para el bienestar de la empresa</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>*Cumplir con las metas y objetivos establecidos</p> <p>*Analizar información oportuna</p> <p>Transportista</p> <p>*Cumplir con los objetivos</p> <p>* Coordinara sus rutas</p> <p>*Involucrar en la toma de decisiones.</p> <p>Resultados:</p> <p>Toman decisiones grupales, sostiene reuniones positivas, se fomentan la creatividad y la innovación, se escucha cuando surge un problema están dispuestos apoyar a ofrecer soluciones para la misma</p>			
<p>EQUIPO DE APOYO (Green belts)</p>	<p>Despachador 1</p>	<p>Despachador 2</p>	<p>Despachador 3</p>	<p>Despachador 4</p>
<p>N°4</p>	<p>Estrategia de equipo: el trabajo en equipo con los colaboradores operativos se debe mantenerse unido tomando decisiones adecuadas para la empresa o el área de trabajo.</p> <p>Despachadores diurna</p> <p>*Igualdad de las funciones y actividades a desarrollar por diferentes personas</p> <p>*Coordinación en los turnos</p> <p>*Ayuda mutua</p> <p>*Comunicación</p> <p>Resultados</p> <p>*Buen clima laboral</p> <p>*Apoyo en la toma de decisiones</p> <p>*Metas ejecutadas</p> <p>*Empleador y Clientes satisfechos</p> <p>Apoyo total en la toma de decisiones cuando surge un problema están dispuestos apoyar a ofrecer soluciones para la misma.</p>			

EQUIPO DE APOYO (Yellow Belts)	Despachador 5	Despachador 6	Despachador 7	Despachador 8
N°4	<p>Estrategias de equipo: el trabajo en equipo con los colaboradores operativos se debe mantenerse unido tomando decisiones adecuadas para la empresa</p> <p>Despachadores nocturnos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Igualdad de las funciones y actividades a desarrollar por diferentes personas. Coordinación en los turnos *Ayuda mutua *Comunicación <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> *Buen clima laboral *Apoyo en la toma de decisiones *Metas ejecutadas *Satisfacción del Empleador y Cliente 			

Elaborado por: Nelly Tiviano

Variables

- Plan de trabajo
- Costos
- Tiempo

Beneficios:

Mejorar la calidad de servicios en los clientes internos y externos.

Estrategias:

Permite medir el desempeño de las actividades en la empresa utilizando técnicas de análisis de capacidad de procesos. Y desarrollar de las competencias y la ejecución de proyectos de mejora hacia otros procesos de la empresa.

- Reducción de costos
- Retener clientes
- Atraer nuevos clientes

Meta

Analizar semestralmente si el plan de trabajo se ha realizado de manera oportuna y eficiente.

Objetivos:

Implantar este instrumento de gestión que permitan administrar de forma eficiente la E/S GAS ESPOCH EP

Alcance:

Esta norma va dirigida al administrador y cubre desde las necesidades de planificación hasta el control y evaluación de todas las actividades de la E/S

Políticas:

El presente instructivo para el procedimiento del plan de trabajo debe realizar actividades claves de la fase de control con el desarrollo de métodos y entrenamiento operacional.

Medir: Midiendo la rentabilidad de la empresa y analizando los resultados obtenidos de la ejecución de las labores diarias.

Analizar: El líder deberá desarrollar las actividades por ejecutar y ejecutadas en la estación de servicio así como:

- a) Solicitar los requerimientos de necesidades a los responsables de cada área, para clasificar sus requerimientos y dar prioridad al más importante en el área indicada.
- b) Analizar requerimientos y establecer prioridades.
- c) Elaborar el plan operativo anual con los requerimientos de las necesidades de la estación de servicios y su respectivo costo

d) Disponer a los responsables que den cumplimiento a los programas establecidos Efectuar un seguimiento de los programas que están siendo ejecutados para lograr completarlos

Mejorar: las personas especialistas coautoras de la estación de servicios deber observar todas las necesidades ya se administrativas u operativas y las instalaciones para realizar las respectivas mejoras así como en las siguientes.

- Publicidad
- Servicios adicionales
- Los créditos a servidores politécnicos
- Capacitación
- Motivación económica
- Motivación personal
- Infraestructura

Control: Para realizar el respectivas inspecciones deberá estar documentadas dotas las actividades a desarrollar y obtener resultados mediante.

- Evaluaciones de desempeño laboral
- Auditorias
- Horarios de talento humano
- Motivación
- Capacitación.
- Cambios de rutinas
- Nuevas habilidades.

Factores Claves De Éxito

Los factores de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos que ayudaran a la empresa a distinguirse de la competencia ya que la podrán hacer única. Es importante conocer cuáles son los factores que hacen única a la empresa, y que crean ventaja competitiva, esta identificación es más difícil cuando la similitud de los procesos, y servicios es alta como es el caso de la empresa que analizamos en el presente estudio, por su naturaleza el proceso de atención al cliente no es muy diferente para una gasolinera u otra.

Los factores claves de éxito de GAS ESPOCH EP son las siguientes

Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de proyectos

- Consiste en la implementación de nuevos proyectos como
- Venta de lubricantes y aditivos e implementación de un bar comedor un mini Marquet

Desarrollo de una cultura de servicio al cliente

- Creación de un proceso relacional con el cliente por parte de los despachadores.
- Creación de un sistema de información, es de decir como la empresa se hace presente en el cliente y calidad de información que recibe cuando se comunica con la empresa.
- Participación de todas las áreas de la empresa para crear una cultura de servicio.

Soporte administrativos a la labor operativa de la empresa

Comprende un conjunto de actividades para establecer el mejoramiento continuo

- El personal realiza acciones de mejora continua basados en la aplicación de indicadores de gestión con altos niveles de competitividad.
- Generación de confianza mutua, sinceridad, crítica sistemática y retroalimentación permanente, interviene jefe operativo, superiores y todo el personal operativo.

Mantenimiento de una infraestructura tecnológica adecuada

Implica el mantenimiento de la tecnología en la estación de servicios

- Mantenimiento preventivo y correctivo de programas informáticos y sistemas y sistemas en base a los requerimientos de la empresa.
- Actualización de los sistemas en base a los requerimientos de la empresa
- Implementación de sistemas de control de personal y sistemas para el cliente preparado a través de las tarjetas de identificación.

Resultados en el Cliente: Satisfacción del cliente interno y externo.

CONCLUSIONES

- El desarrollo de un marco teórico constituye una ventaja, ya que permite tener una información técnica para la organización permitiendo conocer el horizonte en el cual se debe orientar y canalizar su gestión para lograr una adecuada comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Durante la investigación se pudo determinar que la empresa estaba ejecutando las actividades de forma empírica sin la aplicación de técnicas gerenciales, gestión de procesos y definición de responsabilidades, de tal manera que la puesta en práctica de manual de procesos en la Estación de Servicios Gas ESPOCH EP, generará una ventaja competitiva y elevará su capacidad de gestión gerencial.
- La identificación y selección de los procesos administrativos y operativos, va a contener con actividades claras, responsables, alcance y eficiencia que permite mantener un control sobre el cumplimiento de este conjunto de elementos, siempre y cuando, estos se apliquen de manera práctica y efectiva para lograr la productividad y un servicio diferenciado.

RECOMENDACIONES

- La información del marco teórico, permitirá a la organización direccionarse en un camino hacia la excelencia, todo esto actualizado según requerimientos que la gasolinera necesite y que permita que fluya normalmente la comunicación en cada áreas y los procesos que varíen según el desarrollo y la ejecución de las tareas en la empresa, por lo que la organización deberá ser flexible y aceptar los cambios.
- Es importante controlar la aplicación de los procesos y actividades en cada área a ser cumplidas, con el fin de alcanzar la eficiencia deseada. , en el futuro inmediato se deberá realizar una inversión, con el propósito de implementar nuevos servicios, así como: Bar comedor, un mini Market y una tienda de venta de lubricantes, de tal forma que se brinde al cliente un sistema integrado de servicios que aumentaría la satisfacción del cliente.
- La mayoría de las empresas en la actualidad, requieren disponer de manuales e instrumentos de gestión gerencial, la aplicación del manual de procesos administrativos y la estructuración y puesta en práctica de los indicadores de gestión, posibilitará evaluar en forma permanente conforme el desarrollo y crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

Cejas G. (2010). Sistema Administrativo, Análisis y Diseño. México. Mc Graw Hill.

Culter R. (2010). Administración. México: Pearson Educación.

Decenzo, & Robbins. (2010). Procesos Administrativos . México: Pearson Educación

Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por Procesos . Madrid : HESIC Business marketing school.

Fincowsky E. (2014). Organización de Empresas. México: McGraw- Hill de México.

Hernández , & Rodríguez. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial.

Hernández C. (2012). Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. San José Costa Rica: EUNED.

Herrera, D. (2012). Análisis de los diferentes métodos de mejora continua. UNEXPO.

Juran , J. M. (2004). Estrategias para generar valor. Madrid: Mc Graw Hill.

Lizarro, V. (2011). Sistemas y Procedimientos. México: Mc Graw- Hill.

Muñoz, C. (2010). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Pérez Fernández, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.

Peter, S. P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2004). Seis Sigma. Bogotá: Mc Graw Hill.

Pineda , I. (2011). Sistema de Gestión Administrativa. Lima: San Marcos.

Prieto J. (2011). Gestion Estrategica Empresarial. Bogota: Mc Graw Hill.

Pulido Martinez, A. (2011). fundamentos de gestion empresarial. Enfoque basado en competencias . Mexico : Mc Grw Hill.

Rodriguez, J. (2010). Como elaborar y usar los manuales administrativos. Mèxico: Thomson.

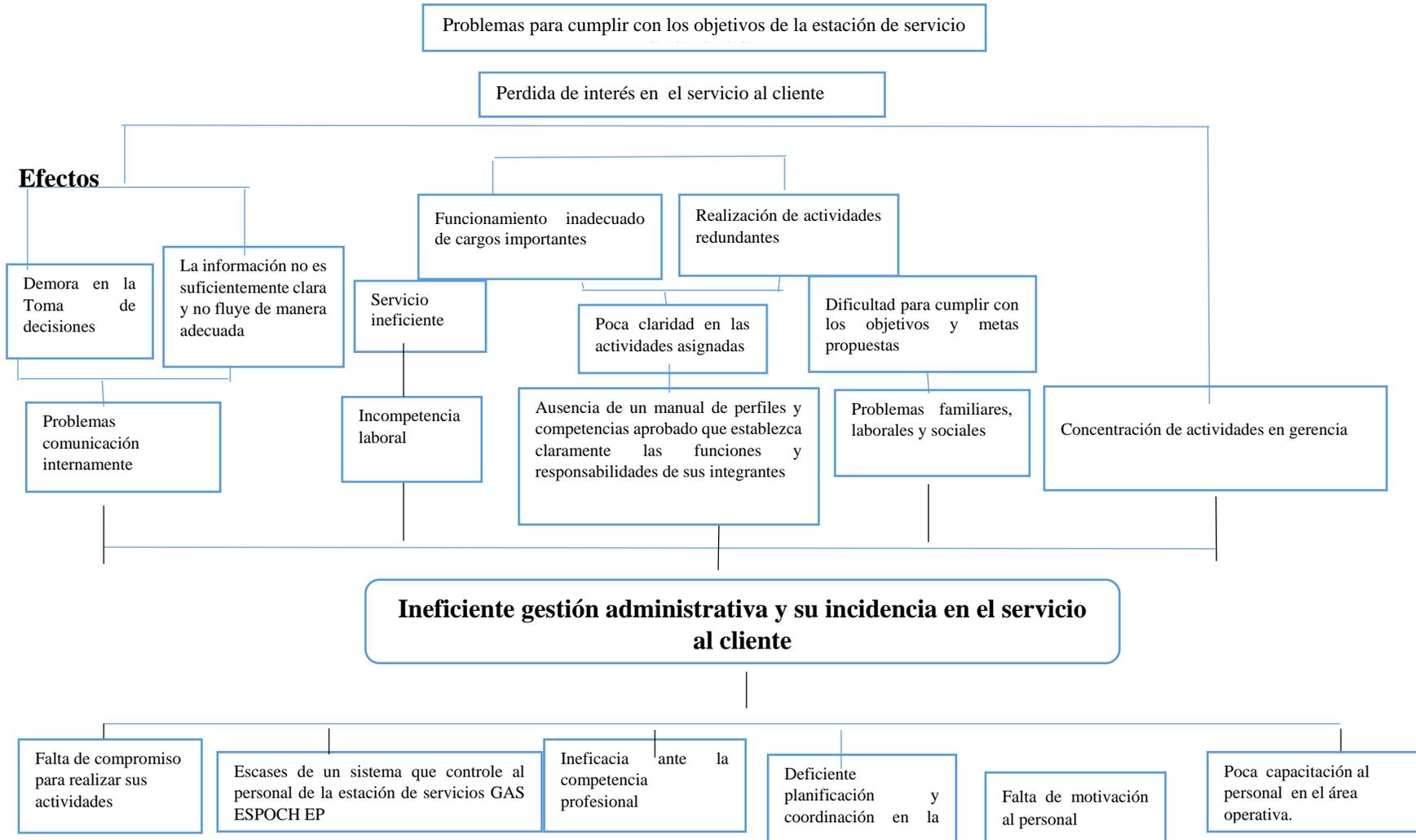
Romero M. (2011). Manual de Procedimientos y Diagramas de Flujos en la Administraciòn de Archivos. Mèxico: Interamericana Mèxico.

Tobar A. (2009). Sistemas Administrativos,Análisis y Diseños. Mèxico: Mc Graw Gil.

Valderrey Sanz, P. (2010). Claves del Six Sigma. Madrid: Star Book.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Anexo 2: Análisis de la idea a defender

ÁREAS	FACTORES	CALIFICACIÓN				LIMITACIONES
		E	B	R	D	Depto. Causante
Área Administrativa	Comunicación efectiva.		x			1
	Políticas establecidas.					
	Empleados motivados.				x	4
	Estructura orgánica adecuada.	X				
	SUMATORIA	2E	1B	0R	1D	2L
Área Financiera	Razones financieras	x				
	Capital de trabajo suficiente	x				1
	Liquidez para atender sus compromisos		x			3
	Atención en el área contable				x	
	SUMATORIA	2E	1B	0R	1D	2L
Área de Mercadeo Ventas y Servicios.	Empresa posesionada en el mercado		x			3
	Canales de distribución.		x			
	Los servicios son de calidad				x	4
	Promociones y publicidad			X		
	Rentabilidad de la empresa		x			2
	SUMATORIA	0E	2B	1R	1D	3L
Área Operativa	Satisfacción de la remuneración				x	4
	Horario de trabajo		x			
	Condiciones físicas y ambientales de trabajo.			X		1
	Asenso laboral en otras áreas				x	
	Tecnología adecuada.			X		1
	SUMATORIA	0E	1B	2R	2D	3L
	TOTAL	4E	5B	2R	4D	4L

Fuente: investigación de campo.

Elaborado por: Nelly Tiviano

Anexo 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la realización de la evaluación de factores externos se debe asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0,0 (sin importancia), 1,0 (muy importante), la ponderación designada indicará la importancia de dicho factor en el éxito de la organización.

Amenaza importante	1	Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2	Oportunidad importante	4

El resultado ponderado más alto posible será 4,00 que indicará que la empresa dispone de abundantes oportunidades externas y si el resultado ponderado menor posible es 1,00 entonces se encuentra en un mercado poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor Externo		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Apoyo del Gobierno Nacional en el área hidrocarburífera.	0,10	3	0,30
2	Buena credibilidad en el sector financiero, lo cual ofrece oportunidad para obtener recursos.	0,05	4	0,20
3	Cuenta con la aprobación por parte de la CERCOP para comprar combustible por la figura de régimen específico del negocio.	0,15	3	0,15
4	Contar con una personería jurídica como empresa pública que le permita tener autonomía administrativa, financiera, contable y de gestión.	0,20	4	0,45
Amenazas				
5	Influencia política en el directorio de la empresa.	0,05	1	0,05
6	No cuenta con procesos administrativos establecidos.	0,20	2	0,40
7	Las compras a través del portal de compras públicas hacen que no sea la empresa competitiva.	0,10	1	0,20
8	Exceso de control por las entidades reguladoras.	0,15	2	0,30
TOTAL		1		2,05

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Nelly Tiviano

Análisis

Al realizar la evaluación de factores externos el resultado ponderado total es 2,05 esto significa que la empresa está en equilibrio porque no tiene amenazas que le puede afectar u oportunidades que pueden seguir beneficiando.

Anexo 4 Matriz de evaluación de factores internos

Para la realizar la evaluación de factores internos se analizará las relaciones internas entre las áreas de la empresa que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas administrativa, financiera, mercadeo ventas y servicios, y operativa.

Debilidad importante	1	Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2	Fortaleza importante	4

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Interno		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Infraestructura Propia y adecuada para el desarrollo de sus funciones.	0,05	4	0,20
2	La empresa cuenta con su misión, visión, valores y políticas.	0,10	4	0,40
3	El cliente interno cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.	0,10	3	0,30
4	Empresa financieramente sólida, con un margen de rentabilidad en sus ventas de combustible.	0,15	4	0,60
Debilidades				
5	No cuenta con un manual de Funciones y procesos administrativos para el desarrollo de sus actividades diarias.	0,25	1	0,25
6	Falta de presupuesto para contratar más personal administrativo.	0,10	1	0,10

4. De acuerdo a la atención que usted recibe de los despachadores de la E/S GAS ESPOCH EP, indique en que aspectos fallan.

Poca preparación Lentitud O no le presta atención

5. ¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

Rápidamente Espera mucho

6. ¿Se han solucionado sus reclamos?

Siempre Rara vez Nunca

7. En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

0 a 1 minuto 2 minutos 3 minutos

8. ¿Qué aspecto intervino en usted para preferir a la E/S GAS ESPOCH EP del resto de E/S de la ciudad?

Confianza Seguridad Ubicación El Horario de Atención

9. ¿Qué percibe usted de los despachadores de combustible al ser atendido?

Cortesía Atención rápida y Eficaz Atención deficiente

10. ¿La infraestructura de los baños sanitarios son adecuados?

SI NO

Anexo 6: Encuestas Clientes Internos

ENCUESTA

Mediante esta encuesta se desarrollará el diagnóstico administrativo, que permitirá mejorar la eficiencia en su gestión administrativa.

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos en la empresa? Cómo calificaría usted.

Excelente bueno Malo Deficiente

2. ¿Existen políticas establecidas dentro de la empresa y son aplicadas?

SI NO

3. Son efectivos los mecanismos de control en la Estación de Servicio gas ESPOCH EP? Cómo calificaría usted

Excelente Bueno Malo Deficiente

4. ¿Se siente motivados los empleados en la empresa?

SI NO

5. ¿La empresa tiene una adecuada estructura orgánica?

SI NO

ÁREA FINANCIERA

6. ¿Las razones financieras de la empresa reflejan la situación real? Como lo calificaría usted

Excelente Bueno Malo Deficiente

7. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?

SI NO

8. ¿La empresa tiene liquidez para atender sus compromisos?

SÍ NO

9. ¿La empresa realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica? Como lo calificaría usted.

Excelente Bueno Malo Deficiente

10. ¿Cómo calificaría la atención en contabilidad al momento de efectuar cualquier trámite?

Excelente Bueno Malo Deficiente

ÁREA MERCADEO VENTAS Y SERVICIOS

11. ¿La empresa está bien posicionada en el mercado? cómo calificaría usted

Excelente Bueno Malo Deficiente

12. Cómo calificaría usted ¿Son confiables los canales de distribución de la empresa?

Excelente Bueno Malo Deficiente

13. Cómo calificaría usted ¿Los servicios de la empresa son de calidad?

Excelente Bueno Malo Deficiente

14. Cómo calificaría usted a la empresa ¿Las promociones y publicidad?

Excelente Bueno Malo Deficiente

15. ¿Usted está conforme con su puesto actual?

SI NO

ÁREA OPERATIVA

16. ¿Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones que recibe por parte de la estación de servicios GAS ESPOCH EP??

SI NO

17. Cómo calificaría usted ¿El horario actual de trabajo de la empresa?

Excelente Bueno Malo Deficiente

18. ¿Cree usted que puede desarrollarse laboralmente dentro la estación de servicios GAS ESPOCH EP?

SI NO

19. Como lo calificaría usted ¿Las condiciones físicas y ambientales de trabajo en la estación de servicios GAS ESPOCH EP?

Excelente Bueno Malo Deficiente

20. ¿la tecnología utilizada en la GAS ESPOCH EP, es la adecuada para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?

SI NO

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Anexo 7: Recolección de Información a Clientes Externos

