



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE
PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

Tesina de Graduación

Seminario de Sistema de Gestión por Procesos

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Evelin Fabiola Sánchez Ramos
Oswaldo Javier Méndez Arévalo

Guayaquil – Ecuador
2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi amado Padre Celestial, quién sembró en el corazón de quiénes realizamos este proyecto, el sentir de dejar un valioso aporte para una empresa que lo necesita como es la Estación de Servicio de Combustible.

A mis padres, Roberto Sánchez R. y Fabiola Ramos E. por creer en mí y darme la oportunidad de realizarme en esta profesión, a mis hermanos Pamela y Edwin Sánchez Ramos por brindarme su compañía y apoyo en esta etapa de mi vida.

A mi esposo Carlos Apunte Andrade por haber estado siempre apoyándome y pendiente de mi.

A mi compañero del Proyecto de Graduación y gran amigo Oswaldo Javier Méndez Arévalo por haber entregado su esfuerzo y dedicación con el fin de alcanzar este objetivo propuesto y que gracias a Dios hemos cumplido.

Y un agradecimiento muy especial al Eco. Julio Aguirre M. quién con su valiosa dirección y guía ha sido nuestra principal ayuda para la realización y culminación con éxito el presente proyecto.

Evelin Fabiola Sánchez Ramos

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado salud, sabiduría y la fortaleza necesaria para llegar hasta esta etapa de mi vida, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, Alcira Arévalo y Eladio Méndez, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mis hermanos, Fabiola y Jesús, por brindarme su compañía y apoyo.

A todos mis amigos por contar siempre con su apoyo, en especial a mi amiga y compañera de este proyecto, Evelin Sánchez, por aportar con su conocimiento y dedicación para la culminación de este proyecto.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos, en especial al Eco. Julio Aguirre por aportar con sus conocimientos, tiempo y orientación para la realización de este proyecto

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Oswaldo Javier Méndez Arévalo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar

A mis Padres, quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento a pesar de la distancia. A mis Hermanos que siempre han estado junto a mí en estos últimos años.

A mi Abuelita Hortensia Victoria Estrada Bayas que está en el cielo, por haberme dado muy buenos consejos y decirme en sus últimas palabras que me cuidara.

A mi Esposo por ser la persona que con su paciencia y espera en estos años de estudio me ha demostrado su infinito amor.

Y a toda mi Familia Ramos por desearme lo mejor del mundo en mis estudios y en mi vida diaria.

Evelin Fabiola Sánchez Ramos

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto a Dios porque siempre me ha protegido y me ha dado
fuerzas para seguir adelante.

A mis padres porque siempre he contado con su apoyo y cuidado,
apoyándome en todo lo que me proponga, sin la ayuda de ellos no estuviera
donde estoy actualmente.

A todos mis amigos por brindarme su apoyo durante toda la carrera con su
buen humor, conocimientos y compañía.

A toda mi familia, por brindarme su apoyo y consejos para seguir adelante y
ser una persona de bien.

Oswaldo Javier Méndez Arévalo

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Eco. Julio Aguirre M.

DIRECTOR DE LA TESINA

Ing. Dalton Noboa

DELEGADO DE LA UNIDAD

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”

Evelin Fabiola Sánchez Ramos

Oswaldo Javier Méndez Arévalo

RESUMEN

En este Proyecto Final se realizó con el objetivo de diseñar y proponer un Sistema de Control de Gestión por Procesos para la Estación de Servicio de Combustible basada en procesos, con el principal propósito de mejorar el servicio y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Para el desarrollo de este proyecto de Diseño de un Sistema de Control de Gestión por Procesos se dividió en 4 capítulos.

El **Capítulo 1** nos permite tener una visión inicial de la Estación de Servicio de Combustible, nos indica que la empresa surge de la construcción de una Estación de Servicio en un terreno ubicado en Aguirre y Ave. El Ejército. Empezó sus funciones en el año de 1995, con su único y principal accionista el Sr. XY, desde el inicio de sus actividades se ha manejado con una cartera de clientes estables tanto del sector público y privado, la misma que se ha incrementado con el paso de los años. En el Capítulo 1 del presente documento se muestra la descripción completa de la empresa.

El **Capítulo 2** está constituido por el marco teórico, el cual está formado por definiciones sobre el direccionamiento estratégico, metodología para implantación de la gestión por procesos y mejoramiento continuo (PDCA), los mismos que aportaron con los lineamientos para el desarrollo y sustento del presente proyecto.

En el **Capítulo 3** se realizó el levantamiento de información de la situación actual de la Estación de Servicio de Combustible, en el cual se identificaron los procesos de la empresa (estratégicos, claves, apoyo) y posteriormente se elaboró la cadena de valor y el mapa de procesos. Se identificaron los procesos críticos de la empresa, se elaboró los flujos para cada proceso, se planteó un conjunto de indicadores que faciliten la medición y control de los mismos, se realizó su respectivo Análisis de Valor Agregado.

Una vez realizado el análisis de valor agregado de la situación actual, se elaboró un flujo mejorado para cada uno de los procesos críticos identificados. A cada flujo mejorado se realizó el Análisis de Valor Agregado.

Se identificaron también los principales problemas que ocasionan pérdidas económicas a la empresa y luego, mediante el análisis de Ishikawa se identificaron las posibles causas de las mismas y se propuso una mejora para contrarrestar las pérdidas de la empresa mediante la metodología 5W1H.

Para el levantamiento de información se realizó mediante entrevistas personales a los responsables y participantes de las actividades de la empresa.

Finalmente en el **Capítulo 4** el proyecto se detallan las principales conclusiones y recomendaciones necesarias para que la Estación de Servicio de Combustible pueda implementar el presente proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.1.2 INSTALACIONES	2
1.1.3 CLIENTES	3
1.1.3.1 CLIENTES QUE TIENEN CRÉDITO	3
1.1.3.2 CLIENTES QUE PAGAN POR ADELANTADO	4
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA.....	4
1.1.5 BASE LEGAL	5
1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	8
1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL.....	8
1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1.4.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	10
2 GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES	11
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	12

2.1.1.1	MISIÓN.....	13
2.1.1.2	VISIÓN.....	13
2.1.1.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	14
2.1.1.4	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	14
2.1.1.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	15
2.1.1.6	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	15
2.1.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	15
2.1.2.1	FODA.....	16
2.1.2.1.1	FORTALEZAS.....	16
2.1.2.1.2	OPORTUNIDADES.....	17
2.1.2.1.3	DEBILIDADES.....	17
2.1.2.1.4	AMENAZAS.....	17
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.2.1	INTRODUCCIÓN.....	18
2.2.2	DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
2.2.3	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	20
2.2.4	VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	21
2.2.5	PASOS A SEGUIR EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	22
2.2.6	PROCESOS.....	23
2.2.6.1	ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.....	23
2.2.6.2	FACTORES DE UN PROCESO.....	25
2.2.6.3	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.....	26
2.2.6.4	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	27
2.2.6.5	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	28
2.2.6.6	EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS.....	30
2.2.6.6.1	EFICIENCIA DEL PROCESO.....	30
2.2.6.6.2	EFICACIA DEL PROCESO.....	31
2.2.6.6.3	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO.....	31
2.3	CADENA DE VALOR.....	31
2.3.1	DEFINICIÓN.....	31
2.3.2	OBJETIVOS DE LA CADENA DE VALOR.....	32
2.3.3	DIVISIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	32
2.3.3.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS O DE LÍNEA.....	33
2.3.3.2	ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE.....	33
2.4	MAPA DE PROCESOS.....	35
2.4.1	DEFINICIÓN.....	35
2.4.2	ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	36
2.5	MATRIZ DE PROCESOS.....	38
2.5.1	DEFINICIÓN.....	38
2.5.2	PROCESOS CRITICOS.....	39

2.5.2.1	DEFINICIÓN	39
2.5.2.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	40
2.5.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	41
2.6	DIAGRAMA DE FLUJO	42
2.6.1	DEFINICIÓN.....	42
2.6.2	VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	43
2.6.3	SIMBOLOGÍA.....	44
2.6.4	ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO	46
2.7	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	47
2.7.1	DEFINICIÓN.....	47
2.7.2	ACTIVIDADES DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO	47
2.7.2.1	ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE (VAC).....	48
2.7.2.2	ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR EMPRESARIAL (VAE)	48
2.7.2.3	ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR (SVA)	48
2.8	MANUAL DE PROCESOS.....	50
2.8.1	DEFINICIÓN.....	50
2.8.2	VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	51
2.8.3	ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCESOS	52
2.9	INDICADORES DE GESTIÓN	52
2.9.1	DEFINICIÓN.....	52
2.9.2	CARACTERÍSTICAS.....	53
2.9.3	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.....	54
2.9.4	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES.....	55
2.9.4.1	ETAPAS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	56
2.9.4.2	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	57
2.10	METODOLOGÍA PDCA.....	59
2.10.1	DEFINICIÓN	59
2.10.2	CICLO DE LA GESTIÓN	61
2.10.3	HERRAMIENTAS DEL CICLO PDCA	63
2.10.3.1	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO - ISHIKAWA.....	63
2.10.3.1.1	ELABORACIÓN DE UN DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	63
2.10.3.2	METODOLOGÍA 5W 1H.....	65
3	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA	67
3.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	67
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
3.1.1.1	MISIÓN.....	68

3.1.1.2	VISIÓN.....	69
3.1.1.3	ORGANIGRAMA.....	69
3.1.1.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	71
3.1.1.5	POLITICAS ORGANIZACIONALES.....	72
3.1.1.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	73
3.1.1.7	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	74
3.1.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	75
3.1.2.1	FODA.....	75
3.1.3	GESTIÓN POR PROCESOS.....	78
3.1.3.1	CADENA DE VALOR ACTUAL.....	78
3.1.3.2	MAPA DE PROCESOS.....	78
3.1.3.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS.....	79
3.1.3.4	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	81
3.1.3.5	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGIA PDCA.....	84
3.1.3.5.1	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	84
3.1.3.5.1.1	ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE- COBRADAS) (C3).....	85
3.1.3.5.1.1.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	86
3.1.3.5.1.1.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	87
3.1.3.5.1.1.3	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	89
3.1.3.5.1.1.4	INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	90
3.1.3.5.1.1.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3).....	91
3.1.3.5.1.1.6	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	93
3.1.3.5.1.1.7	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3).....	95
3.1.3.5.1.2	ANÁLISIS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	95
3.1.3.5.1.2.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	96
3.1.3.5.1.2.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	97
3.1.3.5.1.2.3	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	99
3.1.3.5.1.2.4	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1) 100	
3.1.3.5.1.2.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	101

3.1.3.5.1.2.6	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	103
3.1.3.5.1.2.7	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	105
3.1.3.5.1.3	ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	105
3.1.3.5.1.3.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	106
3.1.3.5.1.3.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)	107
3.1.3.5.1.3.3	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	109
3.1.3.5.1.3.4	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	110
3.1.3.5.1.3.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	111
3.1.3.5.1.3.6	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	113
3.1.3.5.1.3.7	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	115
3.1.3.5.1.4	ANÁLISIS DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1).....	115
3.1.3.5.1.4.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1).....	116
3.1.3.5.1.4.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)	117
3.1.3.5.1.4.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1).....	118
3.1.3.5.1.5	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)	120
3.1.3.5.1.6	ANÁLISIS DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	120
3.1.3.5.1.6.1	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	121
3.1.3.5.1.6.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	122
3.1.3.5.1.6.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	123
3.1.3.5.1.6.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	126
3.1.3.5.1.7	ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	126
3.1.3.5.1.7.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	127
3.1.3.5.1.7.2	INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	128

3.1.3.5.1.7.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	129
3.1.3.5.1.7.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	132
3.1.3.5.1.8	ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	132
3.1.3.5.1.8.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	133
3.1.3.5.1.8.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	134
3.1.3.5.1.8.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	135
3.1.3.5.1.8.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	138
3.1.3.5.1.9	ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES (E1)	138
3.1.3.5.1.9.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES (E1)	139
3.1.3.5.1.9.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)	140
3.1.3.5.1.9.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E1)	141
3.1.3.5.1.9.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)	144
3.1.3.5.1.10	ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)	144
3.1.3.5.1.10.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA (E2)	145
3.1.3.5.1.10.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)	146
3.1.3.5.1.10.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESOS DE PAGO DE NÓMINA (E2)	147
3.1.3.5.1.10.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)	150
3.1.3.5.1.11	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	150
3.1.3.5.1.11.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	151
3.1.3.5.1.11.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	152
3.1.3.5.1.11.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	153
3.1.3.5.1.11.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	156
3.1.3.5.1.12	ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)	156
3.1.3.5.1.12.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)	157
3.1.3.5.1.12.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)	158

3.1.3.5.1.12.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)	159
3.1.3.5.1.12.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)	162
3.1.3.5.1.13	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	162
3.1.3.5.1.13.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	163
3.1.3.5.1.13.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	164
3.1.3.5.1.13.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	165
3.1.3.5.1.13.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	168
3.1.3.5.1.14	ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)	168
3.1.3.5.1.14.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)	169
3.1.3.5.1.14.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)	170
3.1.3.5.1.14.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	171
3.1.3.5.1.14.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)	174
3.1.3.5.1.15	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	174
3.1.3.5.1.15.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	175
3.1.3.5.1.15.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	176
3.1.3.5.1.15.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	177
3.1.3.5.1.15.4	METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	180
3.1.3.5.2	INDICADORES	180
3.1.3.5.3	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA	185
3.1.3.5.3.1	DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	186
3.1.3.5.3.2	METODOLOGÍA 5W 1H	187
3.1.3.5.3.2.1	CAUSA: DESPACHADORES NO CAPACITADOS	187
3.1.3.5.3.2.2	CAUSA: EXCESIVAS MULTAS POR INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS.	188
3.1.3.5.3.2.3	CAUSA: FALLAS MECÁNICAS DEL TANQUERO	189

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
4.1	CONCLUSIONES	190
4.2	RECOMENDACIONES	191
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	194
6	ANEXOS	197

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1-1 ESTRUCTURA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	5
FIGURA 2-1 ANÁLISIS FODA	18
FIGURA 2-2 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO	20
FIGURA 2-3 PROCESOS.....	23
FIGURA 2-4ELEMENTOS DE LOS PROCESOS	25
FIGURA 2-5 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	27
FIGURA 2-6CADENA DE VALOR	35
FIGURA 2-7 MAPA DE PROCESOS	38
FIGURA 2-8 MATRIZ DE PROCESOS	39
FIGURA 2-9 DIAGRAMA DE FUJO O FLUJOGRAMA	43
FIGURA 2-10 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO	49
FIGURA 2-11 CUESTIONES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES.....	58
FIGURA 2-12 CICLO PDCA	61
FIGURA 2-13 CICLO DE LA GESTIÓN	62
FIGURA 2-14 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	64
FIGURA 3-1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	70
FIGURA 3-2 CADENA DE VALOR DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	78
FIGURA 3-3 DIGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)	86
FIGURA 3-4 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADA) (C3)	89
FIGURA 3-5 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	96

FIGURA 3-6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	99
FIGURA 3-7 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	106
FIGURA 3-8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	109
FIGURA 3-9 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)	116
FIGURA 3-10 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	121
FIGURA 3-11 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	127
FIGURA 3-12 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	133
FIGURA 3-13 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)	139
FIGURA 3-14 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)	145
FIGURA 3-15 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	151
FIGURA 3-16 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4).....	157
FIGURA 3-17 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	163
FIGURA 3-18 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1).....	169
FIGURA 3-19 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1).....	175
FIGURA 6-1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	215
FIGURA 6-2 MAPA DE PROCESO ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	217
FIGURA 6-3 MAPA DE PROCESO PROPUESTA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE ...	218
FIGURA 6-4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA MALA ATENCIÓN AL CLIENTE	220
FIGURA 6-5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA DESPACHADORES USAN EL DINERO DE LAS VENTAS ...	221
FIGURA 6-6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA ARRIBO ATRASADO DE COMBUSTIBLE	222

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2-1 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	45
TABLA 2-2 PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN BASE 5W 1H	66
TABLA 3-1 PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTINLE	79
TABLA 3-2 PROCESOS CLAVES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	80
TABLA 3-3 PROCESOS DE APOYO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	80
TABLA 3-4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	81
TABLA 3-5 CALIFICACIÓN PARA PRIORIZAR LOS PROCESOS.....	83
TABLA 3-6 PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	83
TABLA 3-7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)	87
TABLA 3-8 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3).....	90
TABLA 3-9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3).....	91
TABLA 3-10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITIACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	97
TABLA 3-11 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1).....	100
TABLA 3-12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	101
TABLA 3-13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)	107
TABLA 3-15 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	110
TABLA 3-15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2).....	111
TABLA 3-16 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)	117
TABLA 3-17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)	118
TABLA 3-18 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	122
TABLA 3-19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)	123
TABLA 3-20 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	128
TABLA 3-21 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2) ..	129
TABLA 3-22 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	134
TABLA 3-23ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	135
TABLA 3-24 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1).....	140
TABLA 3-25 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)	141
TABLA 3-26 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2).....	146

TABLA 3-27 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESOS DE PAGO DE NÓMINA (E2)	147
TABLA 3-28 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3).....	152
TABLA 3-29 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	153
TABLA 3-30 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4) ..	158
TABLA 3-31 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4).	159
TABLA 3-32 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5).....	164
TABLA 3-33 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	165
TABLA 3-34 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)	170
TABLA 3-35 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1).....	171
TABLA 3-36 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1).....	176
TABLA 3-37 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	177
TABLA 3-38 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	181
TABLA 3-39 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	185
TABLA 6-1 5W 1H PARA DESPACHADORES NO CAPACITADOS.....	224
TABLA 6-2 5W 1H PARA EXCESIVAS MULTAS POR INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS.....	225
TABLA 6-3 5W 1H PARA FALLAS MECÀNICAS DEL TANQUERO	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3-1 PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	82
GRÁFICO 3-2 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)	93
GRÁFICO 3-3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)	94
GRÁFICO 3-4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3).....	94
GRÁFICO 3-5 COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	103
GRÁFICO 3-6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	104
GRÁFICO 3-7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)	104
GRÁFICO 3-8 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)	113
GRÁFICO 3-9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2).....	114
GRÁFICO 3-10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)	114
GRÁFICO 3-11 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE.....	119
GRÁFICO 3-12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE	120
GRÁFICO 3-13 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1).....	125
GRÁFICO 3-14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1).....	125
GRÁFICO 3-15 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2).....	131
GRÁFICO 3-16 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)	131
GRÁFICO 3-17 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	137
GRÁFICO 3-18ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)	137
GRÁFICO 3-19 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)	143
GRÁFICO 3-20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1).....	143
GRÁFICO 3-21 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)	149
GRÁFICO 3-22 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2).....	149

GRÁFICO 3-23 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)	155
GRÁFICO 3-24 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3).....	155
GRÁFICO 3-25 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)	161
GRÁFICO 3-26 ANÁLISIS DE VALOR DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS.....	161
GRÁFICO 3-27 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)	167
GRÁFICO 3-28 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5).....	167
GRÁFICO 3-29 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1).....	173
GRÁFICO 3-30 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1).....	173
GRÁFICO 3-31 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	179
GRÁFICO 3-32 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)	179

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.1: REGLAMENTACIONES INTERNAS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE....	198
ANEXO No. 2: DOCUMENTOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	200
ANEXO No. 3: FORMATO DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	202
ANEXO No. 4: FORMATO DE DIAGRAMAS DE FLUJO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	204
ANEXO No. 5: FORMATO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	206
ANEXO No. 6: FORMATO DE DETALLE DE ACTIVIDADES PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	208
ANEXO No. 7: FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	210
ANEXO No. 8: FORMATO DE MANUAL DE PROCESOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	212
ANEXO No. 9: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE....	214
ANEXO No. 10: MAPA DE PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	216
ANEXO No. 11: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	219
ANEXO No. 12: METODOLOGÍA 5W1H.....	223
ANEXO No. 13: MANUAL DE PROCESOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	227

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se enfoca en el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Estación de Servicio de Combustible mediante la Mejora Continua (PDCA).

La Mejora Continua (PDCA) permitirá a la empresa controlar y reestructurar los procesos internos de tal forma que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes y consumidores, entregando a dichos clientes el mayor Valor Agregado, de esta manera lograr una mayor competitividad y posicionamiento en el Mercado.

CAPITULO I

1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa surge de la construcción de una Estación de Servicio de Combustible en un terreno ubicado en Aguirre y Ave. El Ejército. Empezó sus funciones en el año de 1995, con su único y principal accionista el Sr. XY, desde el inicio de sus actividades se ha manejado con una cartera de clientes estables tanto del sector público y privado, la misma que se ha incrementado con el paso de los años, siendo sus ventas de contado y a crédito (8 a 15 días).

Los productos que la estación ofrece son:

- Extra
- Súper
- Diesel
- Lubricantes

1.1.2 INSTALACIONES

En Estación de Servicio de Combustible existen cinco tanques subterráneos que almacenan el combustible, un tanque para la gasolina super con una capacidad de 10000 galones, dos tanques para gasolina extra con una capacidad de 6000 y 10.000 galones respectivamente, y dos tanques para el diesel con una capacidad de 10.000 y 6000.

Estos combustibles son expendidos mediante cuatros surtidores, dos de ellos para el despacho del diesel y extra, y dos surtidores para la gasolina extra y súper. Cada surtidor cuenta con letreros visibles de los productos que contiene.

La infraestructura física de la estación cuenta con las siguientes áreas principales:

- Área con 5 entradas hacia los surtidores para que los clientes puedan ingresar fácilmente.
- Área de tanques de almacenamiento para gasolina super, extra y combustible diesel.
- Área de descarga de tanqueros.
- Construcciones civiles.
- Equipos contra incendios.
- Sistema eléctrico.

- Instalaciones electromecánicas
- Instalaciones eléctricas.
- Sistema de drenaje para aguas servidas.
- Trampa de grasas para el tratamiento de efluentes contaminados con combustibles
- Área de servicio vehicular.

1.1.3 CLIENTES

La Estación de Servicio de Combustible cuenta con la siguiente cartera de

Clientes fijos:

- Clientes que tienen Crédito (35)
- Clientes que pagan por adelantado (15)

1.1.3.1 CLIENTES QUE TIENEN CRÉDITO

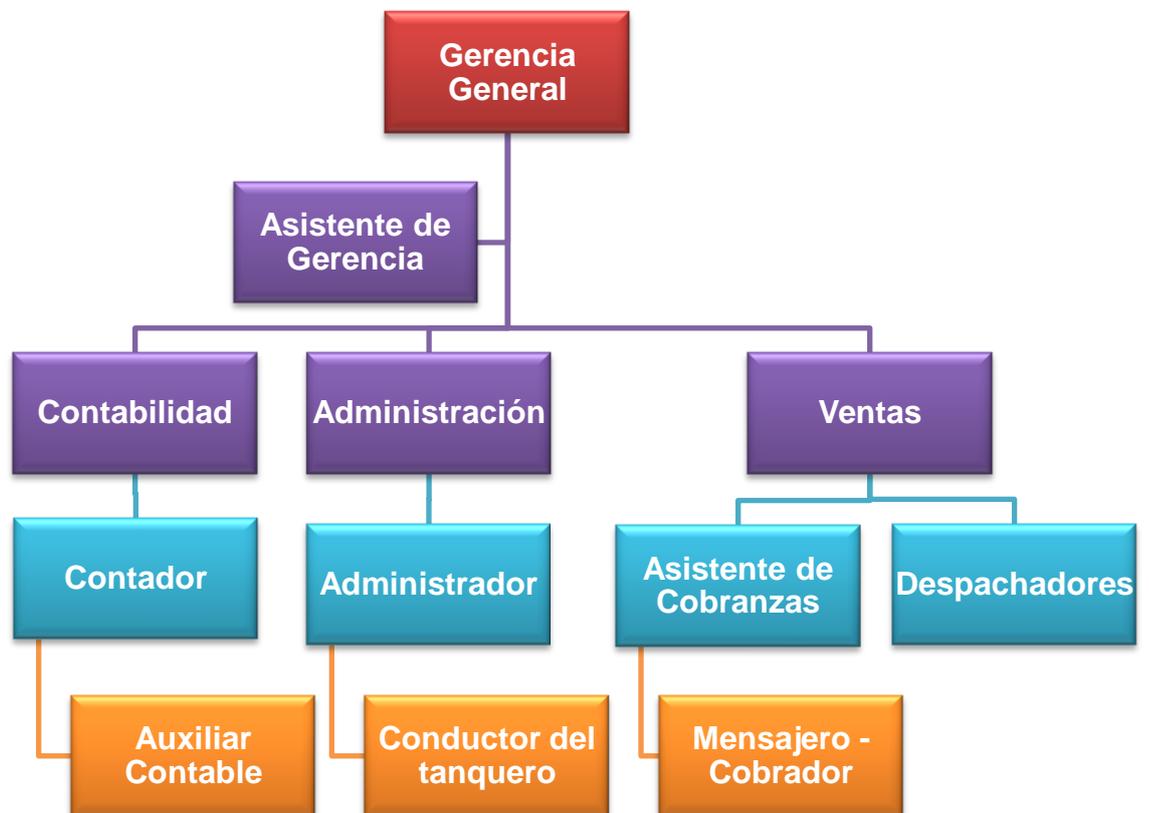
Son empresas del sector público y privado a los que se les otorga 7 días de plazo para la cancelación de las facturas por el consumo semanal de combustible.

1.1.3.2 CLIENTES QUE PAGAN POR ADELANTADO

Son empresas del sector público y privado que cancelan por adelantado un valor determinado para consumo de combustible.

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA

La estación de Servicio cuenta con la siguiente estructura organizacional:



**Figura 1-1 ESTRUCTURA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

1.1.5 BASE LEGAL

La Estación de Servicio de Combustible fue constituida como Sociedad Anónima obligada a llevar contabilidad, regida por Leyes y Organismos de Estado como son:

- Servicio de Renta Internas (SRI).

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Código de Trabajo.

Para su funcionamiento necesito de varios permisos:

- Municipal.
- Impacto ambiental.
- Permisos de Bomberos.
- Ministerio de Energía y Minas, entre otros.

1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al incremento de autos y motos en los últimos años, las estaciones de servicio de combustible en Guayaquil enfrentan constantemente exigencias en su mercado local para poder mantener su competitividad en la prestación de servicios a sus clientes, motivo por el cual propietarios y administradores de las estaciones de gasolina necesitan contar con herramientas que les ayude a mejorar su ambiente empresarial. (Fuente: Revista Vistazo)

A pesar de estar posicionada mediamente en el mercado y teniendo una cartera fija de clientes, las actividades que han estado llevando a cabo no han sido realizadas eficientemente, por tal motivo la Estación de Servicio se ha visto inmersa en una serie de problemas que se detallan a continuación:

- Inestabilidad financiera.
- No consta con un departamento de selección del personal.
- No existe un departamento que realce la Atención al Cliente.
- Mala relación de la Gerencia con el personal administrativo y operativo (despachadores).
- Personal inconforme por multas exageradas y sin fundamento.
- Deficiente relación con los proveedores.
- Inadecuada atención al cliente.
- Su Misión y Visión no se encuentra documentada.
- Falta de direccionamiento estratégico (objetivos estratégicos, organigrama estructural de la empresa)

Como consecuencia de estos problemas, la Estación no ha podido desarrollarse en el mercado de acuerdo a sus exigencias actuales.

Esto nos indica que existe la necesidad de implementar un Sistema de Gestión por Proceso que permita a la empresa controlar, medir y mejorar cada uno de sus procesos y de esta manera lograr la satisfacción total de sus clientes y una mayor competitividad que lleve a la empresa a un mayor posicionamiento en el mercado.

1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL

El Sistema de Gestión por Proceso permite a la Estación de Servicio de Combustible mejorar sus procesos internos, servicio al cliente y lograr mayor competitividad en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

Las hipótesis secundarias que se han formulado para la realización de este proyecto son las siguientes:

- a. Un direccionamiento estratégico que ayude a la Estación de Servicio a lograr mayor competitividad y cumplir con los objetivos organizacionales.
- b. El manual de procesos permite a la empresa conocer sobre las actividades que se deben realizar para llevar a cabo los procesos de forma correcta.
- c. La estandarización de los procesos permite a la Estación de Servicios alcanzar los objetivos propuestos.

- d. El control de gestión permite a la empresa tener un monitoreo constante del servicio al cliente y ayuda a tener una mejor relación con sus clientes.
- e. Los indicadores de gestión permiten a la empresa controlar de forma eficiente los procesos.
- f. Los indicadores de gestión permite identificar los procesos críticos que se presenten.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO

Diseñar y proponer un Sistema de Control de Gestión por Procesos para la Estación de Servicio de Combustible basada en procesos, con el principal propósito de mejorar el servicio y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Los objetivos que se desea alcanzar en el desarrollo del proyecto son los siguientes:

Realizar un diagnóstico actual que contribuye a lograr la competitividad de la Estación de Servicio.

- a. Establecer los procesos actuales de la Estación.
- b. Realizar el direccionamiento estratégico de la Estación.
- c. Reconocer los principales procesos críticos de la empresa que se debe tomar con mayor atención para su desarrollo y mejoramiento.
- d. Proponer un sistema de indicadores de gestión de los principales procesos críticos de la empresa.
- e. Elaborar el manual de procesos para la empresa.
- f. Definir y documentar la misión y visión de la empresa.
- g. Definir la estructura organizacional.
- h. Definir los objetivos estratégicos.

CAPITULO II

2 GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿En dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

¹ AMAYA, Jairo. Gerencia: *Planeación & Estrategia*, <http://JairoAmaya.com>

La Planeación estratégica tiene los siguientes componentes fundamentales:

- El direccionamiento estratégico.
- El diagnóstico estratégico.

2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico comprende:

- Misión
- Visión
- Principios Corporativos
- Políticas Organizacionales
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias Organizacionales

2.1.1.1 MISIÓN

Es la razón de ser la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

2.1.1.2 VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen en el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se puede expresar en términos numéricos, esta la define la alta dirección de la organización, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

2.1.1.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por lo tanto estos principios constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadiendo sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

2.1.1.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES²

Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa, estas políticas suelen afectar a más de un área funcional contribuyendo a adherirse a la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las políticas organizacionales proporcionan la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos

² ROJAS R, Martha E. (2011). *Políticas Organizacionales*. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/56566332/POLITICAS-OREGANIZACIONALES>

intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

2.1.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS³

Los objetivos son resultados que, a largo plazo (más de un año), la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión.

2.1.1.6 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES⁴

Conjunto de acciones planificadas anticipadamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

2.1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO⁵

Es el conjunto de actividades, pasos y procedimientos necesarios que garantizan establecer la situación competitiva actual de una empresa. La herramienta para el diagnóstico estratégico es el Análisis FODA.

³ Hill, Ch. y Jones, G. (1996); Administración Estratégica. Un enfoque integrado; Ed. McGraw-Hill, Colombia.

⁴ Wikipedia. (2012). *Estrategia*. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

⁵ Brenda. (2010). Unidad IV, Herramientas Del Diagnostico Organizacional. Disponible en: <http://brenda-planeacin.blogspot.com/2010/04/unidad-iv-herramientas-del-diagnostico.html>

2.1.2.1 FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA es una sigla conformado por las primeras letras de:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Las fortalezas y las debilidades son de origen interno de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

2.1.2.1.1 FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que

se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2.1.2.1.2 OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.1.2.1.3 DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.1.2.1.4 AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



Figura 2-1 ANÁLISIS FODA

FUENTE: alejandroduquerestrepo.blogspot.com

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1 INTRODUCCIÓN⁶

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la **GESTIÓN POR PROCESOS**

⁶ Gestipolis. (2002). *Gestión por Procesos*. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiproses.htm>

da un enfoque total al cliente desplegando al interior de la empresa sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

2.2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS⁷

Es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones, causa efecto que garantice la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.)

⁷ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Processos>

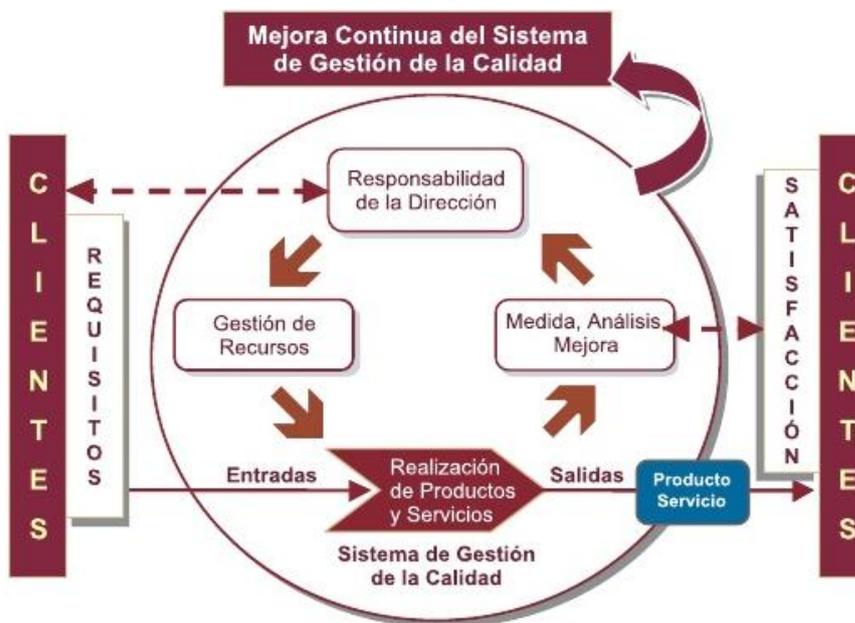


Figura 2-2 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO
FUENTE: Libro-Gestión-Par-Procesos

2.2.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS⁸

El principal objetivo es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de:

- a) Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- b) Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

⁸ Gestipolis. (2002). Gestión por Procesos. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>

- c) Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- d) Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

2.2.4 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión de Procesos tienen las siguientes ventajas:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente.

- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información.

2.2.5 PASOS A SEGUIR EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS⁹

Los pasos a seguir son:

- Concienciación de la Dirección.
- Constitución de grupos de trabajo.
- Obtención de toda la información preliminar posible.
- Análisis de los datos disponibles.
- Identificación de los procesos de la empresa.
- Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso.
- Descomposición de los procesos en subproceso, actividades y tareas.
- Definición de los factores claves para cada proceso.
- Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control.

⁹ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, *Guía para la Gestión por Procesos*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>

- Medición y evaluación: Indicadores.
- Mejora continua de los procesos.

2.2.6 PROCESOS¹⁰

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA (input) para conseguir un resultado, y una SALIDA (output) que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.



Figura 2-3 PROCESOS
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

2.2.6.1 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS¹¹

Los elementos de los procesos se encuentran conformados por:

¹⁰ Amozarrain, (2006). Gestión por Procesos. Disponible en: http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

¹¹ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Procesos>

Entradas o Inputs: Procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.

- **Medios y Recursos:** Adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- **Salidas u Outputs:** Son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- **Sistema de Control:** Conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Alcance o Límites del Proceso:** Delimitan el comienzo y la finalización del mismo. Este proceso comienza a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y termina con la satisfacción efectiva de las mismas.



Figura 2-4ELEMENTOS DE LOS PROCESOS
FUENTE: Libro-Gestión-Par-Procesos

2.2.6.2 FACTORES DE UN PROCESO¹²

El proceso se encuentra formado por los siguientes factores:

- a) **Personas:** Un responsable y miembros del equipo de proceso, todos ellos con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- b) **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información.
- c) **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria y utillaje, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

¹² Pérez Fernández De Velasco, José Antonio. (2010). *GESTION POR PROCESOS* (4aEDICION)

d) Métodos de Planificación del proceso: Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

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

2.2.6.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Los procesos tienen una jerarquía determinada por etapas y pasos que se presentan a continuación:

- **Macro-procesos:** Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a la misma vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** Es la unidad de gestión conformada por un conjunto de actividades que forman parte de un proceso de alcance mayor.

- **Actividades:** Es la agrupación de tareas que forman parte de un proceso.



Figura 2-5 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

2.2.6.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS¹³

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos o de Alta Dirección:** Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben

¹³ Caselles J, Josep M. (2008). Gerencia de Procesos, Estrategia para el Logro de Resultados. Disponible en: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/P7.html>

realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como **procesos visionarios** y son liderados por la alta dirección.

- **Procesos Claves u Operativos:** Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como **procesos misionales** porque son los sustentan la razón de ser del negocio.
- **Procesos de soporte o Apoyo:** Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

2.2.6.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ¹⁴

Para identificar los procesos se debe considerar los siguientes pasos:

¹⁴ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Processos>

Paso 1

Realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la empresa para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos.

Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición, a saber:

- Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Con Valor Añadido

En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son.

Paso 2

Detectar cuáles son los procesos claves u operativos, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización, haciendo mayor énfasis en su repercusión en los clientes de la organización.

Paso 3

Una vez identificados los procesos claves, se puede continuar con los Procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe conocer:

1. ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?
2. ¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?

Paso 4

Por último, se debe definir los procesos estratégicos.

2.2.6.6 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS

2.2.6.6.1 EFICIENCIA DEL PROCESO

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan las falencias y/o errores en búsqueda de efectividad, es quiere decir que la eficiencia indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

2.2.6.6.2 EFICACIA DEL PROCESO

Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

2.2.6.6.3 EFECTIVIDAD DEL PROCESO

Se refiere a la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales.

2.3 CADENA DE VALOR¹⁵

2.3.1 DEFINICIÓN

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades que generan valor.

¹⁵ Crece Negocios. (2010). *Cadena de Valor*. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

La cadena de valor considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

2.3.2 OBJETIVOS DE LA CADENA DE VALOR

El objetivo de esta herramienta es generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

2.3.3 DIVISIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Esta herramienta divide a las actividades generadoras de valor de una empresa en dos:

- Actividades Primarias o de Línea.
- Actividades de apoyo o de soporte.

2.3.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS O DE LÍNEA

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

2.3.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** Actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas y comprender mejor el comportamiento de los costos. De ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas y hallar formas de minimizar dichos costos.



FIGURA 2-6 CADENA DE VALOR
AUTOR: MICHAEL PORTER

2.4 MAPA DE PROCESOS¹⁶

2.4.1 DEFINICIÓN

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización.

¹⁶ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>

Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: Estratégicos, Clave u Operativos y de Soporte o de Apoyo.

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y si procede con el exterior. Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

- **Primer Nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.
- **Segundo Nivel:** cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.
- **Tercer Nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos.

2.4.2 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

El equipo que realice el mapa de procesos, deberá decidir previamente el desglose que desea dar al mismo. El diseño de un mapa de primer nivel, recogerá únicamente los grandes procesos de la organización y permitirá simplificar la representación y facilitar su comprensión, mientras que

descender a mayor nivel de detalle proporcionará una visión de la organización más completa, pero a su vez, más compleja.

También ha de tenerse en cuenta que el número de procesos que comprenda el mapa variará en función del enfoque deseado. De este modo, si el número de procesos es pequeño, el mapa de procesos será más claro y conciso, pero desagregar estos procesos posteriormente en subprocesos resultará más complejo y a la inversa.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración del mapa de procesos es la estructura de la organización. En este sentido, hay que considerar que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (procesos funcionales o interdepartamentales), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (procesos inter-funcionales o interdepartamentales).

Aunque no hay una norma establecida, a la hora de realizar el mapa de proceso, los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, mientras que los claves y los de soporte se representan, indistintamente en la zona intermedia e inferior.



Figura 2-7 MAPA DE PROCESOS
FUENTE: Libro-Gestión-Por-Procesos

2.5 MATRIZ DE PROCESOS

2.5.1 DEFINICIÓN

La matriz de procesos tiene por objeto la identificación de los procesos críticos de la empresa a partir de los factores críticos.

Factores críticos Procesos	Elevado riesgo técnico	Problemas reiterados	Inadecuación resultados expectativa	Elevadas posibilidades de mejora	...	TOTAL
Proceso A						13
Proceso B						9
Proceso C						8
Proceso D						6
Proceso E						7
Proceso F						10
...						

Fuerte (3)
 Medio (2)
 Flojo (1)

Figura 2-8 MATRIZ DE PROCESOS
FUENTE: Libro-Gestión-Por-Procesos

2.5.2 PROCESOS CRITICOS

2.5.2.1 DEFINICIÓN

Son aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercuta de manera significativa en la prestación del servicio a los clientes.

También son procesos críticos, los que por su propia naturaleza o por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativa, deben ser considerados como tales. Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al

ciudadano, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, etc.).

2.5.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos:

- Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado.
- Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
- Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización.

La diferencia entre los procesos clave y los críticos, está principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la organización, lo que hace que sean perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado,

hasta que se llevan a cabo acciones correctoras que optimicen el proceso. Algunos procesos críticos pueden perdurar en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas, que necesitan de un trato específico por parte de las personas responsables. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías.

2.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

La organización deberá identificar y cuidar los procesos críticos, es decir, aquellos que por su estado actual o predecible, es conveniente prestarles una atención particular, hasta que se normalicen o estabilicen.

Es de mucha utilidad en la identificación de los procesos críticos de la organización, la matriz de procesos en la que de una forma sencilla y muy visual, se diferencian los procesos más significativos.

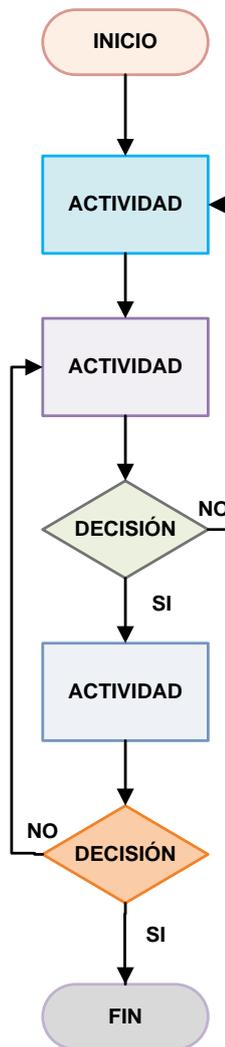
2.6 DIAGRAMA DE FLUJO¹⁷

2.6.1 DEFINICIÓN

Son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

¹⁷ VÁSQUEZ, María A. Diagrama de Flujo. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/



**Figura 2-9 DIAGRAMA DE FUJO O FLUJOGRAMA
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
*OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO***

2.6.2 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo cuentan con las siguientes ventajas:

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo.

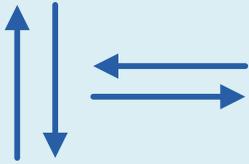
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Es una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

2.6.3 SIMBOLOGÍA

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas. Los símbolos más comunes son:

Tabla 2-1 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término	Señala donde se inicia o termina un diagrama, además se usa para indicar un órgano administrativo o puesto que realiza la actividad.
	Interconexión o Preparación	Representa la conexión con otro procedimiento.
	Actividad o Proceso	Representa le ejecución de una o más actividades de un procedimiento.
	Decisión	Indica las posibles alternativas dentro del flujo de procedimientos.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre o salga en el procedimiento.
	Archivo	Indica que se guarda un documento
	Anotación	Se usa para comentarios adicionales a una actividad.
	Conector	Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento.
	Conector de Página	Representa el enlace de actividades en hojas diferentes de un procedimiento.

	<p>Conectores Dinámicos</p>	<p>Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.</p>
---	---------------------------------	---

FUENTE: <http://losprogramadores65.blogspot.com/2011/02/que-es-un-diagrama-de-flujo-simbologia.html>

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

2.6.4 ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO¹⁸

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

¹⁸ Wikipedia. (2012). *Diagrama de Flujo*. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

2.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO¹⁹

2.7.1 DEFINICIÓN

El valor es la percepción, que tiene el cliente, de la capacidad que tiene un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

El valor es el conjunto de características que el cliente reconoce y considera importantes para justificar su predilección por lo que adquiere.

2.7.2 ACTIVIDADES DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

Se dividen en:

¹⁹ Mejora del Valor Añadido en los Procesos – *William E. Trischler* – Gestión 2000 – 1998

- Actividades que agregan valor al cliente
- Actividades que agregan valor empresarial
- Actividades que no agregan valor

2.7.2.1 ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE

(VAC)

Son actividades presenciales que convierten los recursos en productos o servicios, según los requerimientos del cliente. El cliente toma muy en cuenta estas actividades a la hora de adquirir un producto o servicio.

2.7.2.2 ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR EMPRESARIAL

(VAE)

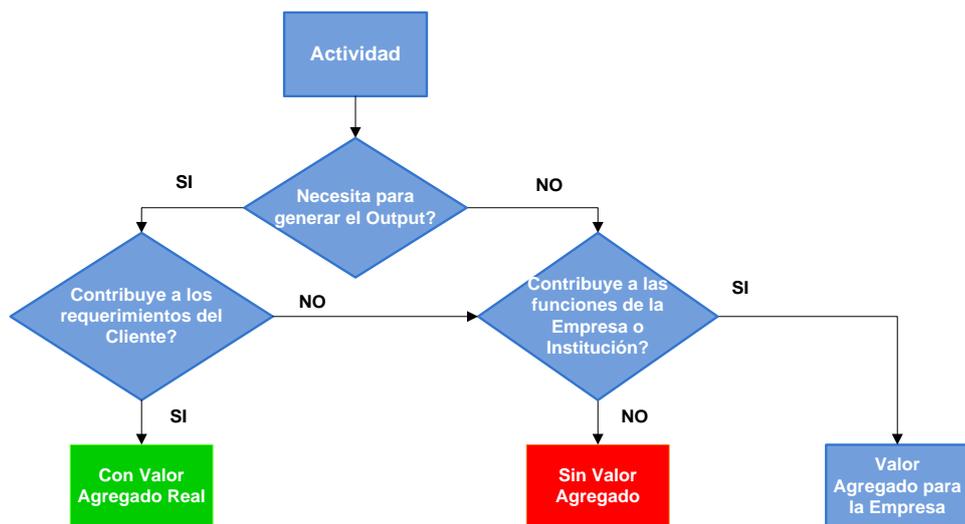
Son aquellas que contribuyen a la captación progresiva de clientes y a la expansión del mercado, es decir, es el resultado de la satisfacción del cliente.

2.7.2.3 ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR (SVA)

Son las que pueden ser eliminadas o minimizadas sin alterar la funcionalidad del proceso ni la decisión del cliente a la hora de elegir.

Existen dos tipos de actividades que no agregan valor:

1. Actividades que existen porque el proceso fue inadecuadamente diseñado o no está funcionando tal y como el diseño lo indica. Se incluyen aquí los re trabajos, las esperas y las actividades de preparación.
2. Actividades no requeridas por el cliente o por el proceso y que pueden ser eliminados sin afectar a los resultados.



- Registrar la orden.
- Completar la póliza.
- Investigar los datos.

Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del Cliente

- Revisión y aprobación.
- Transporte y movimiento.
- Archivo y almacenamiento.
- Repetición de trabajo.
- Demoras

Actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del Cliente. Estas actividades se podrían eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio.

- Registrar la fecha de recibo.
- Formato de pedidos.
- Preparar informes financieros.

Figura 2-10 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO
FUENTE: LIBRO-GESTIÓN-POR-PROCESOS
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

En la Figura 2-10 presenta un esquema que sirve para identificar si una actividad agrega o no agrega valor.

2.8 MANUAL DE PROCESOS²⁰

2.8.1 DEFINICIÓN

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Empresa integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Toda empresa que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

²⁰LÓPEZ. Luz E. Manual de Procesos y Procedimiento. Disponible en: http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_OK.pdf

2.8.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS²¹

Las ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos son:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

²¹ VELAZCO M. José. *Manual de Procesos y Calidad*. Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm

2.8.3 ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCESOS

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso:

- Objetivo
- Alcance
- Definiciones
- Diagrama de flujo
- Actividades
- Responsables
- Proveedores
- Entradas
- Salidas
- Clientes
- Normas de operación e indicadores.

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN²²

2.9.1 DEFINICIÓN

Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar

²² JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, *Guía para la Gestión por Procesos*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>

metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Por este motivo, los indicadores se constituyen como piezas clave para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados.

2.9.2 CARACTERÍSTICAS

Los indicadores deben ser:

- **Medibles:** Se pueden expresar cuantitativamente.
- **Verificables:** Se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.
- **Asequibles:** El coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Un indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante (que verdaderamente se pueda aplicar para mejorar).
- Que se identifique con un objetivo concreto.
- De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión.
- Fiable y objetivo.
- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.

- Periódico y consistente en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos.

2.9.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- **De calidad:** Son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso. Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- **De proceso:** Determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos y actividades. Son indicadores internos orientados al proceso y al cliente, y de carácter preventivo.

Los Indicadores también se pueden clasificar atendiendo al objetivo a medir:

- **Indicadores de resultados:** Miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económico financieros.

- **Indicadores de estructura:** Miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores de economía.
- **Indicadores de estrategia:** Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas

2.9.4 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solamente puede mejorarse aquello que se mide.
- No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un coste para la empresa. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

2.9.4.1 ETAPAS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Las etapas a seguir son:

1. Identificación de los indicadores

Una vez identificadas las actividades y los factores clave del proceso, se definen los indicadores asociados a cada uno de ellos. Estos indicadores deben ser magnitudes objetivamente medibles que permitan valorar el comportamiento del factor clave que definen.

2. Selección de los indicadores clave

Posteriormente se seleccionarán aquellos indicadores considerados más relevantes y que aportan mayor cantidad de información.

3. Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores

Para cada indicador se identifican el conjunto de datos necesarios para su obtención. A partir del conocimiento existente de los sistemas en funcionamiento, se identifican las posibles fuentes de generación de cada uno de los datos. En esta fase se define la forma más adecuada de representar cada uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del factor clave vinculado al proceso.

4. Elaboración del diccionario de indicadores

El conjunto de indicadores definido debe documentarse en un manual que recoja la información más relevante de los mismos.

2.9.4.2 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Para la elaboración de los indicadores deben tenerse en cuenta las siguientes premisas:

- Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.
- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los costes, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.
- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición.
- Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.

- Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y favorecer el manejo de la información.

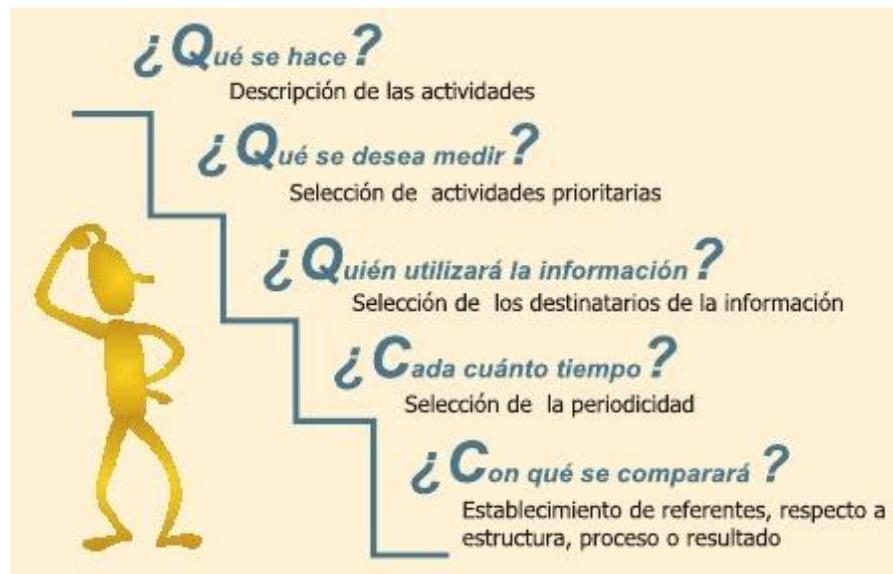


Figura 2-11 CUESTIONES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

FUENTE: Libro-De-Gestión-Par-Processos

2.10 METODOLOGÍA PDCA²³

2.10.1 DEFINICIÓN

Es una estrategia de mejora continua formada por cuatro pasos:

- Plan (Planificación)
- Do (Hacer)
- Check (Verificar)
- Act (Actuar)

PLAN

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

²³ IRURETAGOYENA, Marcelo A. (2012). *El Ciclo PDCA*. Disponible en: <http://www.sdpt.net/calidad/ciclopdca.htm>

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el Plan (planificación).
- Documentar las acciones realizadas.

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del Check (verificación) para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- Documentar el proceso.



Figura 2-12 CICLO PDCA
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

2.10.2 CICLO DE LA GESTIÓN²⁴

Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el siguiente gráfico:

²⁴Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por Procesos – 4ta Edición



Figura 2-13 CICLO DE LA GESTIÓN
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

En la Figura 2-13 se encuentran las condiciones que se tienen que cumplir para que algo pueda ser gestionado.

2.10.3 HERRAMIENTAS DEL CICLO PDCA

2.10.3.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO - ISHIKAWA²⁵

Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones que han de estar en el origen de un cualquier problema o resultado que se pretenda mejorar.

2.10.3.1.1 ELABORACIÓN DE UN DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El procedimiento a seguir para elaborar un diagrama causa-efecto se puede sistematizar de la siguiente manera:

- 1) Determinar la característica de calidad cuyas causas se pretenden identificar.
- 2) A través de la investigación y discusión con un grupo de personas, identificar las causas que más directamente afectan dicha característica, es decir, aquellas que tienen una influencia directa en el problema a solucionar (causas primarias o causas nivel 1);

²⁵ NUÑEZ, Paulo y COSTA, Santos. (2008). Ciencias Económicas y Comerciales, *Gestión*. Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>

- 3) Trazar el esqueleto del diagrama escribiendo, en uno de los extremos, la característica de calidad planteada. A partir de ella diseñar la “espina de pescado”, esto es, una línea horizontal en la que confluyen varias ramas incorporando las causas apuntadas como primarias.
- 4) Identificar las causas (secundarias o de nivel 2) que afectan las causas primarias y bien aquellas (causas terciarias) que afectan las causas secundarias. Cada uno de estos niveles se convertirá en una rama que ha de incorporar causas de nivel inmediatamente inferior.

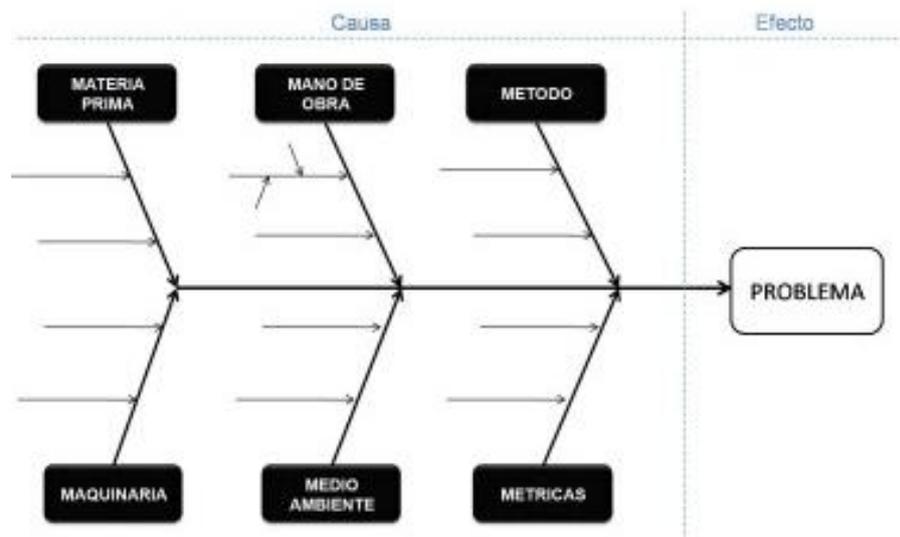


Figura 2-14 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO
FUENTE: <http://agromanagement-argentina.blogspot.com>

2.10.3.2 METODOLOGÍA 5W 1H²⁶

Es una expresión para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que se debe cubrir para tener una planificación adecuada.

5W H1 son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Las 5W H1 significan:

- **What** - Qué
- **Who** - Quien
- **When** - Cuando
- **Why** - Porqué
- **Where** - Donde
- **How** – Como

²⁶ FRANCONI. (2008). *Herramientas de Planificación*. Disponible en: <http://www.empresores.com/foros/8255-herramienta-planificacion-de-proyectos-5w-1h.html>

Tabla 2-2 PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN BASE 5W 1H

5W/1H	
WHAT ¿Qué?	WHY ¿Por qué?
¿Qué se hace ahora?	¿Por qué se hace ahora?
¿Qué se ha estado haciendo?	¿Por qué debe hacerse?
¿Qué debería hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese lugar?
¿Qué otra cosa podría hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese momento?
¿Qué otra cosa debería hacerse?	¿Por qué hacerlo de esta manera?
WHO ¿Quién?	WHERE ¿Dónde?
¿Quién lo hará?	¿Dónde se hará?
¿Quién lo está haciendo?	¿Dónde se está haciendo?
¿Quién debería estarlo haciendo?	¿Dónde podría hacerse?
¿Quién otro podría hacerlo?	¿En qué otro lugar podría hacerse?
¿Quién más debería hacerlo?	¿En qué otro lugar debería hacerse?
WHEN ¿Cuándo?	HOW ¿Cómo?
¿Cuándo se hará?	¿Cómo se hace actualmente?
¿Cuándo terminará?	¿Cómo se hará?
¿Cuándo debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?
¿En qué otra ocasión podría hacerse?	¿Cómo usar este método en otras áreas?
¿En qué otra ocasión debería hacerse?	¿Cómo hacerlo de otro modo?

FUENTE: www.empresores.com

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

CAPITULO III

3 GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

La empresa surge de la construcción de una Estación de Servicio en un terreno ubicado en Aguirre y Ave. El Ejército. Empezó sus funciones en el año de 1995, con su único y principal accionista el Sr. XY, desde el inicio de sus actividades se ha manejado con una cartera de clientes estables tanto del sector público y privado, la misma que se ha incrementado con el paso de los años.

La empresa desde sus orígenes ha venido realizando sus actividades en base a una estructura organizacional no definida, lo que ha impedido llevar sus funciones de forma correcta en el interior de la empresa. En la actualidad, a pesar de contar con 17 años en el mercado de combustible, la empresa no dispone de un Direccionamiento Estratégico explícito y un Sistema de Gestión que permita la realización de las actividades de una forma correcta, estas faltas ha llevado a que la empresa no pueda adaptarse

con facilidad a los cambios que se dan en el mercado, obstaculizando su competitividad y crecimiento.

3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1.1 MISIÓN

La Estación de Servicio de Combustible tiene como Misión actual la siguiente:

Satisfacer las necesidades de los conductores mediante una excelente atención y servicio que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

3.1.1.2 VISIÓN

La Estación de Servicio de Combustible tiene como Visión actual la siguiente:

Lograr captar la mayoría de clientes de la ciudad de Guayaquil siendo reconocidos en la calidad de servicio y producto.

3.1.1.3 ORGANIGRAMA

La Estación de Servicio de Combustible actualmente no tiene una estructura organizacional definida. Mediante un análisis realizado a las funciones del personal de la empresa se estructuró el siguiente organigrama:

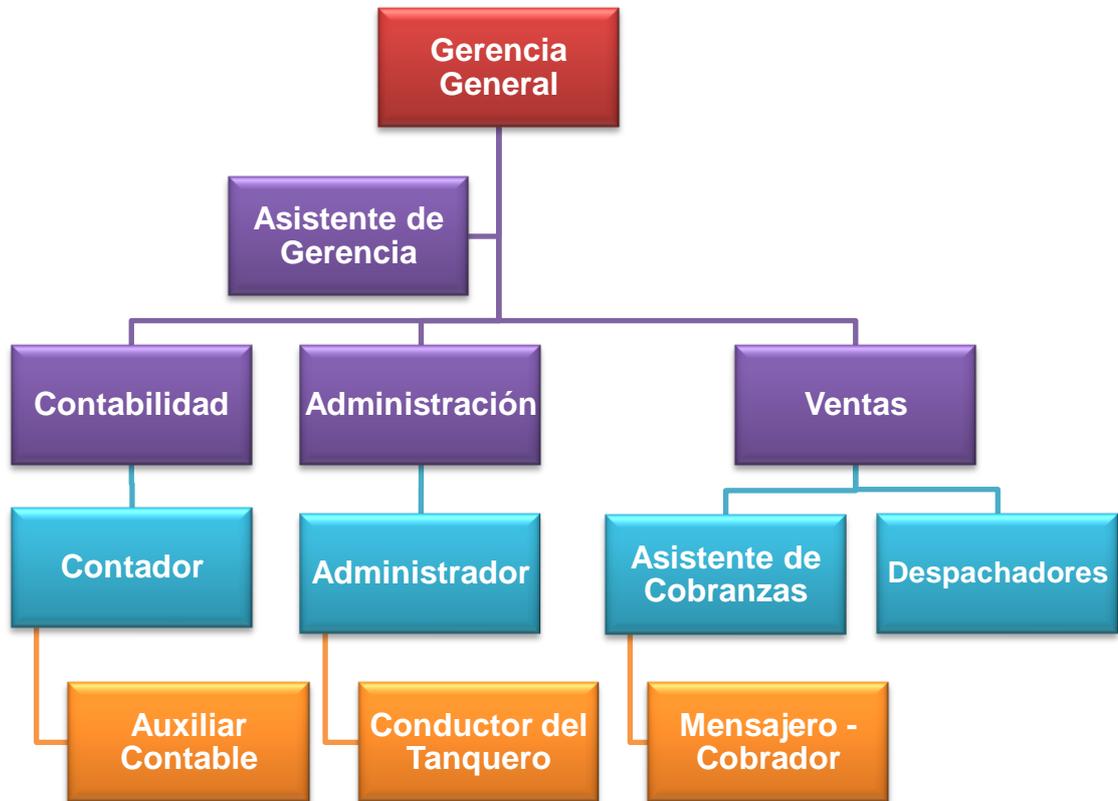


Figura 3-1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

La empresa no cuenta con una organización adecuada en sus departamentos, ya que muchas veces realizan actividades que no corresponden a sus funciones, como es el caso de la ***Atención al Cliente***, tampoco cuentan con un departamento de ***Recursos Humanos***, por lo que se ha propuesto el organigrama que se encuentra en la Figura 6-1 ANEXO 9 para redefinir las funciones del personal.

3.1.1.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La Estación de Servicio de Combustible está comprometida desde el inicio de sus operaciones con la aplicación de los siguientes principios, que caracterizan sus actuaciones en procura de la excelencia:

INTEGRIDAD

Las acciones se basan en la honestidad.

CONFIANZA

Crear en nuestros colaboradores comprometidos en ofrecer un servicio de calidad hacia el cliente.

RESPETO

Ser capaces de expresar las ideas con humildad aceptando la opinión de los demás.

INNOVACIÓN

Propuestas diferenciadas para cumplir con las metas empresariales de la Estación.

TRABAJO EN EQUIPO

Unión de esfuerzos para beneficio de la Estación.

EXCELENCIA

Comprometerse en el mejoramiento continuo de nuestros servicios.

3.1.1.5 POLITICAS ORGANIZACIONALES

La Estación de Servicio de Combustible no cuenta con Políticas Organizacionales definidas y documentados, por lo que se plantearon las siguientes políticas:

- ✓ Las actividades de la empresa deben estar dirigidas a la satisfacción de los requerimientos del cliente.
- ✓ Trabajar en conjunto para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ Promover el desarrollo de la empresa a través de capacitaciones al personal de la empresa.

Estas políticas fueron planteadas después de haber entrevistado al personal de la empresa.

3.1.1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Estación de Servicio de Combustible no cuenta con Objetivos Estratégicos definidos y documentados, para lo cual se realizó un análisis del giro de la empresa, lo que llevó a la formulación de los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
- ✓ Lograr la fidelidad de los clientes.
- ✓ Aumentar la cartera de clientes.
- ✓ Lograr una mayor participación en el mercado.
- ✓ Adquirir nuevos activos para el 2013.
- ✓ Aumentar las ventas en un 20% anual.
- ✓ Mejorar los índices económicos.
- ✓ Lograr incrementar utilidades.
- ✓ Evitar desperdicios de combustible.
- ✓ Ejecutar nuevas formas de capacitación.

Estos objetivos estratégicos fueron revisados, analizados y aprobados por el personal de la empresa.

3.1.1.7 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

La Estación de Servicio de Combustible cuenta con estrategias organizacionales que van dirigidas hacia el cliente, las cuales se detallan a continuación:

- **Defensa del mercado local**

Implementando nuevas formas de venta de los productos que se ofrece, que ayude a la Estación de Servicio a mejorar su posicionamiento en el mercado.

- **Competitividad y Crecimiento**

Atender las necesidades de los clientes para lograr mayor competitividad y convertirnos como referencial local.

- **Posicionamiento y Diferenciación:**

Mediante promociones, premios por compras mayores a determinados montos y sorteos en determinadas fechas que servirán como ventajas competitivas para alcanzar la fidelidad de nuestros clientes actúales.

- **Capacitación del personal**

Cursos de Atención al Cliente en Gasolineras para brindar un mejor servicio y captar nuevos clientes.

- **Premio al mejor Despachador**

Reconocimiento monetario por el mejor desempeño de su trabajo.

3.1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

3.1.2.1 FODA

Para el análisis FODA de la Estación de Servicio de Combustible se desarrolló una lista general de todos los factores encontrados dentro de Empresa y que pueden tener incidencia positiva (Fortalezas y Oportunidades) y negativa (Debilidades y Amenazas) en el negocio.

A continuación se presentan el análisis FODA de la empresa:

FORTALEZAS

- El 90% del personal de despacho se trata de empleados con más de 3 años de experiencia.
- La Estación no incurre en costos por flete del combustible ya que cuenta con un tanquero propio, asegurando que el combustible llegue sin ser alterado y en la cantidad exacta comprada.

- El precio de venta del combustible son precios establecidos por el Estado.
- El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de faltantes del combustible en los tanques subterráneos.
- Cuenta con sistemas de protección al medio ambiente.
- Cuenta con equipos que hacen más segura las instalaciones en la Estación de Servicio de Combustible.
- Existe un sistema de incentivos y sanciones.
- Realiza promociones y sorteos para los clientes

OPORTUNIDADES

- La ubicación de la Estación de Servicio de Combustible impulsa a una buena demanda del combustible.
- Más del 50% de clientes han demostrado fidelidad con Estación de Servicio
- Todos los clientes a crédito que mantiene la Estación de Servicio han demostrado ser solventes.

DEBILIDADES

- El espacio físico que posea la Estación de Servicio no es lo suficientemente amplio.
- La tecnología en cuanto a surtidores y sistema de registros de despachos es antigua en relación a otras estaciones de servicio.
- No cuenta con un mini mercado o instalaciones de paso para los clientes.
- Tendencia creciente de Ecopaís, combustible que aún no comercializa la Estación de Servicio de Combustible.
- La estructura organizacional no está establecida de manera oficial.
- No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado
- Capacitaciones limitadas al personal de la Estación.

AMENAZAS

- En tiempos de feriado los consumos de combustible disminuyen considerablemente.
- La apertura de más estaciones de servicio en la ciudad.
- La subida constate de precios en los productos y repuestos básicos para mantener a la Estación de Servicio de Combustible en óptimas condiciones, versus el margen de utilidad del combustible.

3.1.3 GESTIÓN POR PROCESOS

3.1.3.1 CADENA DE VALOR ACTUAL

La cadena de valor para la Estación de Servicio de Combustible es la que se presente en la Figura 3-2, donde se muestra los procesos que se llevan a cabo en le Empresa.



Figura 3-2 CADENA DE VALOR DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
*OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO***

3.1.3.2 MAPA DE PROCESOS

La Figura 6-2 del ANEXO 10 muestra el Mapa de Procesos Actual, en donde se observan los Procesos de la empresa “Estación de Servicio de Combustible”.

El modelo plasmado en la Figura 6-3 del ANEXO 10 está acorde a la situación ideal de la Estación de Servicio de Combustible

3.1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Siendo la Estación de Servicio de Combustible una empresa pequeña, cuenta con los siguientes procesos:

Procesos Estratégicos

Tabla 3-1 PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

MACROPROCESO	PROCESO
G. Planificación	G1. Coordinar Reuniones con el Personal

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Procesos Claves

Tabla 3-2 PROCESOS CLAVES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

MACROPROCESO	PROCESO
A. Compras	A1. Pedido combustible
B. Recepción y Almacenaje	B1. Verificación del pedido B2. Descarga del producto
C. Venta	C1. Aprobación de Crédito C2. Facturación de Ventas Pre-cobrada C3. Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas) C4. Facturación de Ventas a Crédito
D. Post Venta	D1. Post Venta

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Procesos de Apoyo

Tabla 3-3 PROCESOS DE APOYO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

MACROPROCESO	PROCESO
E. Administrativa y Financiera	E1. Pagos a proveedores. E2. Pagos de nóminas. E3. Cobranzas E4. Contabilización de las Ventas E5. Compras Varias
F. Recursos Humanos	F1. Selección y contratación del personal.

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Con el personal de la Estación de Servicio de Combustible se realizó el análisis del nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa previamente propuestos. Los resultados de los procesos críticos de la empresa se muestran en la siguiente Matriz de Priorización de Procesos.

Tabla 3-4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

MACROPROCESOS	PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Compras	A1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	14
Recepción y Almacenaje	B1	1	1	1	2	1	2	1	3	4	1	17
	B2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	14
Ventas	C1	4	3	3	4	3	4	3	4	1	1	30
	C2	4	5	2	2	3	4	4	4	1	1	30
	C3	5	4	4	5	5	5	5	5	2	1	41
	C4	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	24
Administrativa y Financiera	E1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	14
	E2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	22
	E3	2	2	3	2	4	2	5	5	1	1	27
	E4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	E5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Recursos Humanos	F1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	25
Planificación	G1	3	1	2	2	2	2	1	2	1	4	20

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

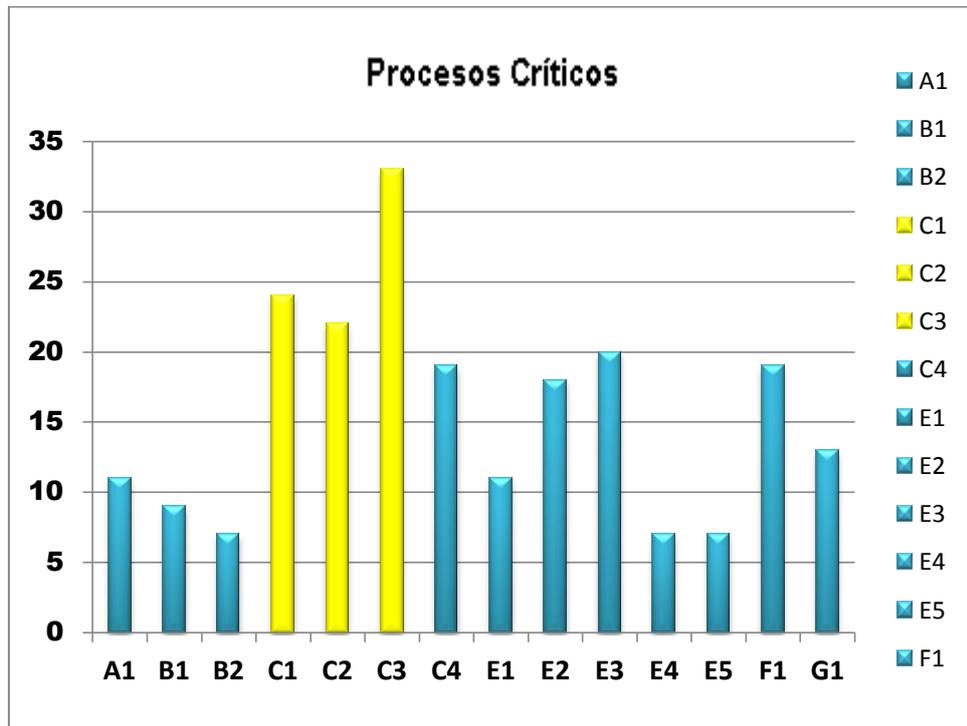


Gráfico 3-1 PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
*OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO***

La calificación que se utilizó en este análisis se dio en base a la siguiente escala:

Tabla 3-5 CALIFICACIÓN PARA PRIORIZAR LOS PROCESOS

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Contribuye en muy alto grado
4	Contribuye en alto grado
3	Contribuye medianamente
2	Contribuye poco
1	Contribuye muy poco
0	No contribuye

**ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
*OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO***

En base al análisis realizado, se determinó que en la Estación de Servicio de Combustible existen los siguientes procesos determinados como **CRÍTICOS**:

Tabla 3-6 PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

PROCESO	CALIFICACIÓN
C1	30
C2	30
C3	41

**ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
*OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO***

Siendo los Procesos Críticos de la Estación de Servicio de Combustible los siguientes:

- Aprobación de Crédito (C1)
- Facturación de Ventas Pre-cobrada (C2)
- Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas) (C3)

3.1.3.5 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGIA PDCA

Una vez identificados los procesos de la Estación de Servicio de Combustible, se realiza un análisis de éstos procesos para justificar si la Situación Actual de la Empresa debe mantenerse o mejorarse:

3.1.3.5.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Para realizar el análisis de la empresa se realizará para los Proceso Críticos de la Estación de Servicio de Combustible, comparaciones en cuanto a lo siguiente:

- ✓ Diagrama de flujo de la Situación Actual y la Situación Mejorada.
- ✓ Indicadores de Gestión.
- ✓ Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual y la Situación Mejorada.
- ✓ Propuesta de Mejora

Para todos los procesos que no se consideraron como Procesos Críticos se realizará lo siguiente:

- ✓ Flujo de la Situación Actual.
- ✓ Indicadores de Gestión.
- ✓ Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual.

Para todos los procesos de la Estación de Servicio de Combustible se proponen Indicadores de Control.

3.1.3.5.1.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

3.1.3.5.1.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

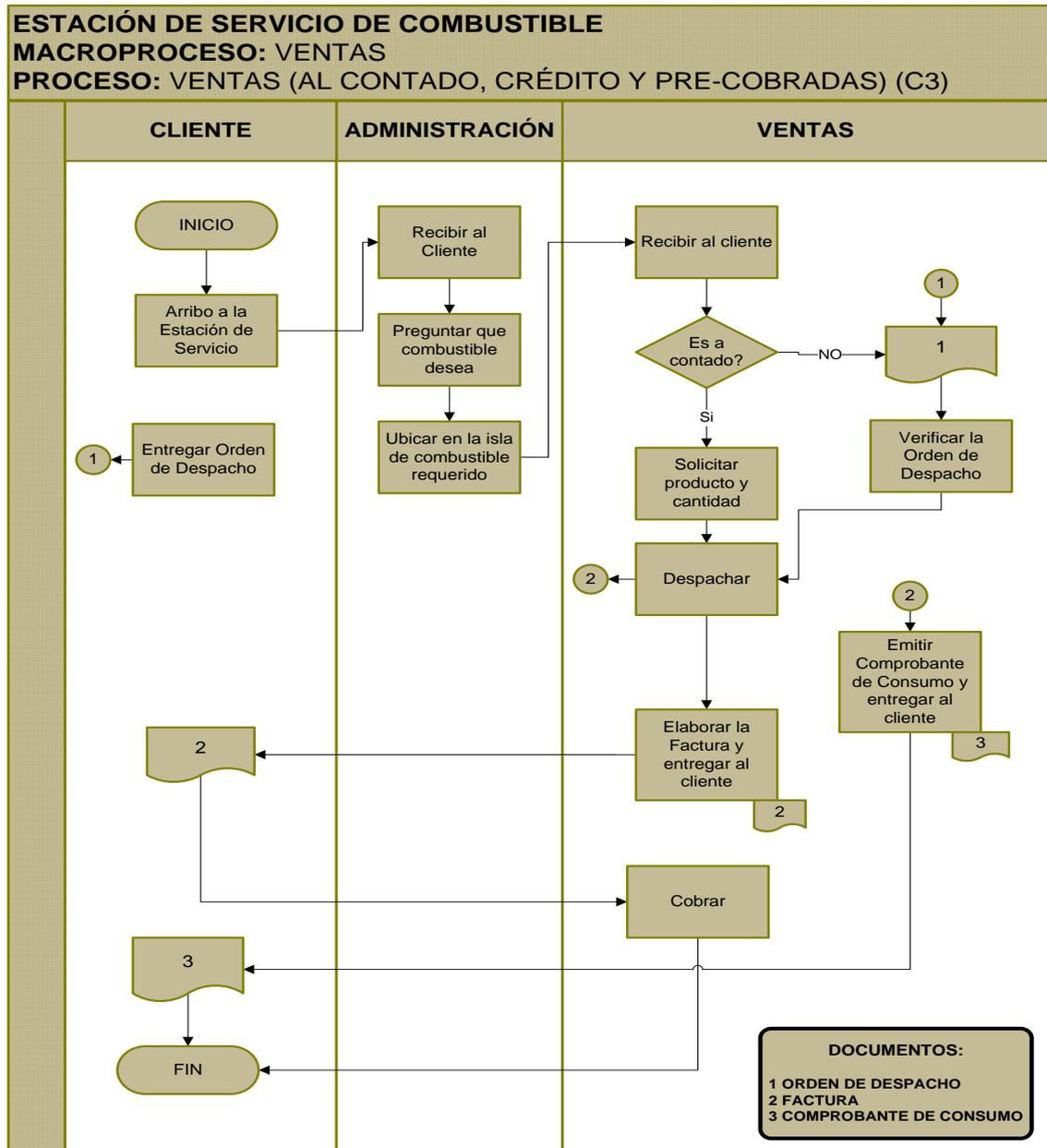


Figura 3-3 DIGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)
FUENTE: ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

Tabla 3-7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								MACROPROCESO: Ventas PROCESO: Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas) (C3)	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		1						Arribo del cliente	1
2	1							Recibir al cliente	1
3		1						Preguntar qué combustible desea	0,5
4					1			Ubicar al cliente	3
5	1							Recibir al cliente	1
6	1							Solicitar producto y cantidad	0,5
7		1						Entregar orden de despacho	0,5
8		1						Verificar la orden de despacho	1
9	1							Despachar	5
10		1						Elaborar la factura y entregar al cliente	1
11		1						Cobrar	1
12		1						Emitir el comprobante de consumo y entregar al cliente	1
TOTAL	4	7	0	0	1	0	0	TIEMPO TOTAL:	16,5

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
		MACROPROCESO:: Ventas		
		PROCESO: Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas) (C3)		
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	7,5	45,45%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	6	36,36%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	3	18,18%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	12	19	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	13,5		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	3		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	81,82%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	18,18%		

FUENTE: ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

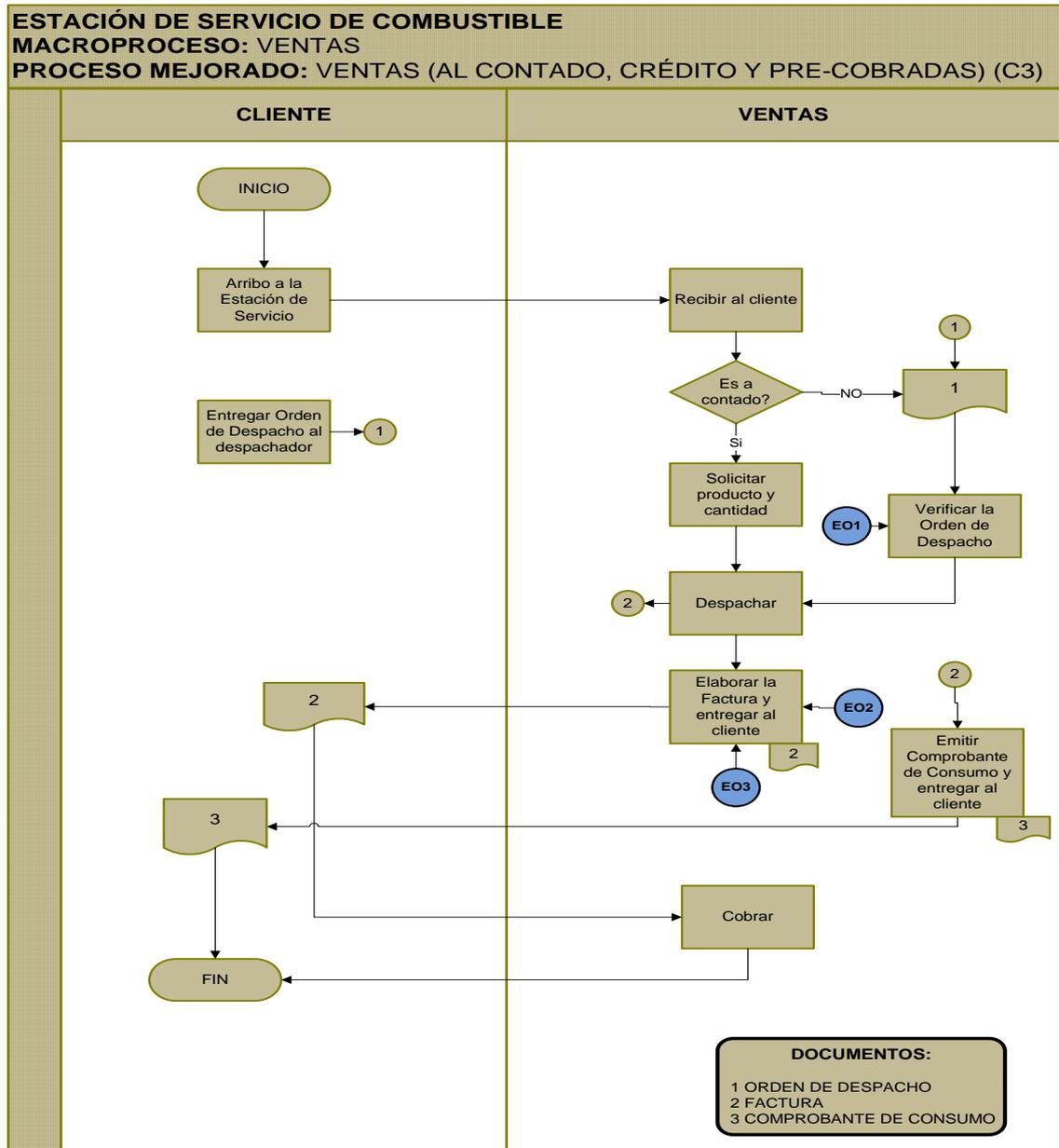


Figura 3-4 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADA) (C3)
FUENTE: ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

Tabla 3-8 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de ordenes de despacho erróneas	Mide la cantidad de ordenes recibidas con error	$\frac{\# \text{ de ordenes de despacho con error}}{\# \text{ total ordenes entregadas al cliente}}$	%	Diario
E02	Calidad	Tasa de facturas erróneas	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	$\frac{\# \text{ de facturas elaboradas con error}}{\# \text{ total de facturas elaboradas}}$	%	Diario
E03	Efectividad	Tasa de facturas no entregadas	Mide la cantidad de facturas no entregadas al cliente	$\frac{\# \text{ de facturas entregadas al cliente}}{\# \text{ total de facturas}}$	%	Diario

FUENTE: ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.1.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)

Tabla 3-9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								SITUACIÓN MEJORADA		
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					MACROPROCESO: Ventas PROCESO: Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas) (C3)		FECHA:
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)	
1		1						Arribo del cliente	1	
2	1							Recibir al cliente	1	
3	1							Solicitar producto y cantidad	0,5	
4		1						Entregar orden de despacho	0,5	
5		1						Verificar la orden de despacho	1	
6	1							Despachar	5	
7		1						Elaborar la factura y entregar al cliente	1	
8		1						Cobrar	1	
9		1						Emitir el comprobante de consumo y entregar al cliente	1	
TOTAL	3	6	0	0	0	0	0	TIEMPO TOTAL:	12	

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN MEJORADA		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	6,5	54,17%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	5,5	45,83%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	9	12	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	12		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	0		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	0,00%		

FUENTE: ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.1.6 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS) (C3)

Participación de las Actividades

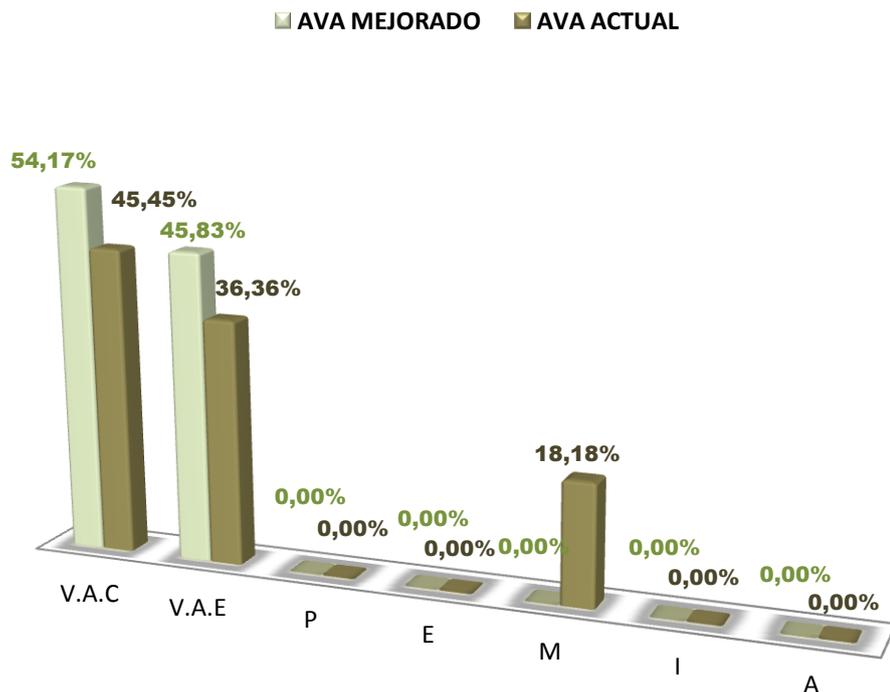


Gráfico 3-2 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN ACTUAL

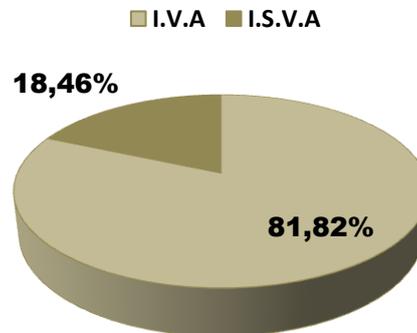


Gráfico 3-3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN MEJORADA

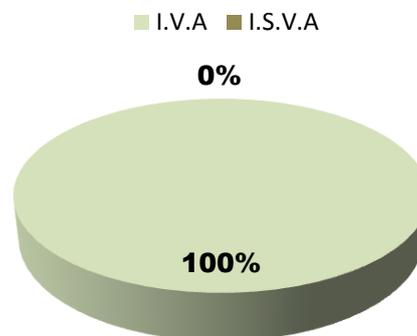


Gráfico 3-4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.1.7 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRECOBRADAS) (C3)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

3.1.3.5.1.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

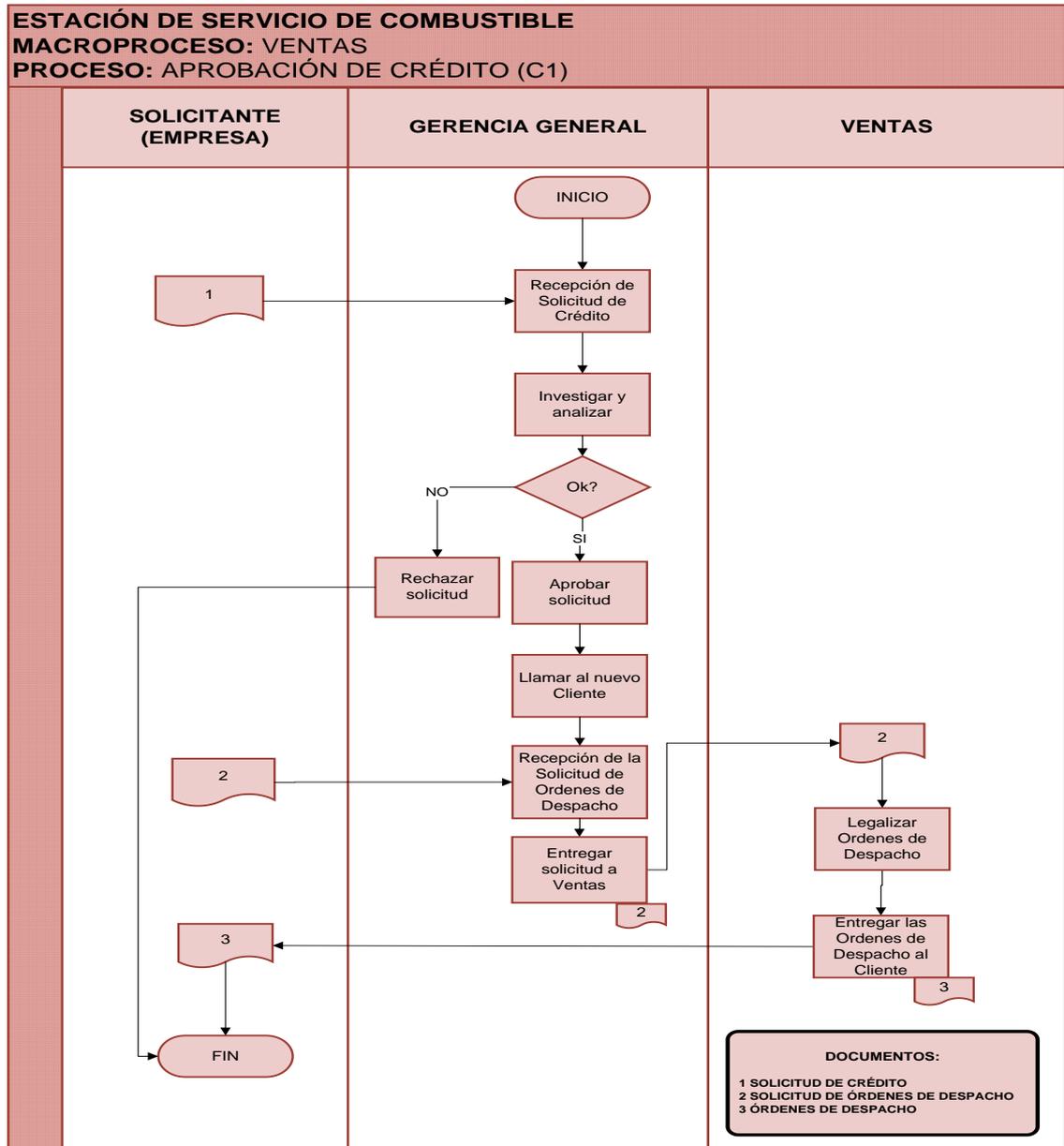


Figura 3-5 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Tabla 3-10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO:: Ventas PROCESO: Aprobación de Crédito (C1)					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I			A
1	1							Recepción de solicitud de crédito	15
2		1						Investigar y analizar	1440
3		1						Aprobar solicitud	10
4		1						Rechazar solicitud	10
5	1							Llamar al nuevo cliente	5
6	1							Recepción de solicitud de órdenes de despacho	5
7					1			Entregar solicitud a Ventas	2
8		1						Legalizar órdenes de despacho	20
9	1							Entregar las órdenes al Cliente	3
TOTAL	4	4	0	0	1	0	0	TIEMPO TOTAL:	1510

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Ventas		
		PROCESO: Aprobación de Crédito (C1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	28	1,85%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	1480	98,01%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	2	0,13%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	9	1510	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1508		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	2		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	99,87%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	0,13%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

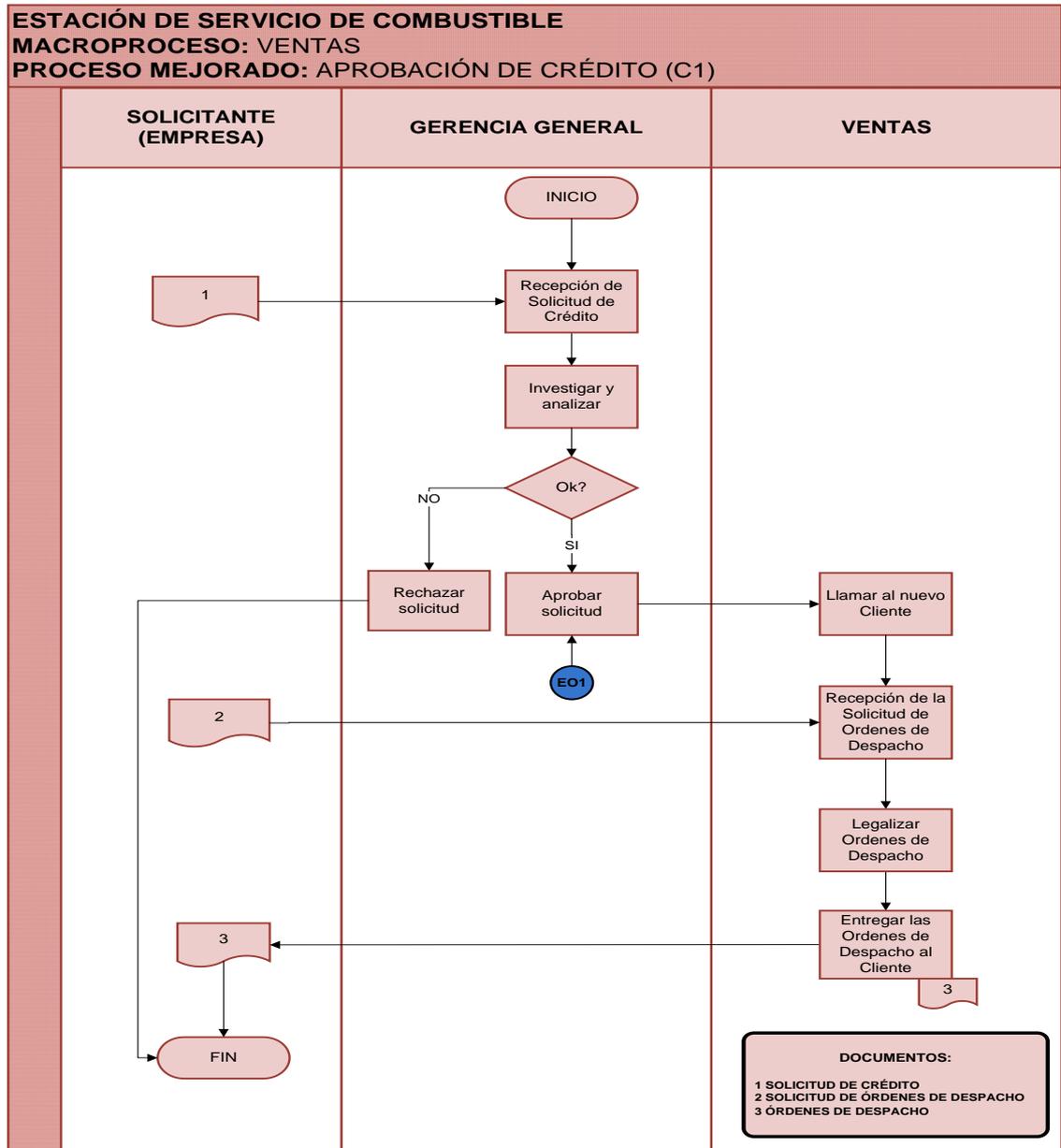


Figura 3-6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Tabla 3-11 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes aprobadas	$\frac{\# \text{ de solicitud aprobadas}}{\# \text{ total de solicitudes recibidas}}$	%	Mensual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Tabla 3-12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								<u>SITUACIÓN MEJORADA</u>	FECHA:
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)						MACROPROCESO: Ventas	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	PROCESO: Aprobación de Crédito (C1)	
								ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1	1							Recepción de solicitud de crédito	5
2		1						Investigar y analizar	1440
3		1						Aprobar solicitud	5
4		1						Rechazar solicitud	5
5	1							Llamar al nuevo cliente	3
6	1							Recepción de solicitud de órdenes de despacho	3
7		1						Legalizar órdenes de despacho	10
8	1							Entregar Órdenes de Despacho al Cliente	2
TOTAL	4	4	0	0	0	0	0	TIEMPO TOTAL:	1473

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN MEJORADA		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		SUBPROCESO: Aprobación de Crédito (C1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	13	0,88%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	1460	99,12%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	8	1473	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1473		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	0		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	0,00%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.2.6 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Participación de las Actividades

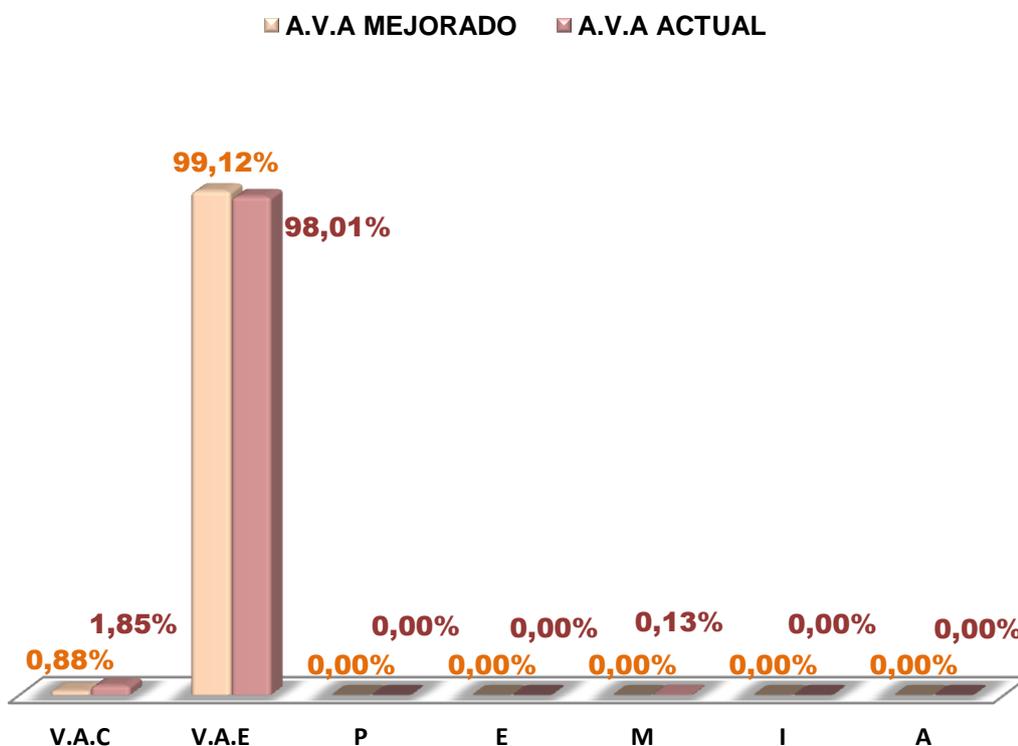


Gráfico 3-5 COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN ACTUAL

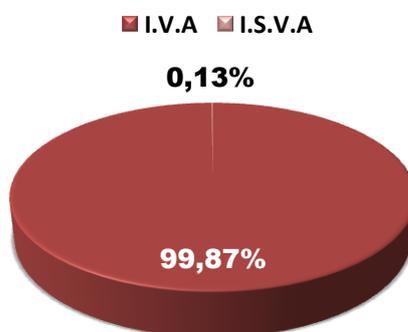


Gráfico 3-6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN MEJORADA

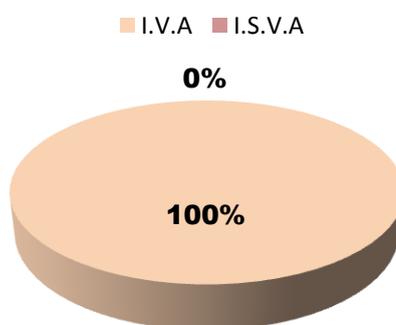


Gráfico 3-7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.2.7 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

3.1.3.5.1.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

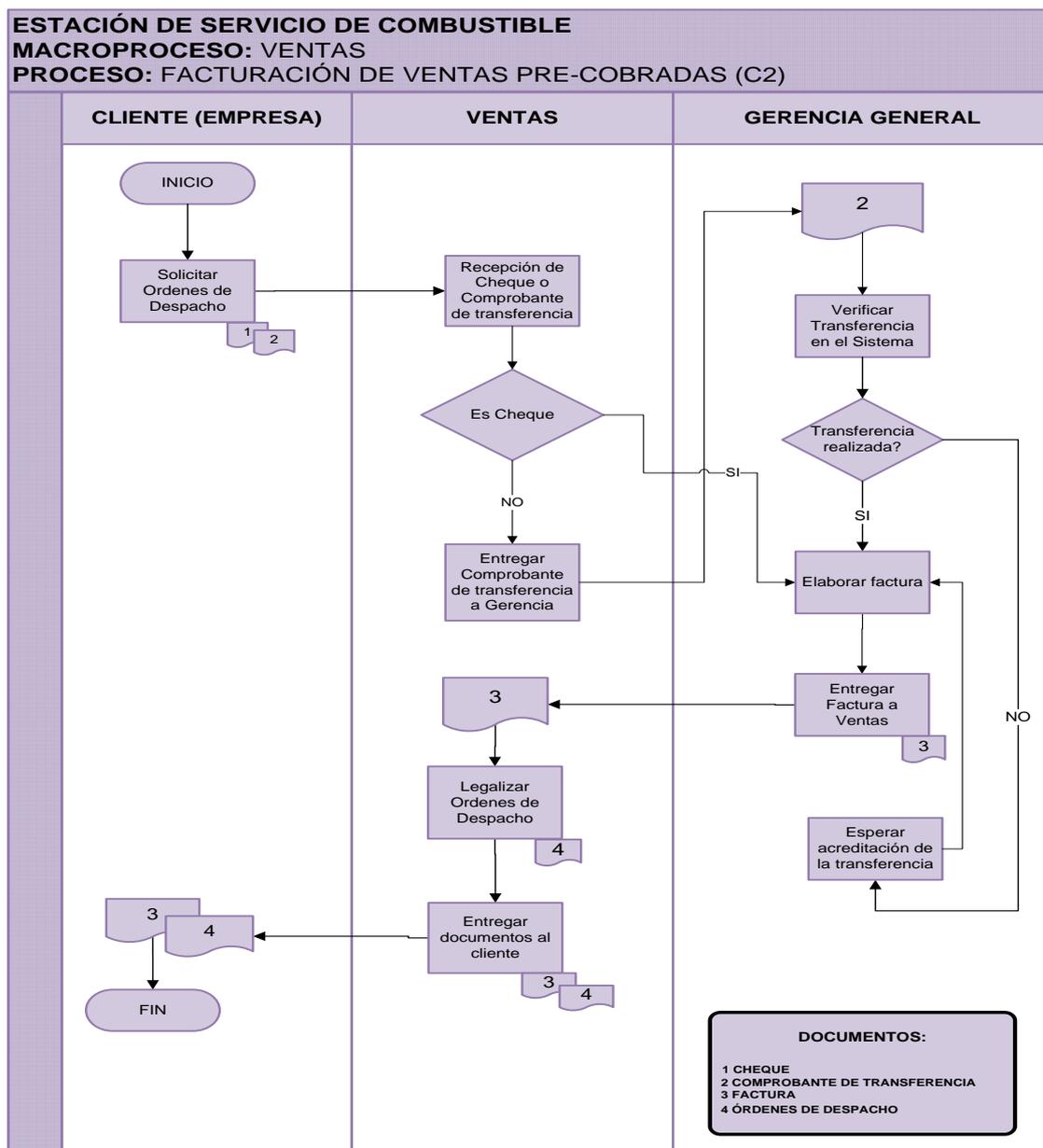


Figura 3-7 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)

Tabla 3-13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		MACROPROCESO: Ventas							FECHA:
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1	1							Solicitar Ordenes de Despacho	5
2		1						Recepción de Cheque o Comprobante de transferencia	5
3					1			Entregar Comprobante de transferencia a Gerencia	5
4		1						Verificar Transferencia en el sistema	10
5					1			Esperar acreditación de la transferencia	60
6		1						Elaborar Factura	15
7					1			Entregar Factura a Ventas	5
8		1						Legalizar Ordenes de Despacho	20
9		1						Entregar documentos al Cliente	3
TOTAL	1	5	0	0	3	0	0	TIEMPO TOTAL:	128

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Facturación de Ventas Pre-cobrada (C2)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	5	3,91%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	53	41,41%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	3	70	54,69%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	9	128	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	58		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	70		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	45,31%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	54,69%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

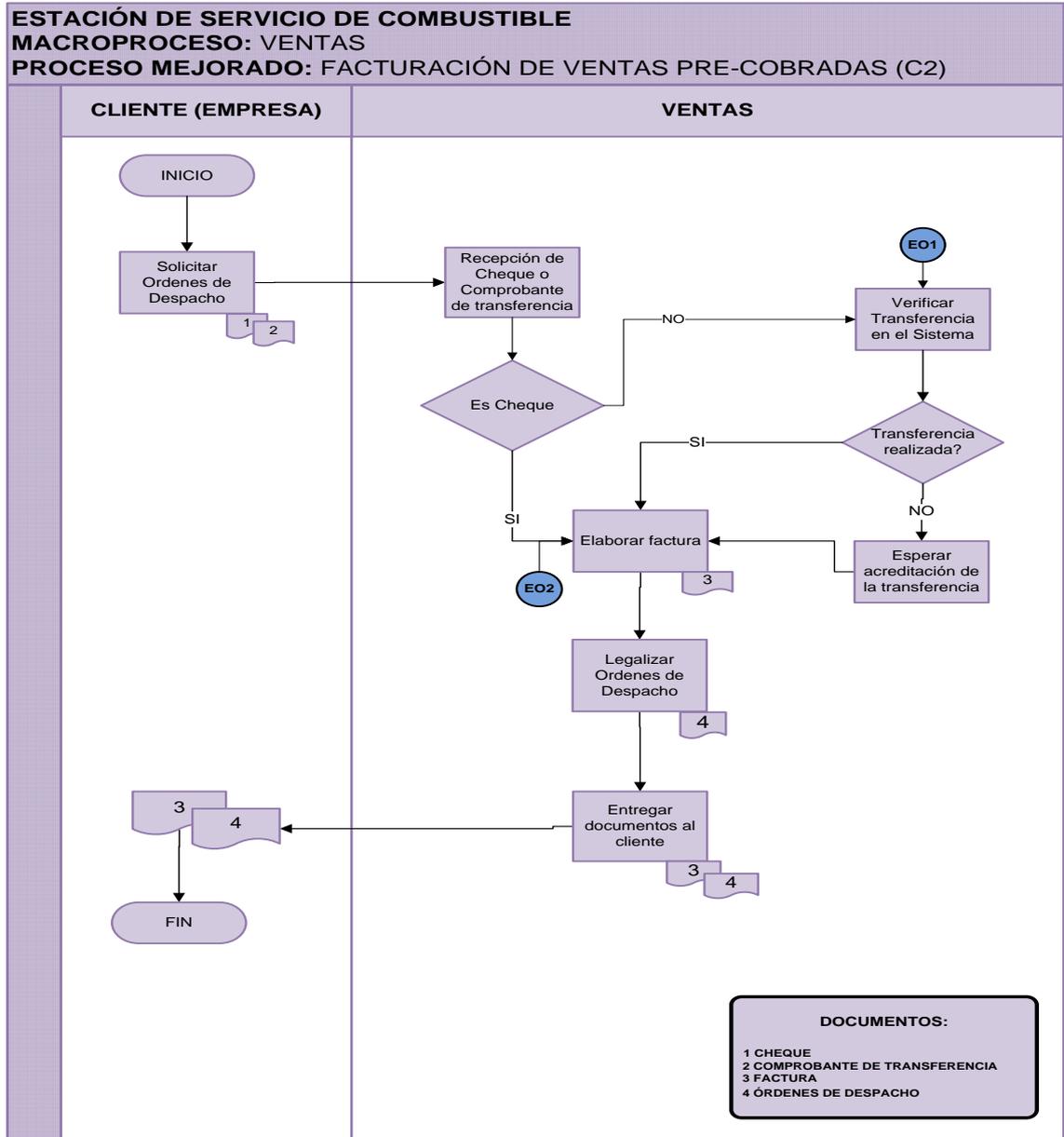


Figura 3-8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

Tabla 3-14 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de transferencia a tiempo	Mide la cantidad de transferencias recibidas a tiempo	$\frac{\# \text{ de transferencias a tiempo}}{\# \text{ total de transferencias}}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de Facturas con error	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	$\frac{\# \text{ de facturas elaboradas con error}}{\# \text{ total de facturas elaboradas}}$	%	Mensual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

Tabla 3-15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								SITUACIÓN MEJORADA		FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					MACROPROCESO: Ventas		
								PROCESO MEJORADO: Facturación de Ventas Pre-cobradas (C2)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)	
1	1							Solicitar Ordenes de Despacho	5	
2		1						Recepción de Cheque o Comprobante de transferencia	5	
3		1						Verificar Transferencia en el sistema	5	
4				1				Esperar acreditación de la transferencia	60	
5		1						Elaborar Factura	5	
6		1						Legalizar Ordenes de Despacho	20	
7		1						Entregar documentos al Cliente	3	
TOTAL	1	5	0	1	0	0	0	TIEMPO TOTAL:	103	

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN MEJORADA		
		MACROPROCESO: Ventas		
		PROCESO: Facturación de Ventas Pre-cobrada (C2)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	5	4,85%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	38	36,89%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	60	58,25%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	7	103	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	43		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	60		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	41,75%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	58,25%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.3.6 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)

Participación de Actividades

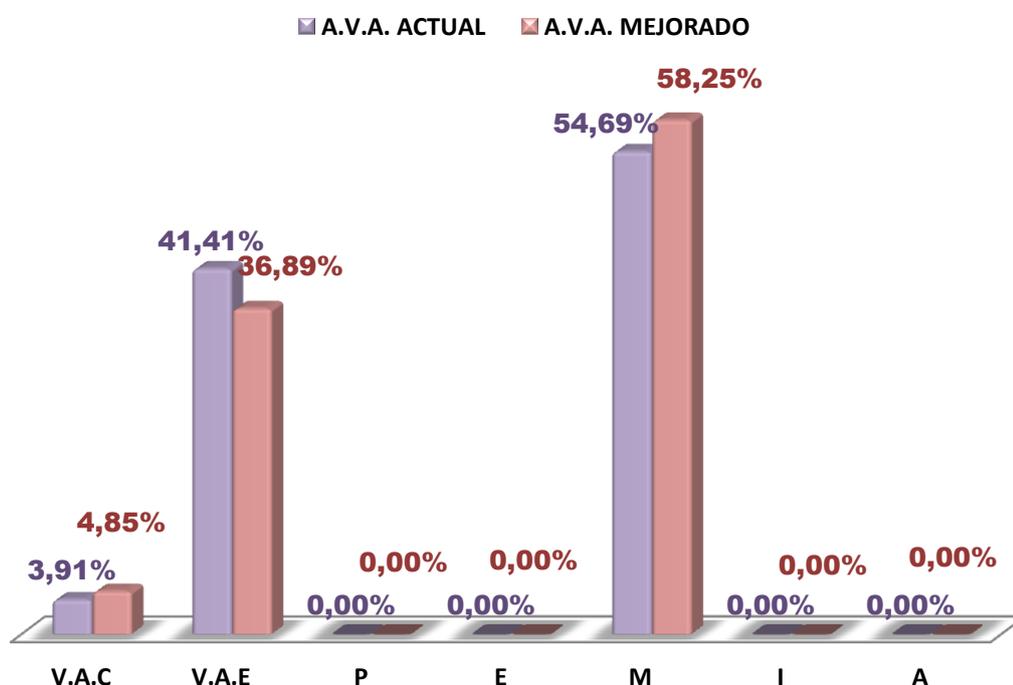


Gráfico 3-8 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN ACTUAL

■ I.V.A ■ I.S.V.A

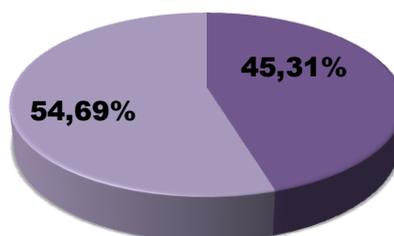


Gráfico 3-9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A. SITUACIÓN MEJORADA

■ I.V.A ■ I.S.V.A

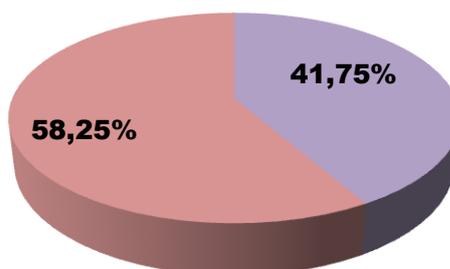


Gráfico 3-10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRECOBRADAS (C2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

**3.1.3.5.1.3.7 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS
DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO
FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS (C2)**

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

**3.1.3.5.1.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PEDIDO DE
COMBUSTIBLE (A1)**

3.1.3.5.1.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

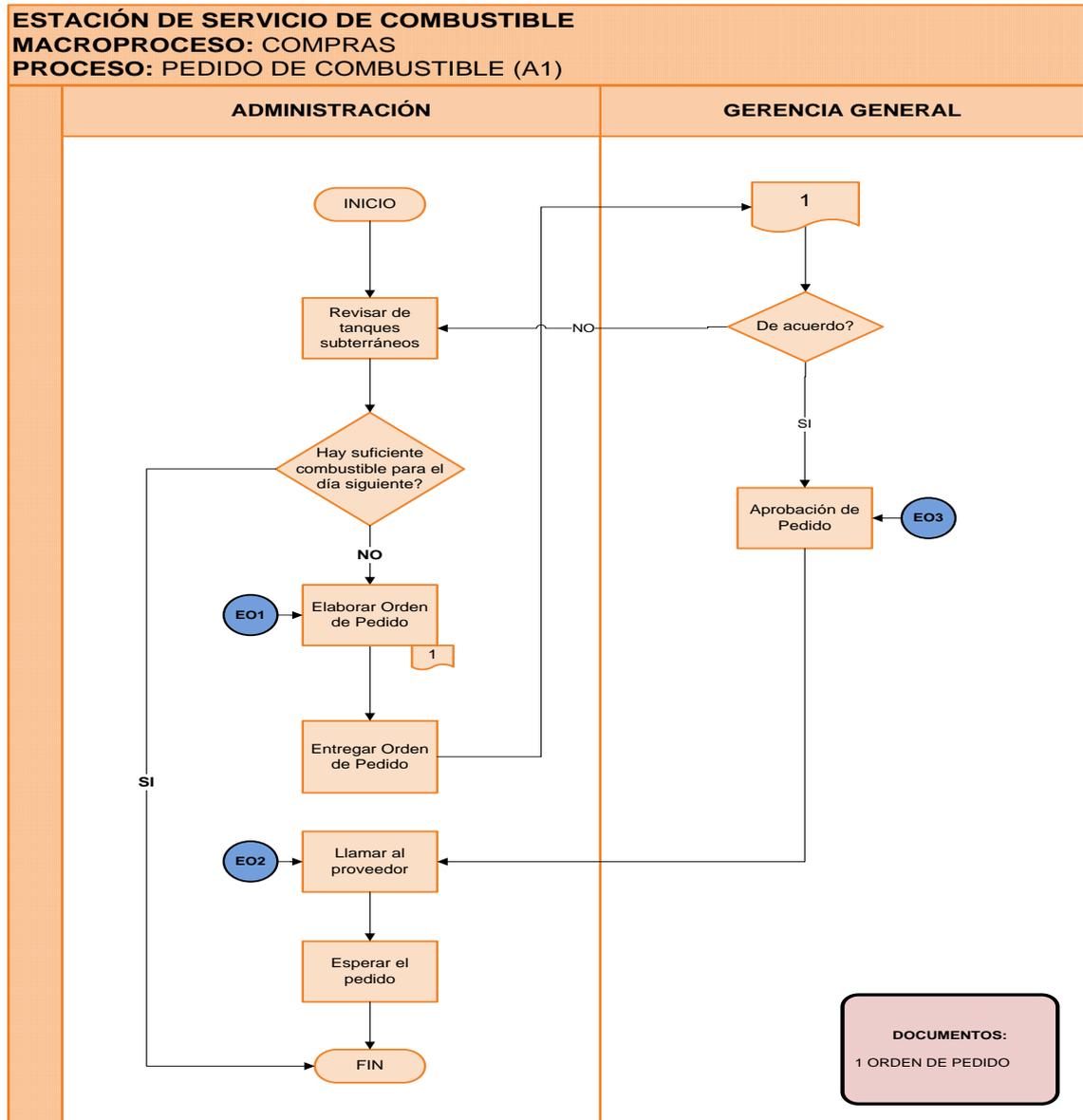


Figura 3-9 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

Tabla 3-16 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de órdenes de pedido erróneo	Mide la cantidad de órdenes de pedido sin error	$\frac{\# \text{ de órdenes de pedido erróneas}}{\# \text{ total de órdenes de pedido}}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la cantidad de pedidos realizados con problemas	$\frac{\# \text{ de pedidos realizados con problemas}}{\# \text{ total de pedidos realizados}}$	%	Semanal
E03	Efectividad	Tasa de pedidos aprobados	Mide la cantidad de pedidos aprobados	$\frac{\# \text{ de órdenes de pedidos aprobados}}{\# \text{ total de órdenes de pedido}}$	%	Semanal

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO**

3.1.3.5.1.4.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

Tabla 3-17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								MACROPROCESO: Compras	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Pedido de Combustible (A1)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Verificación de existencias en tanques subterráneos	15
2		1						Elaborar orden de pedido	5
3					1			Entregar orden de pedido	10
4		1						Aprobación del pedido	5
5		1						Llamar al Proveedor	5
6				1				Esperar el pedido	1740
TOTAL	0	4	0	1	1	0	0	TIEMPO TOTAL:	1780

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Compras		
		PROCESO: Pedido de Combustible		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	30	1,69%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	1740	97,75%
M	MOVIMIENTO	1	10	0,56%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	6	1780	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	30		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	1750		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	1,69%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	98,31%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de las Actividades

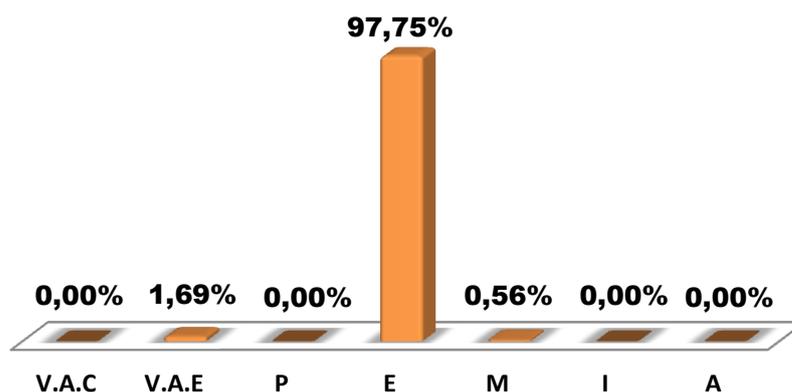


Gráfico 3-11 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

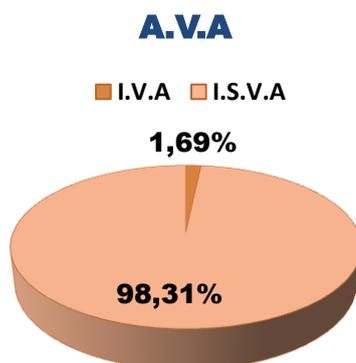


Gráfico 3-12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.5 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE (A1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.6 ANÁLISIS DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

3.1.3.5.1.6.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

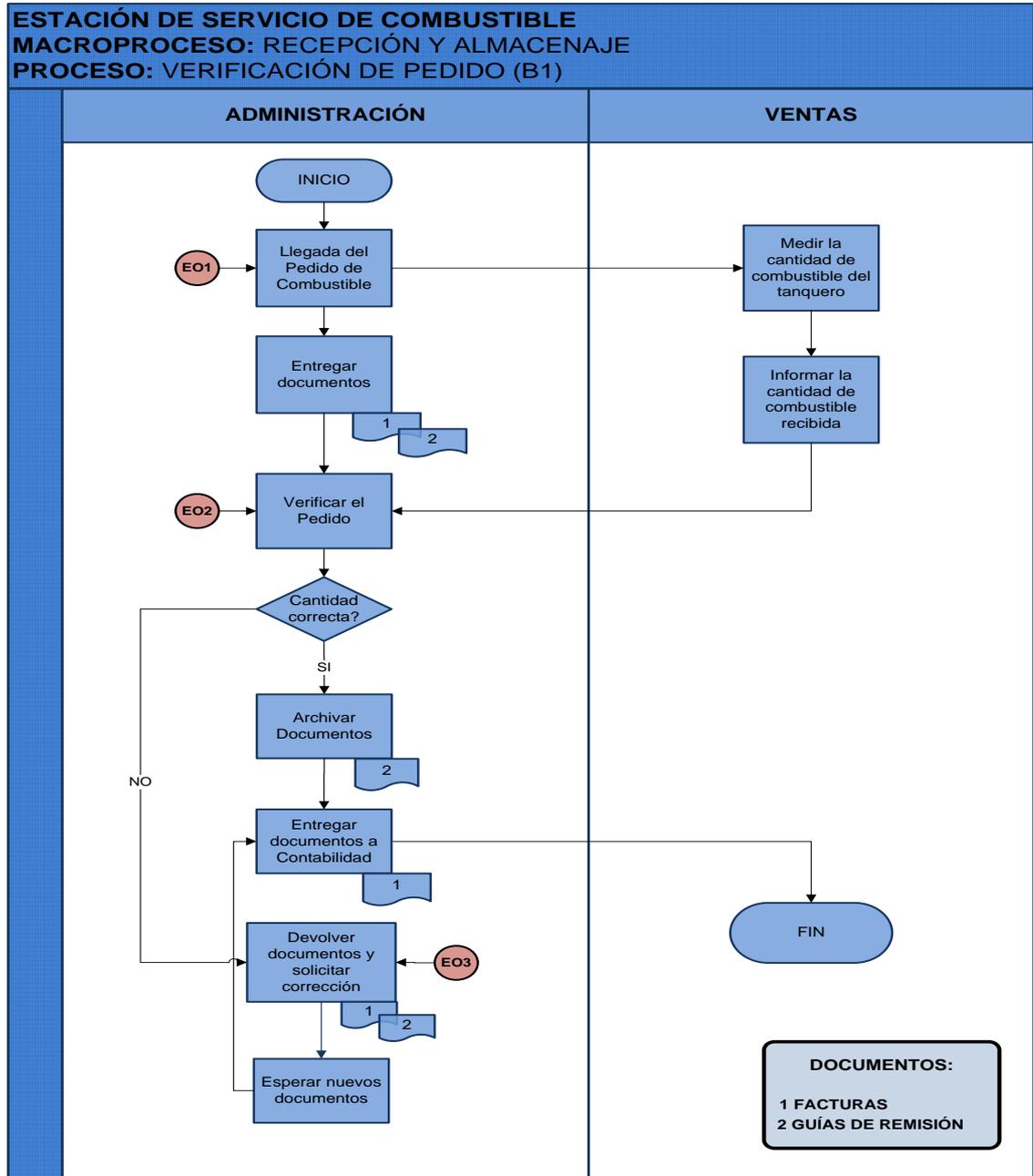


Figura 3-10 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.6.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

Tabla 3-18 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de pedidos recibidos puntual	Mide el nivel de cumplimiento de los Proveedores	$\frac{\# \text{ de pedidos a tiempo}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Semanal
E02	Calidad	Tasa de despacho correcto	Mide la cantidad de despacho correcto por parte de los Proveedores	$\frac{\text{Cantidad recibida}}{\text{Cantidad requerida}}$	%	Semanal
E03	Calidad	Tasa de documentos erróneos	Mide la cantidad de documentos erróneos emitidos por el Proveedor	$\frac{\# \text{ de documentos erróneos}}{\# \text{ total de documentos recibidos en el mes}}$	%	Semanal

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO**

3.1.3.5.1.6.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

Tabla 3-19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Recepción y Almacenaje					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Verificación del Pedido (B1)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Llegada del pedido de combustible	120
2		1						Entregar documentos	2
3		1						Medir la cantidad del combustible del tanquero	15
4		1						Informar la cantidad de combustible recibido	2
5		1						Verificar el pedido	3
6							1	Archivar documento	2
7					1			Entregar documentos a Contabilidad	5
8		1						Devolver documentos y solicitar corrección	120
9				1				Esperar nuevos documentos	135
TOTAL	0	6	0	1	1	0	1	TIEMPO TOTAL:	404

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Recepción y Almacenaje		
		PROCESO: Verificación de Pedido (B1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	262	64,85%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	135	33,42%
M	MOVIMIENTO	1	5	1,24%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	2	0,50%
T.T.	TOTAL	9	404	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	262		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	142		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	64,85%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	35,15%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de las Actividades

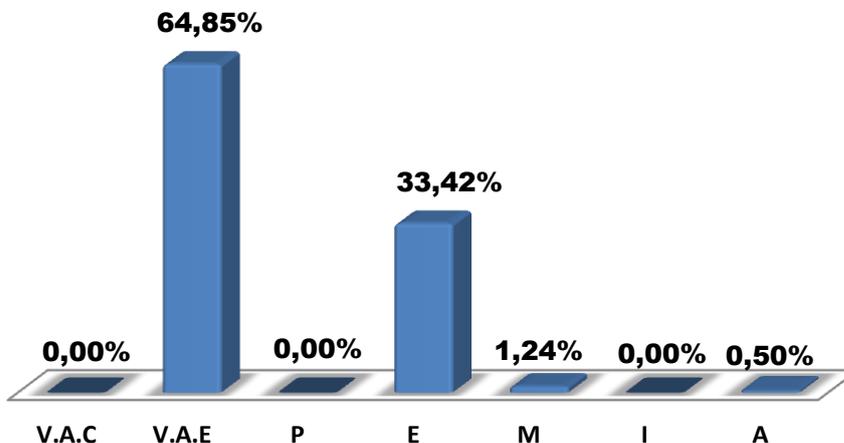


Gráfico 3-13 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

■ I.V.A ■ I.S.V.A

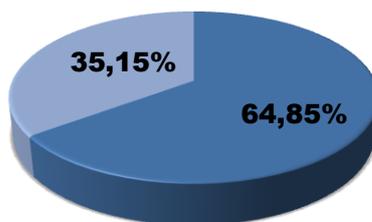


Gráfico 3-14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO (B1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.6.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO (C1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.7 ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

3.1.3.5.1.7.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

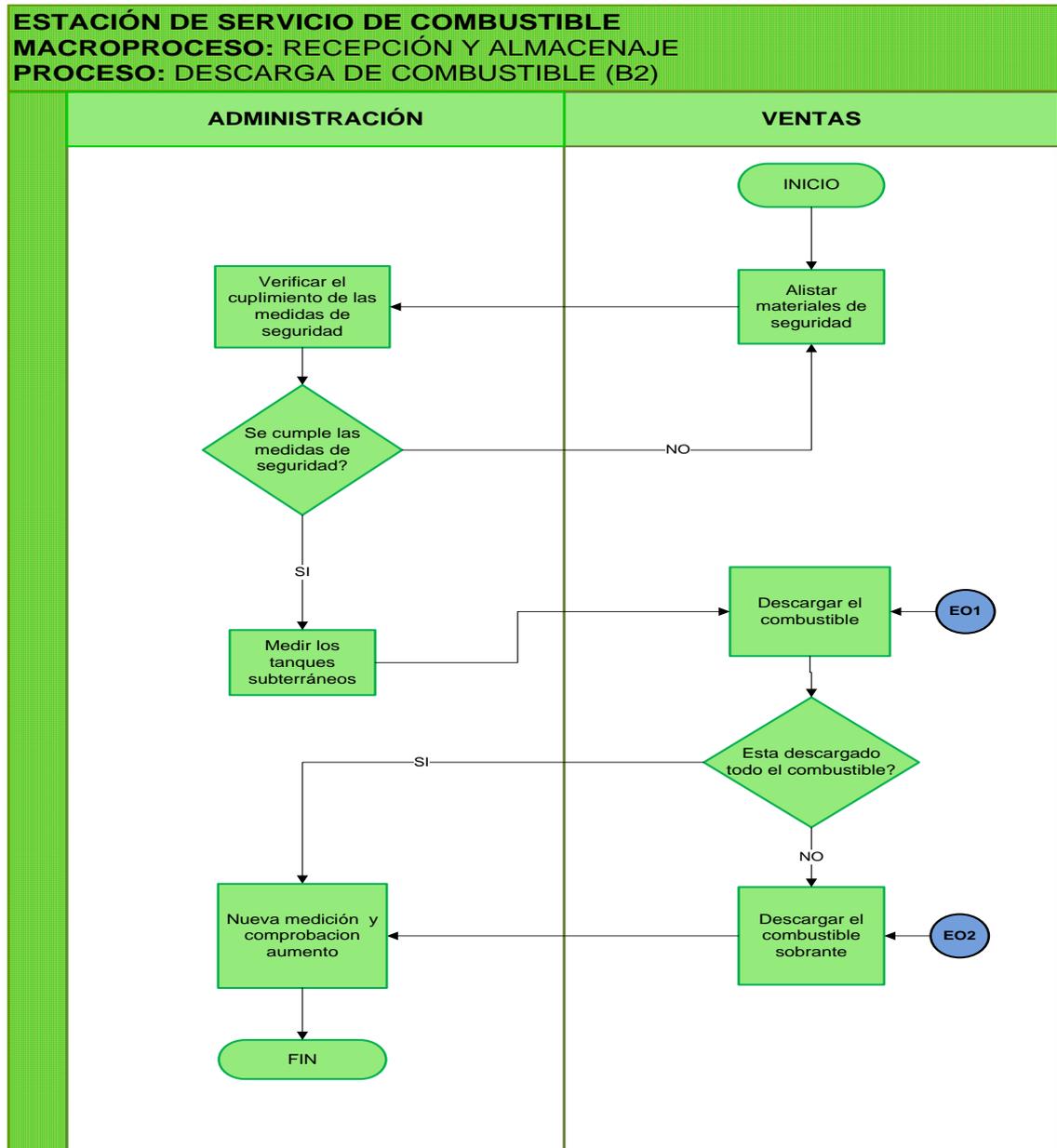


Figura 3-11DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.7.2 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

Tabla 3-20 INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de desperdicio	Mide la cantidad de desperdicio de combustible	$\frac{\text{Cantidad de combustible derramado}}{\text{Cantidad de combustible recibida}}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de descarga sobrante	Mide el nivel de combustible sobrante en el tanquero	$\frac{\text{Cantidad de combustible sobrante}}{\text{Cantidad total de combustible recibida en el tanquero}}$	%	Semanal

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.7.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

Tabla 3-21 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Recepción y Almacenaje						FECHA:
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)				PROCESO: Descarga de Combustible (B2)			
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Alistar materiales de seguridad	10
2		1						Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad	5
3		1						Medir los tanques subterráneos	150
4		1						Descargar el combustible	30
5		1						Descargar el combustible sobrante	10
6							1	Nueva medición y comprobación de aumento	20
TOTAL	0	5	0	0	0	1	0	TIEMPO TOTAL:	225

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Recepción y Almacenaje		
		PROCESO: Descarga de Combustible(B2)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	205	91,11%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	1	20	8,89%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	6	225	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	205		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	20		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	91,11%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	8,89%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

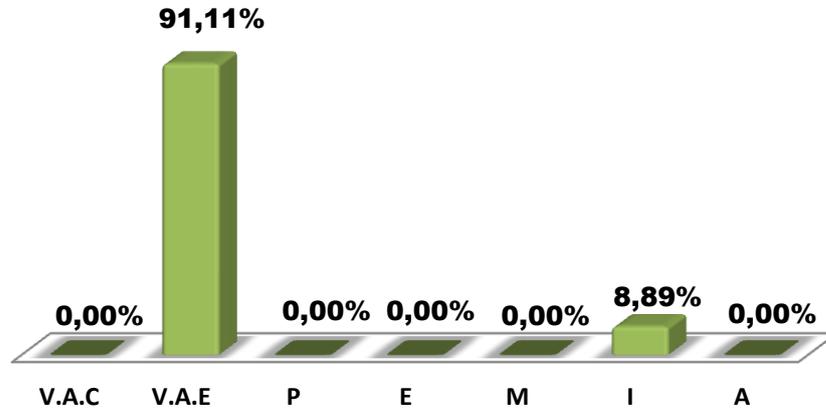


Gráfico 3-15 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

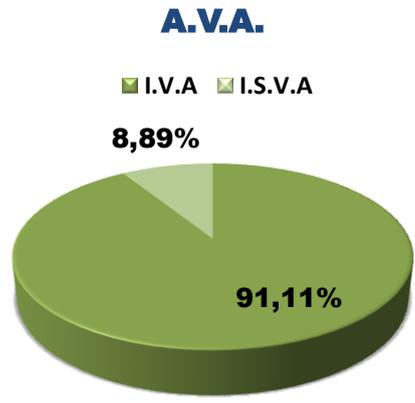


Gráfico 3-16 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.7.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE (B2)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.8 ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

3.1.3.5.1.8.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

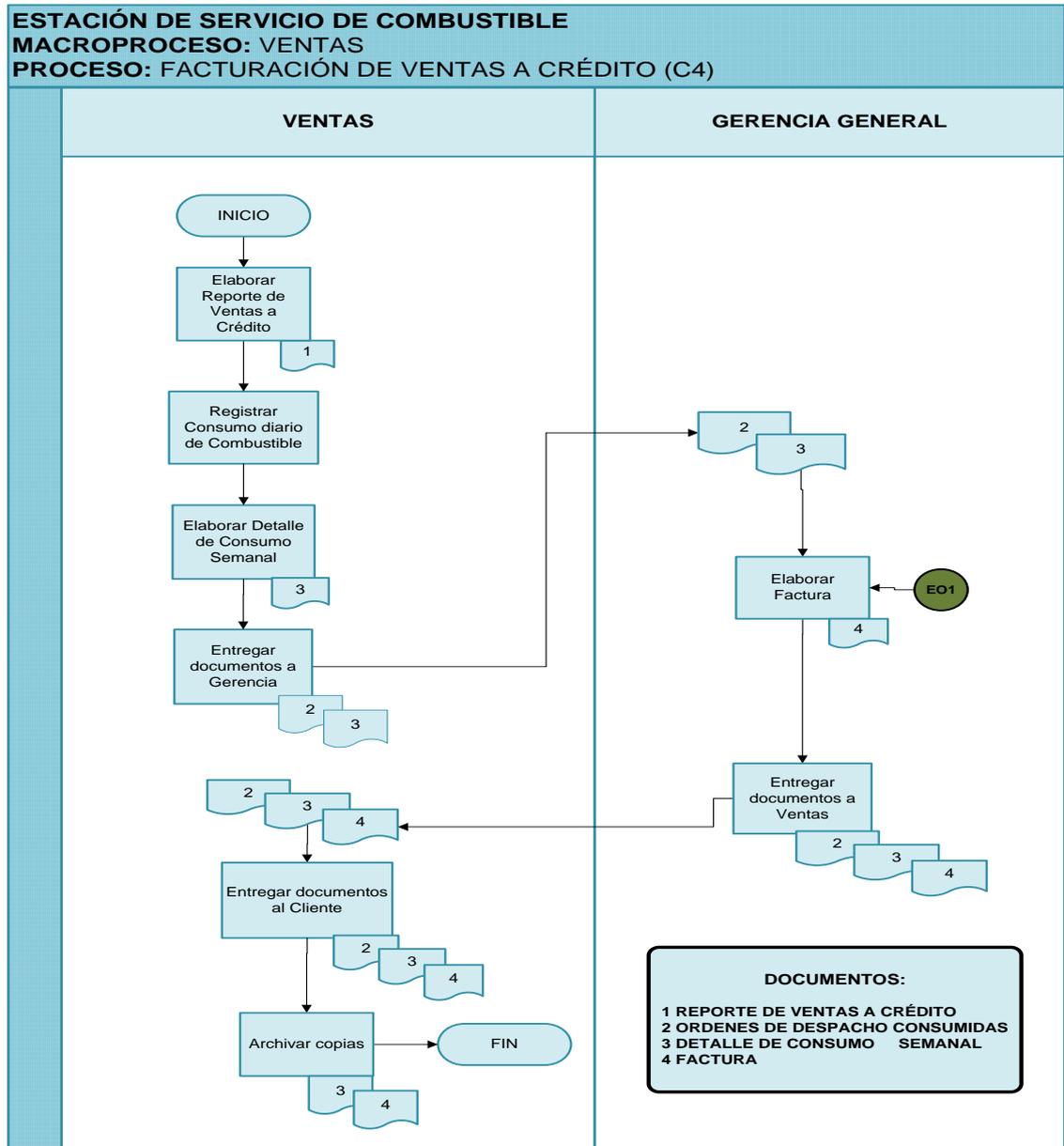


Figura 3-12 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.8.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

Tabla 3-22 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de facturas erróneas	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%	Semanal

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.8.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

Tabla 3-23ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								MACROPROCESO: Ventas	FECHA:
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Facturación de Ventas a Crédito (C4)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Elaborar reporte de ventas a crédito	20
2		1						Registrar consumo diario de combustible	10
3		1						Elaborar detalle de consumo semanal	15
4					1			Entregar documentos a Gerencia	5
5		1						Elaborar la factura	10
6		1						Entregar documentos a Ventas	2760
7	1							Entregar documentos al cliente	12
8							1	Archivar	3
TOTAL	1	5	0	0	1	0	1	TIEMPO TOTAL:	2835

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Ventas		
		PROCESO: Facturación de Ventas a Crédito (C4)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	12	0,42%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	2815	99,29%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	5	0,18%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	3	0,11%
T.T.	TOTAL	8	2835	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2827		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	8		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	99,72%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	0,28%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

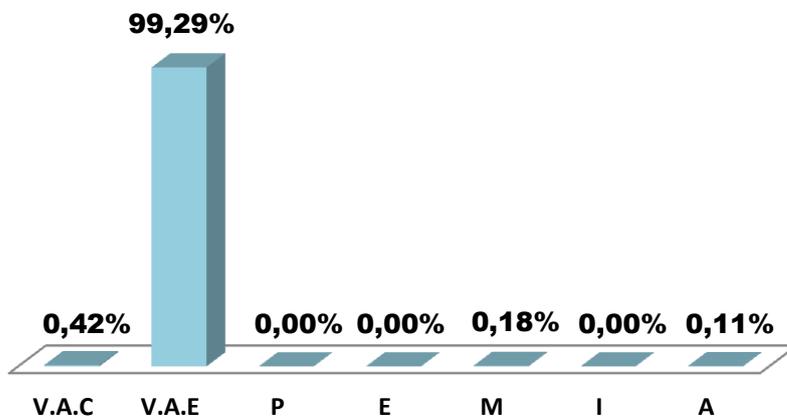


Gráfico 3-17 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

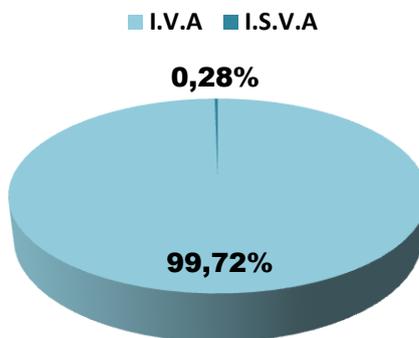


Gráfico 3-18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.8.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO (C4)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.9 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES (E1)

3.1.3.5.1.9.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES (E1)

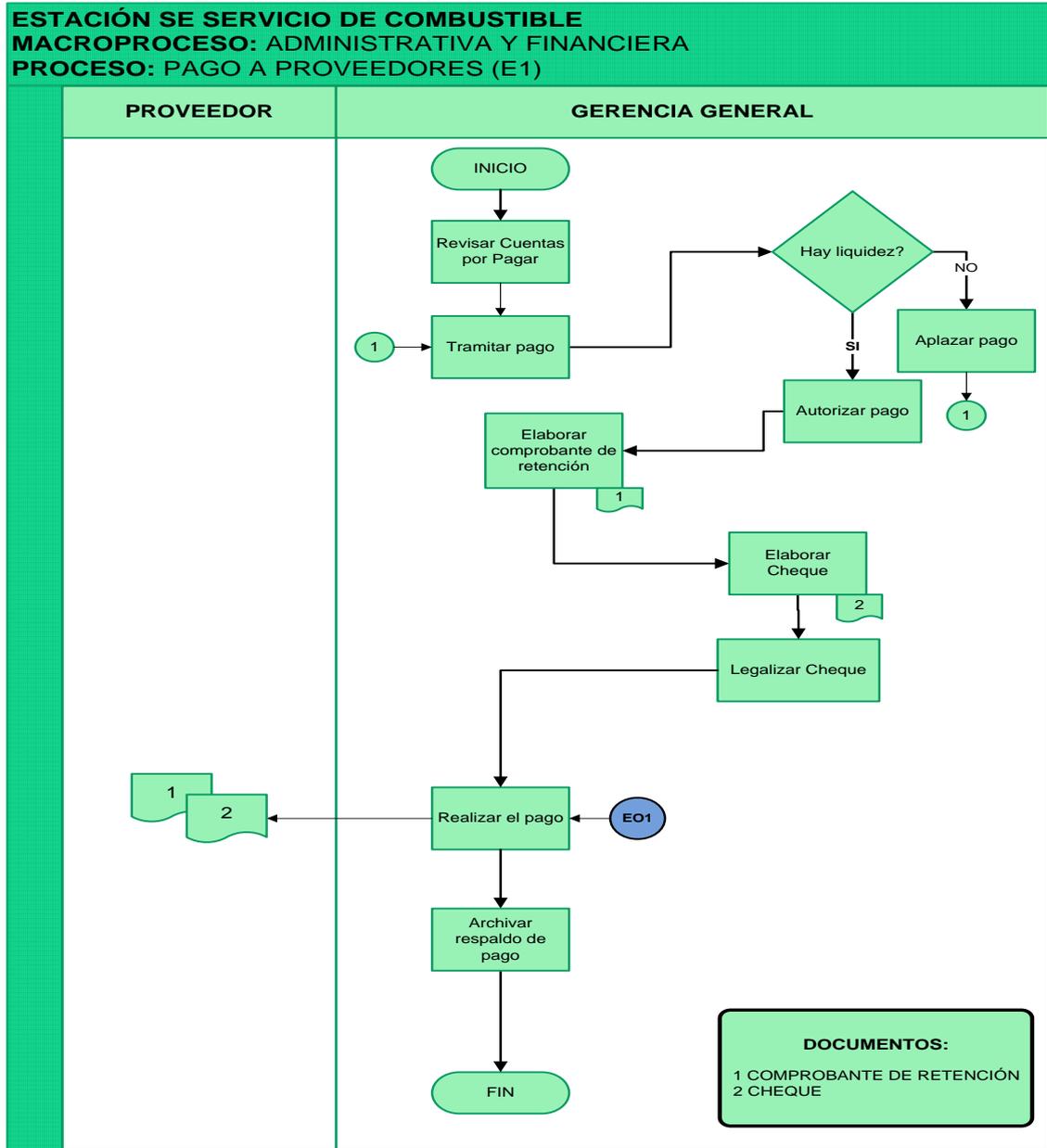


Figura 3-13DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.9.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)

Tabla 3-24 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de pagos realizados	Mide el nivel de pagos realizados puntualmente	# de pagos realizados puntual / # total a pagar	%	Mensual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.9.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E1)

Tabla 3-25 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Administrativa y Financiera PROCESO: Pago a Proveedores (E1)					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I			A
1		1						Revisar cuentas por pagar	10
2		1						Tramitar pago	5
3				1				Aplazar pago	5760
4		1						Autorizar pago	5
5		1						Elaborar comprobantes de retención	5
6		1						Elaborar el cheque	5
7		1						Legalizar cheque	5
8		1						Realizar el pago	10
9							1	Archivar los respaldos de pago	5
TOTAL	0	7	0	1	0	0	1	TIEMPO TOTAL:	5810

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Pago a Proveedores (E1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	45	0,77%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	5760	99,14%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	5	0,09%
T.T.	TOTAL	9	5810	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	45		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	5765		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	0,77%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	99,23%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de las Actividades

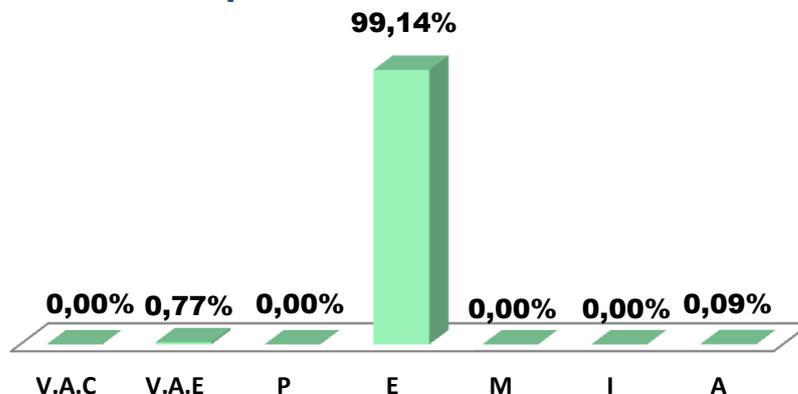


Gráfico 3-19 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

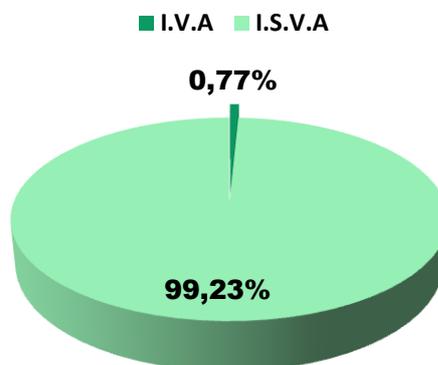


Gráfico 3-20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.9.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES (E1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.10 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)

3.1.3.5.1.10.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA (E2)

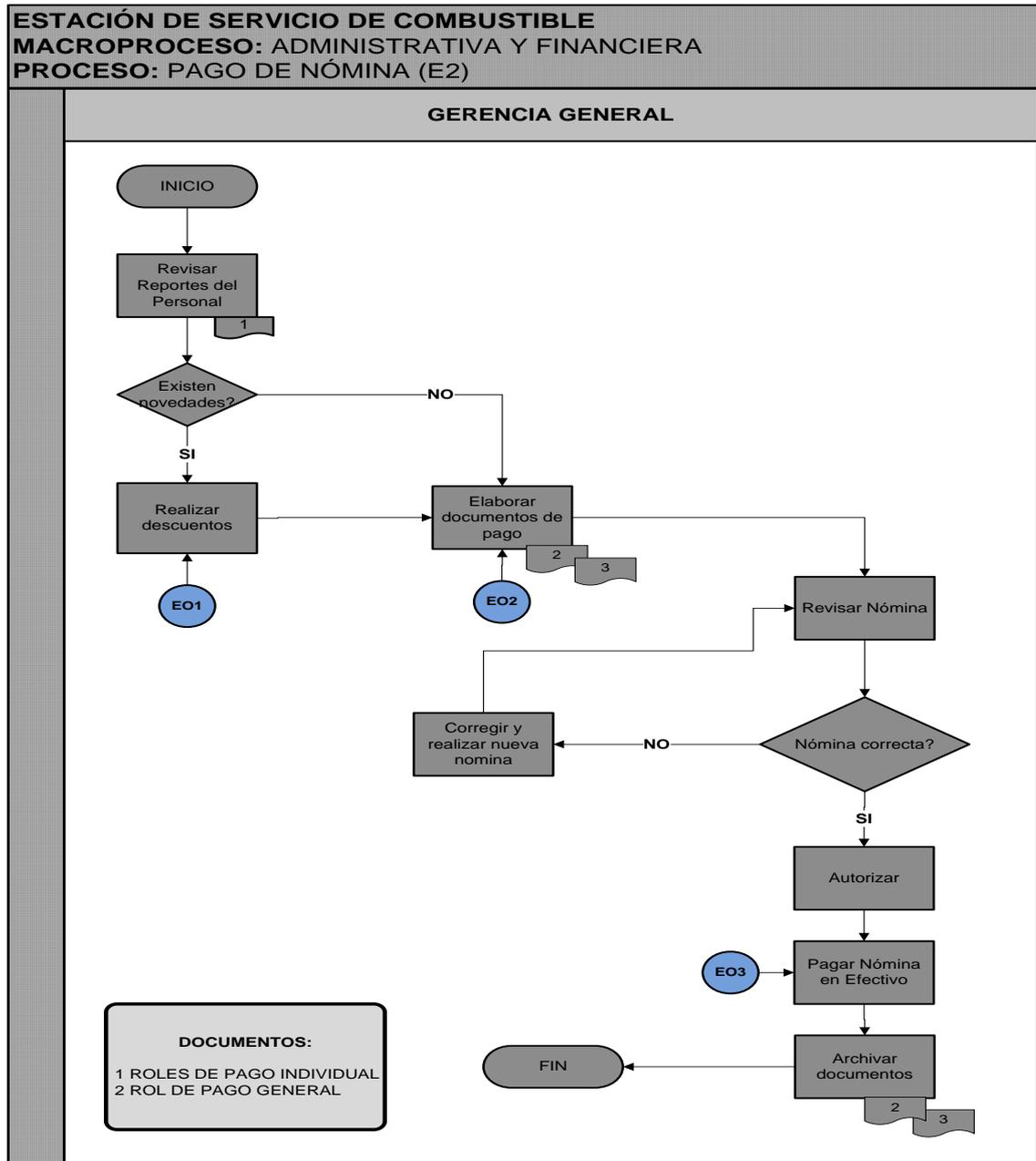


Figura 3-14DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.10.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)

Tabla 3-26 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	\$	Tasa de descuentos realizados	Mide la cantidad de descuentos realizados al personal	$\frac{\# \text{ total de descuentos realizados}}{\# \text{ total de pagos a empleados}}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de nóminas correctas	Mide la cantidad de nóminas elaboradas correctamente	$\frac{\# \text{ de nóminas correctas}}{\# \text{ total de nóminas}}$	%	Mensual
E03	\$	Tasa de pagos al personal	Mide el costo total de los sueldos	$\frac{\text{cantidad a pagar al personal}}{\# \text{ total de ingresos}}$	U	Mensual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.10.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESOS DE PAGO DE NÓMINA (E2)

Tabla 3-27 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESOS DE PAGO DE NÓMINA (E2)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Administrativa y Financiera					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Pago de Nómina (E2)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Revisar reportes del personal	10
2		1						Realizar descuentos	10
3		1						Elaborar documentos de pago	30
4		1						Revisar nómina	10
5		1						Corregir y realizar nueva nómina	5
6		1						Autorizar	5
7		1						Pagar nómina en efectivo	960
8							1	Archivar documentos	5
TOTAL	0	7	0	0	0	0	1	TIEMPO TOTAL:	1035

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Pago de Nómina (E2)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	1030	99,52%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	5	0,48%
T.T.	TOTAL	8	1035	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1040		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	5		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	99,52%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	0,48%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

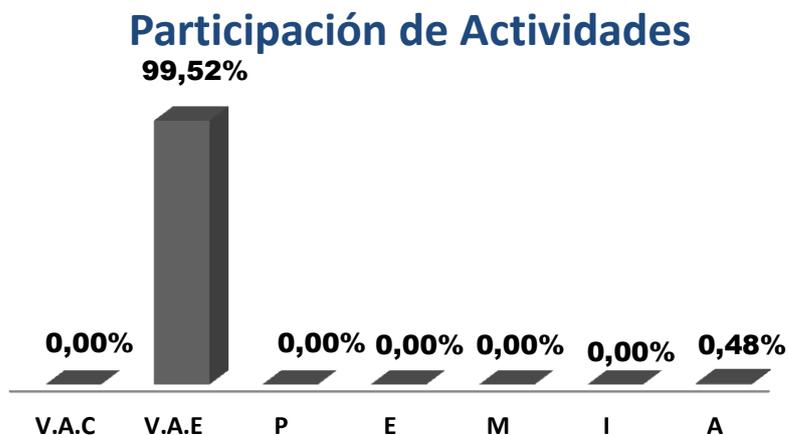


Gráfico 3-21 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

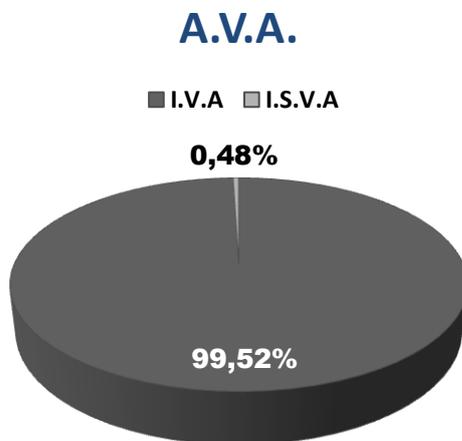


Gráfico 3-22 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.10.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA (E2)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.11 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRAZAS (E3)

3.1.3.5.1.11.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)

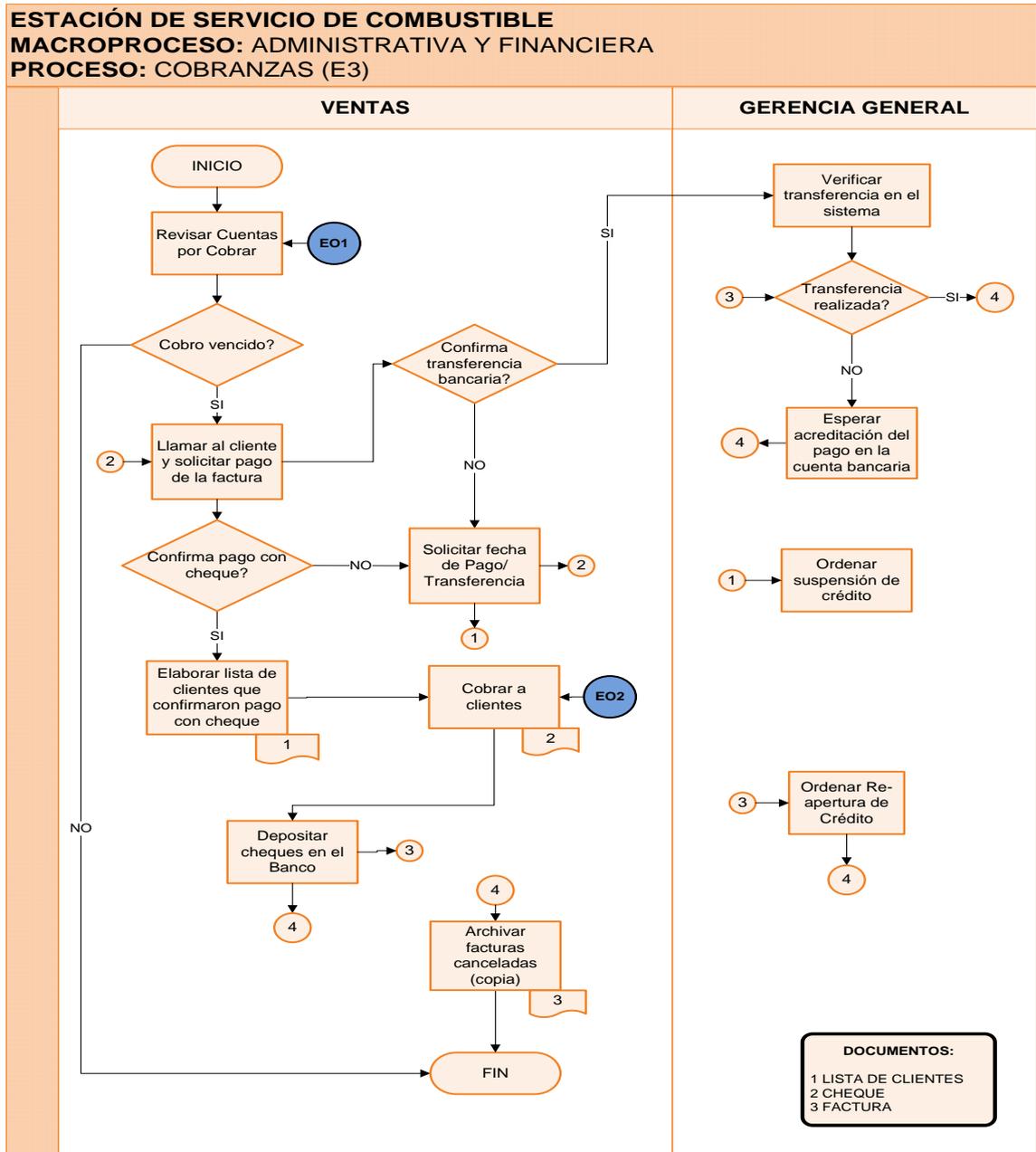


Figura 3-15 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.11.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)

Tabla 3-28 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de rotación de cuentas por cobrar	Mide la cantidad de ventas a crédito	$\# \text{ de ventas a crédito} / \# \text{ total de ventas}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de cobros realizados	Mide la cantidad de cobros a clientes	$\# \text{ de cobros realizados} / \# \text{ total de cartera vencida}$	%	Semanal

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.11.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)

Tabla 3-29 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Administrativa y Financiera					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Cobranzas (E3)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Revisar de cuentas por cobrar	10
2		1						Llamar al cliente y solicitar pago de la factura	5
3		1						Elaborar lista de clientes que confirmaron pago con cheque	5
4		1						Cobrar a clientes	15
5		1						Depositar cheques en el banco	30
6		1						Verificar transferencia en el sistema	5
7				1				Esperar acreditación del pago en la cuenta bancaria	120
8		1						Ordenar suspensión de crédito	30
9		1						Solicitar fecha de pago/transferencia	10
10		1						Ordenar reapertura de crédito	5
11							1	Archivar facturas canceladas	5
TOTAL	0	9	0	1	0	0	1	TIEMPO TOTAL:	240

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Cobranzas (E3)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	9	115	47,92%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	120	50,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	5	2,08%
T.T.	TOTAL	11	240	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	115		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	125		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	47,92%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	52,08%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

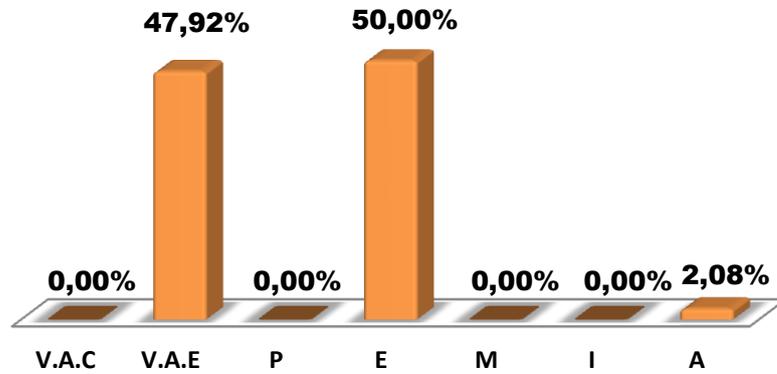


Gráfico 3-23 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

■ I.V.A ■ I.S.V.A

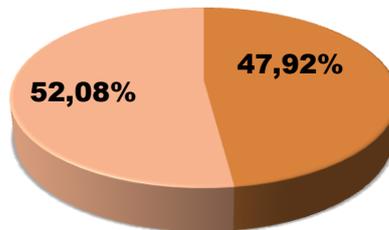


Gráfico 3-24 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COBRANZAS (E3)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.11.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COBRANZAS (C3)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.12 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)

3.1.3.5.1.12.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)

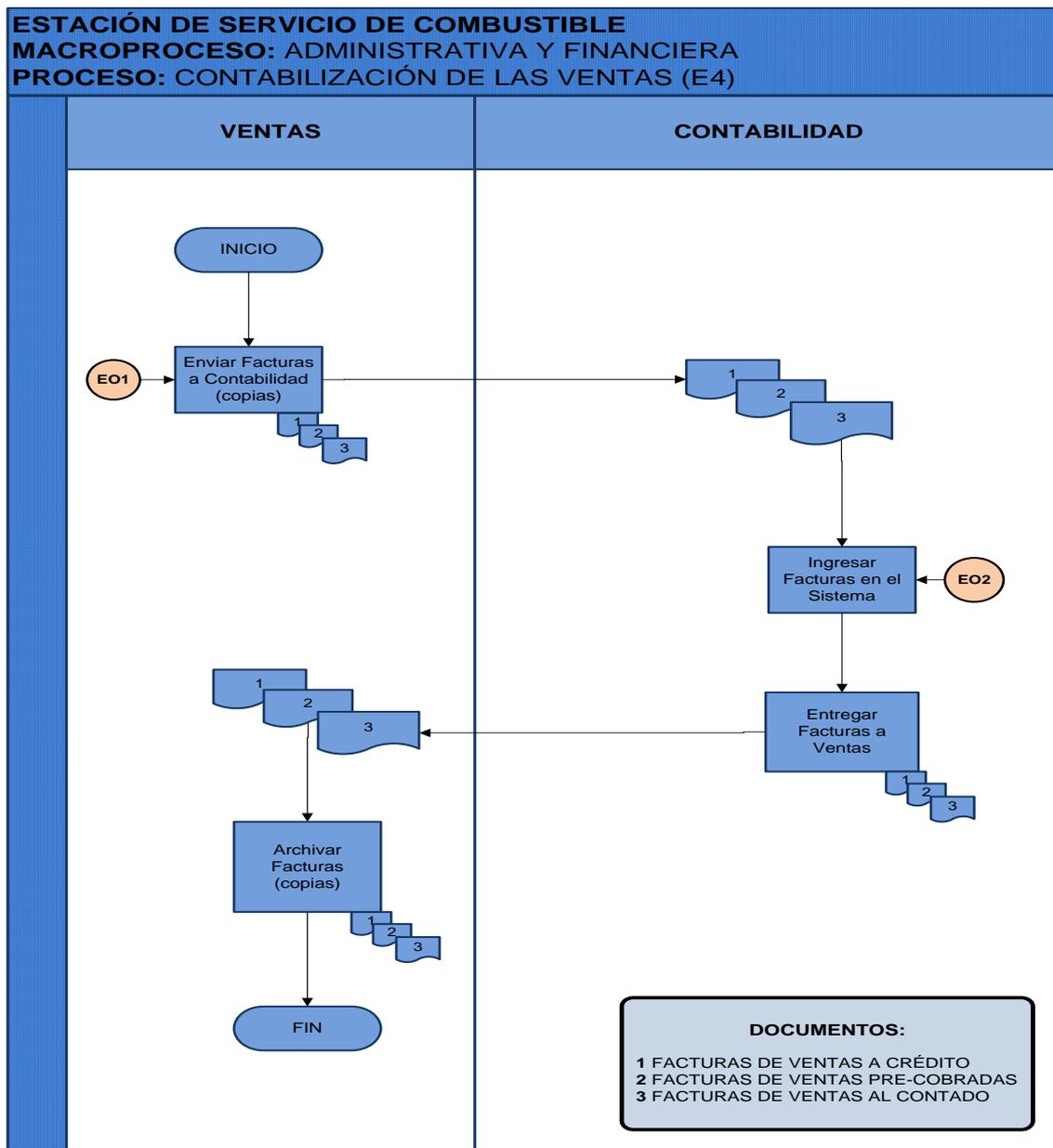


Figura 3-16 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.12.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)

Tabla 3-30 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS (E4)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de facturas entregadas	Mide la cantidad de facturas entregadas	$\frac{\# \text{ de facturas entregadas}}{\# \text{ total de facturas}}$	%	Semanal
E02	Calidad	Tasa de facturas contabilizadas	Mide la cantidad de facturas contabilizadas a tiempo	$\frac{\# \text{ de facturas ingresadas a tiempo}}{\# \text{ total de facturas}}$	%	Semanal

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.12.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)

Tabla 3-31 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera						FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Enviar facturas a Contabilidad (copias)	5
2		1						Ingresar Facturas al sistema	20
3					1			Entregar facturas a Ventas (ventas a crédito y pre-cobradas) a la Asistente de Crédito y Cobranzas	15
4							1	Archivar facturas (copias)	5
TOTAL	0	2	0	0	1	0	1	TIEMPO TOTAL:	45

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Contabilización de las Ventas (E4)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	25	55,56%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	15	33,33%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	5	11,11%
T.T.	TOTAL	4	45	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	25		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	20		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	55,56%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	44,44%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

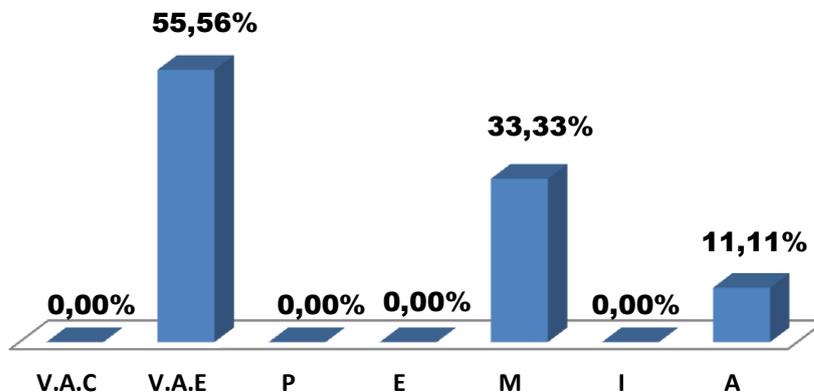


Gráfico 3-25 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

■ I.V.A ■ I.S.V.A

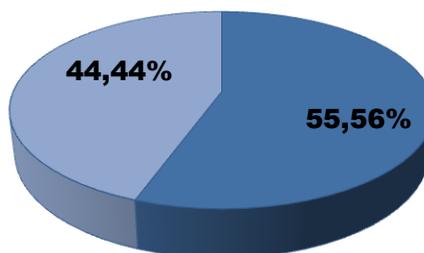


Gráfico 3-26 ANÁLISIS DE VALOR DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.12.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE VENTAS (E4)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.13 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

3.1.3.5.1.13.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

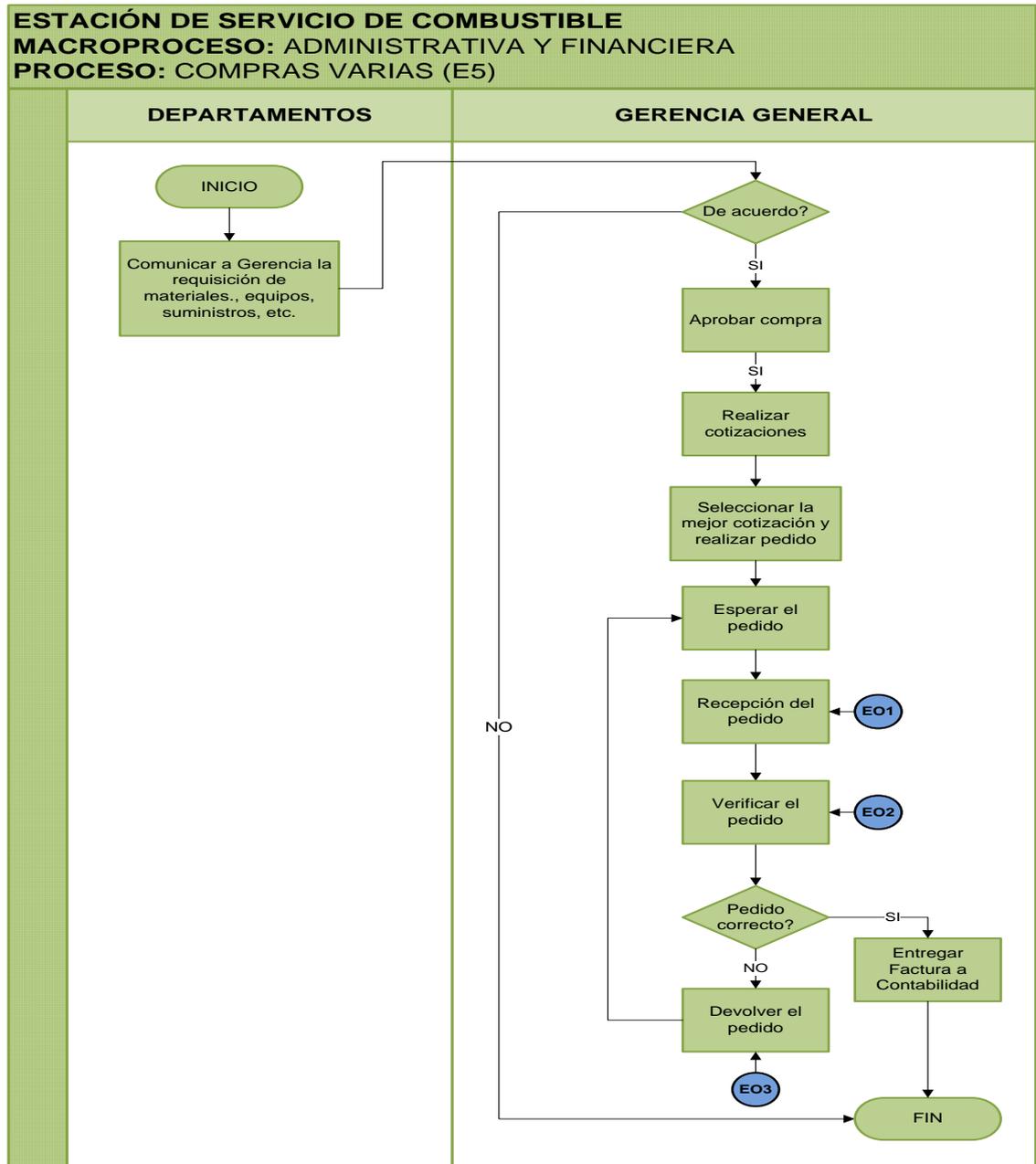


Figura 3-17DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.13.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

Tabla 3-32 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de pedidos completos	Mide la cantidad recibida de pedidos completos	$\frac{\# \text{ de pedidos completos}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la calidad de pedidos recibidos	$\frac{\# \text{ de pedidos con problemas}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Mensual
E03	Efectividad	Tasa de pedidos recibidos	Mide la cantidad de pedidos recibidos	$\frac{\# \text{ de pedidos recibidos}}{\# \text{ total de pedidos realizados}}$	%	Mensual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.13.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

Tabla 3-33 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								MACROPROCESO: Administrativa y Financiera PROCESO: Compras Varias (E5)	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		1						Comunicar a Gerencia la requisición de materiales, equipos, suministros, etc.	5
2		1						Aprobar	5
3		1						Realizar cotizaciones	60
4		1						Seleccionar la mejor cotización y realizar el pedido	10
5				1				Esperar el pedido	1440
6		1						Recepción del pedido y factura	10
7		1						Verificar el pedido	10
8					1			Devolver el pedido	5
9		1						Entregar factura a la Contabilidad	15
TOTAL	0	7	0	1	1	0	0	TIEMPO TOTAL:	1560

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Administrativa y Financiera		
		PROCESO: Compras Varias (E5)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	115	7,37%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	1440	92,31%
M	MOVIMIENTO	1	5	0,32%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	9	1560	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	115		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	1445		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	7,37%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	92,63%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

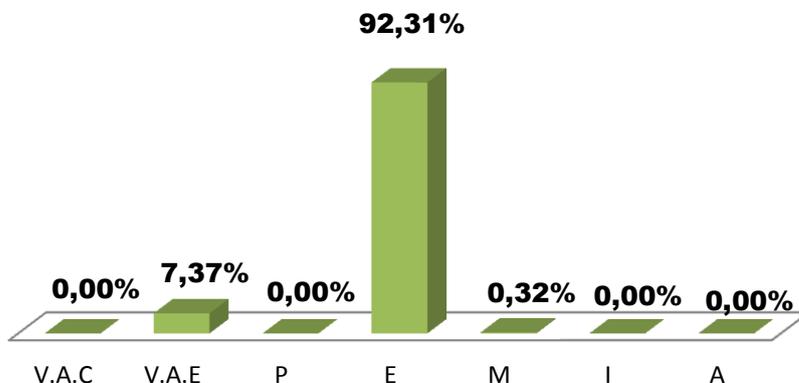


Gráfico 3-27 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

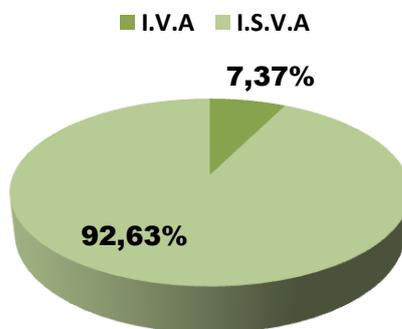


Gráfico 3-28 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.13.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS (E5)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.14 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

3.1.3.5.1.14.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

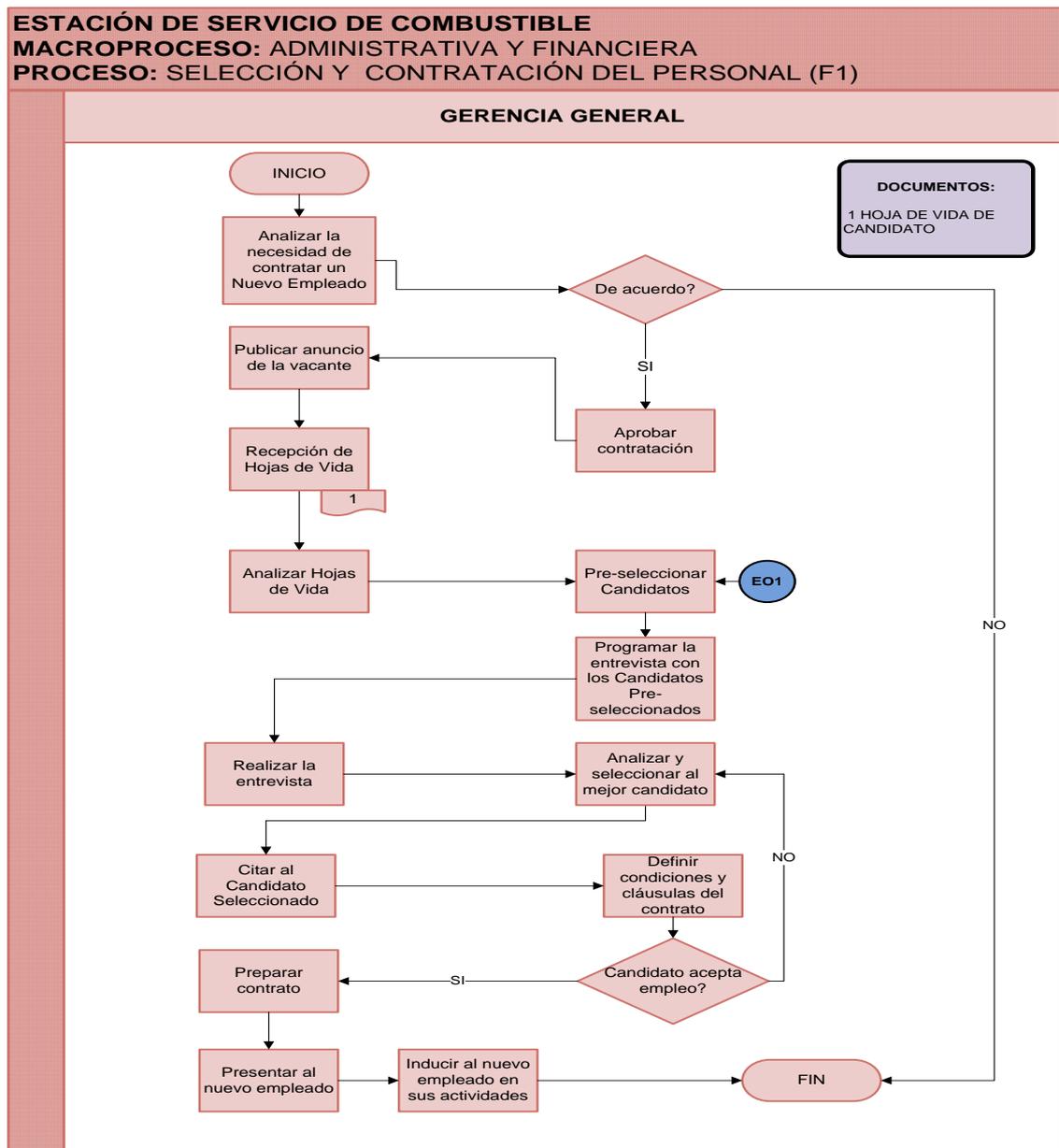


Figura 3-18 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.14.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

Tabla 3-34 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de candidatos preseleccionados	Mide la cantidad de candidatos preseleccionados	$\frac{\# \text{ de candidatos preseleccionados}}{\# \text{ total de candidatos}}$	%	Anual

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.14.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tabla 3-35 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								MACROPROCESO: Recursos Humanos	FECHA:
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Selección y Contratación (F1)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Analizar la necesidad de contratar un nuevo Empleado	15
2		1						Aprobar contratación	5
3			1					Publicar anuncio de la vacante	30
4		1						Recepción de hojas de vida	5
5		1						Analizar hojas de vida	10
6		1						Pre-seleccionar Candidatos	10
7		1						Programar la entrevista con los candidatos pre-seleccionados	5
8		1						Realizar la entrevista	15
9		1						Analizar y seleccionar al mejor candidato	15
10		1						Citar al Candidato seleccionado	5
11		1						Definir condiciones y cláusulas del contrato	10
12		1						Preparar el contrato	5
13		1						Presentar al nuevo Empleado	5
14		1						Inducir al nuevo Empleado	60
TOTAL	0	13	1	0	0	0	0	TIEMPO TOTAL:	195

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Recursos Humanos		
		PROCESO: Selección y Contratación (F1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	165	84,62%
P	PREPARACIÓN	1	30	15,38%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	14	195	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	165		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	30		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	84,62%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	15,38%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

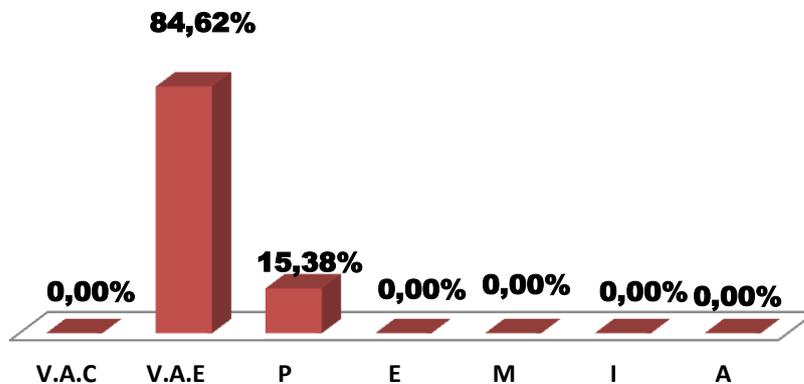


Gráfico 3-29 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

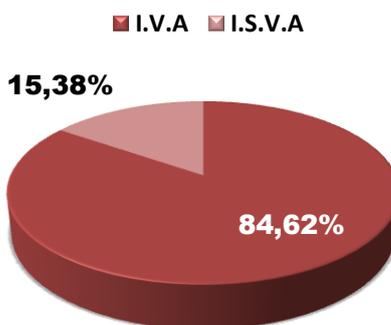


Gráfico 3-30 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.14.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (F1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.1.15 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

3.1.3.5.1.15.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

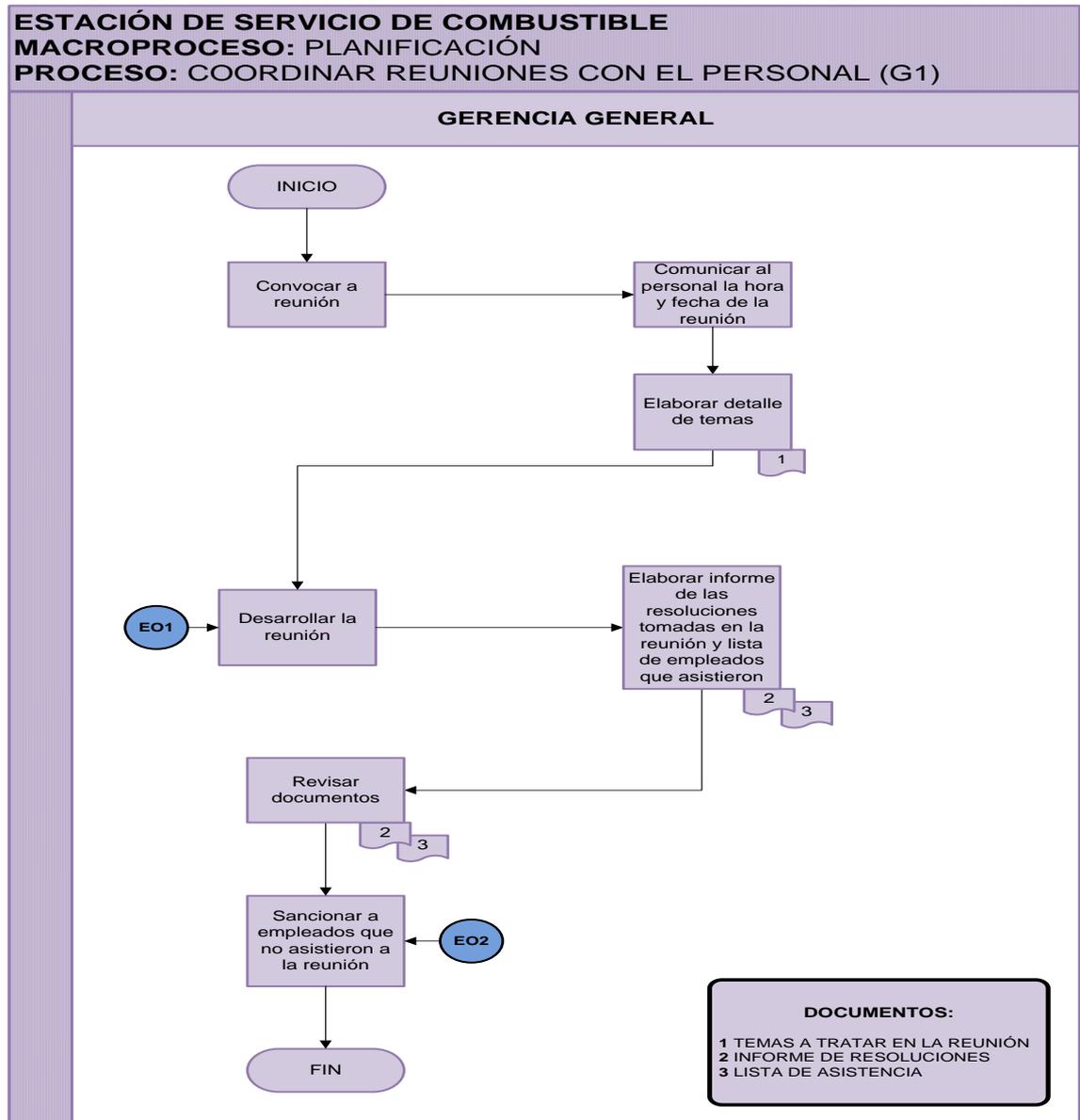


Figura 3-19 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1.3.5.1.15.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

Tabla 3-36 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de reuniones no realizadas	Mide la cantidad de reuniones no realizadas	$\frac{\# \text{ de reuniones no realizadas}}{\# \text{ total de comunicaciones a reunión}}$	%	Anual
E02	Efectividad	Tasa de empleados que asistieron	Mide la cantidad de empleados que no asistieron a la reunión	$\frac{\# \text{ de empleados que asistieron}}{\# \text{ total de empleados}}$	%	Anual

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO**

3.1.3.5.1.15.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

Tabla 3-37 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			MACROPROCESO: Planificación					FECHA:	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					PROCESO: Coordinar Actividades con los Empleados (G1)		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
1		1						Convocar a reunión	5
2		1						Comunicar al personal la hora y fecha de la reunión	15
3			1					Elaborar detalle de temas	10
4		1						Desarrollar la reunión	60
5		1						Elaborar informe de las resoluciones tomadas en la reunión y lista de empleados que asistieron	20
6					1			Revisar documentos	5
7		1						Sancionar a empleados que no asistieron a la reunión	5
TOTAL	0	5	1	0	1	0	0	TIEMPO TOTAL:	120

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		MACROPROCESO: Planificación		
		PROCESO: Selección y Contratación (G1)		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	105	87,50%
P	PREPARACIÓN	1	10	8,33%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	5	4,17%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
T.T.	TOTAL	7	120	100,00%
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	105		
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	15		
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	87,50%		
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO	12,50%		

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS

OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

Participación de Actividades

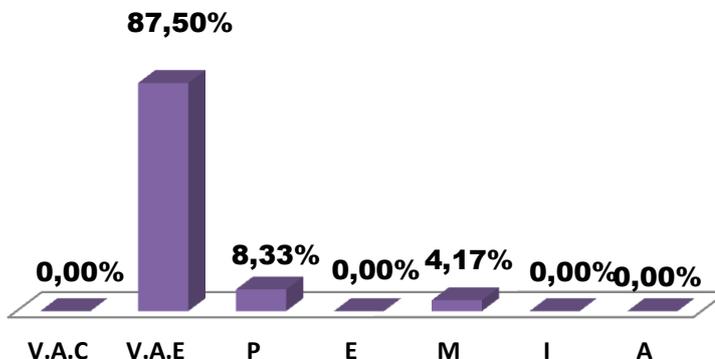


Gráfico 3-31 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

A.V.A.

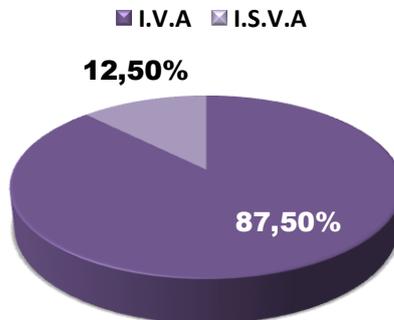


Gráfico 3-32 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.1.15.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL (G1)

Entrevistas con el Personal de la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.2 INDICADORES

Para llevar a cabo el control de la Estación de Servicio de Combustible se han definido los siguientes indicadores:

Tabla 3-38 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
TOPE	Calidad	Tasa de órdenes de pedido erróneo	Mide la cantidad de órdenes de pedido con error	# de órdenes de pedido erróneas / # total de órdenes de pedido	%	Archivo de órdenes de Pedido
TPCP	Efectividad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la cantidad de pedidos realizados con problemas	# de pedidos realizados con problemas / # total de pedidos realizados	%	Archivo de Pedidos realizados
TPA	Efectividad	Tasa de pedidos aprobados	Mide la cantidad de pedidos aprobados	# de órdenes de pedidos aprobados / # total de órdenes de pedido	%	Archivo de órdenes de Pedido
TPRP	Tiempo	Tasa de pedidos recibidos puntual	Mide el nivel de cumplimiento de los Proveedores	# de pedidos a tiempo / # total de pedidos	%	Guías de Remisión
TDC	Calidad	Tasa de despacho correcto	Mide la cantidad de despacho correcto por parte de los Proveedores	Cantidad recibida / Cantidad requerida	%	Guías de Remisión
TDE	Calidad	Tasa de documentos erróneos	Mide la cantidad de documentos erróneos emitidos por el Proveedor	# de documentos erróneos / # total de documentos recibidos en el mes	%	Registros de Documentos

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
TD	Efectividad	Tasa de desperdicio	Mide la cantidad de desperdicio de combustible	$\frac{\text{Cantidad de combustible derramado}}{\text{Cantidad de combustible recibida}}$	%	Registro de Pedidos recibidos
TDS	Efectividad	Tasa de descarga sobrante	Mide el nivel de combustible sobrante en el tanquero	$\frac{\text{Cantidad de combustible sobrante}}{\text{Cantidad total de combustible recibida en el tanquero}}$	%	Registro de Pedidos recibidos
TSA	Efectividad	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes aprobadas	$\frac{\# \text{ de solicitud aprobadas}}{\# \text{ total de solicitudes recibidas}}$	%	Lista de solicitudes
TTAT	Tiempo	Tasa de transferencias a tiempo	Mide la cantidad de transferencias recibidas a tiempo	$\frac{\# \text{ de transferencias a tiempo}}{\# \text{ total de transferencias}}$	%	Sitio web del Banco
TFEPC	Calidad	Tasa de Facturas erróneas pre cobrada	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	$\frac{\# \text{ de facturas elaboradas con error}}{\# \text{ total de facturas elaboradas}}$	%	Registro de Facturas
TODE	Calidad	Tasa de órdenes de despacho erróneas	Mide la cantidad de órdenes recibidas con error	$\frac{\# \text{ de órdenes de despacho con error}}{\# \text{ total órdenes entregadas al cliente}}$	%	Registro de Ventas
TFE	Calidad	Tasa de facturas erróneas	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	$\frac{\# \text{ de facturas elaboradas con error}}{\# \text{ total de facturas elaboradas}}$	%	Registro de Facturas

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
TFNE	Efectividad	Tasa de facturas no entregadas	Mide la cantidad de facturas no entregadas al cliente	# de facturas entregadas al cliente / # total de facturas	%	Registro de Facturas
TFEC	Calidad	Tasa de facturas erróneas crédito	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%	Registro de Facturas
TPR	Tiempo	Tasa de pagos realizados	Mide el nivel de pagos realizados puntualmente	# de pagos realizados puntual / # total a pagar	%	Registros de Pagos
TDR	\$	Tasa de descuentos realizados	Mide la cantidad de descuentos realizados al personal	# total de descuentos realizados / # total de pagos a empleados	%	Registros del Personal
TNC	Calidad	Tasa de nóminas correctas	Mide la cantidad de nóminas elaboradas correctamente	# de nóminas correctas / # total de nóminas	%	Archivo de Nóminas
TPP	\$	Tasa de pagos al personal	Mide el costo total de los sueldos	cantidad a pagar al personal / # total de ingresos	U	Archivo de Nóminas
TRPC	Efectividad	Tasa de rotación de cuentas por cobrar	Mide la cantidad de ventas a crédito	# de ventas a crédito / # total de ventas	%	Archivo de Ventas a Crédito
TCR	Efectividad	Tasa de cobros realizados	Mide la cantidad de cobros a clientes	# de cobros realizados / # total de cartera vencida	%	Archivo de Cuentas por Cobrar
TFE	Efectividad	Tasa de facturas entregadas	Mide la cantidad de facturas entregadas	# de facturas entregadas / # total de facturas	%	Registro de Facturas

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN
TFC	Calidad	Tasa de facturas contabilizadas	Mide la cantidad de facturas contabilizadas a tiempo	# de facturas ingresadas a tiempo / # total de facturas	%	Registro de Facturas
TPC	Efectividad	Tasa de pedidos completos	Mide la cantidad recibida de pedidos completos	# de pedidos completos / # total de pedidos	%	Registro de Pedidos
TPCP	Calidad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la calidad de pedidos recibidos	# de pedidos con problemas / # total de pedidos	%	Registro de Pedidos
TPR	Efectividad	Tasa de pedidos recibidos	Mide la cantidad de pedidos recibidos	# de pedidos recibidos / # total de pedidos realizados	%	Registro de Pedidos
TCPS	Calidad	Tasa de candidatos preseleccionados	Mide la cantidad de candidatos preseleccionados	# de candidatos preseleccionados / # total de candidatos	%	Lista de Candidatos
TRNR	Efectividad	Tasa de reuniones no realizadas	Mide la cantidad de reuniones no realizadas	# de reuniones no realizadas / # total de comunicaciones a reunión	%	Registro de Reuniones
TEQA	Efectividad	Tasa de empleados que asistieron	Mide la cantidad de empleados que no asistieron a la reunión	# de empleados que asistieron / # total de empleados	%	Lista de asistencia

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

3.1.3.5.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

El levantamiento y análisis realizado en los Proceso de la Estación de Servicio de Combustible, muestra que los procesos de Ventas (Al Contado, Crédito y Pre-cobradas), Aprobación de Crédito y Facturación de Ventas Pre-cobradas pueden ser optimizados sus Tiempos Efectivos y la Calidad de realización de cada una de sus actividades, reduciendo los tiempos o eliminando las actividades que no generan valor agregado a los procesos de la empresa. Es decir, no necesitan de modificaciones drásticas a sus actividades, sino de pequeñas re-estructuraciones en las mismas.

Tabla 3-39 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Ventas (al Contado, Crédito y Pre-cobradas)	81,82%	100,00%
Aprobación de Crédito	99,87%	100,00%
Facturación de Ventas Pre-cobradas	54,69%	58,25%

**ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO**

Para los procesos de Pedido de Combustible, Verificación de Pedido, Descarga de Combustible, Facturación de Ventas a Crédito, Pago a Proveedores, Pago de Nómina, Cobranzas, Contabilización de las Ventas, Compras Varias, Selección y Contratación del Personal y Coordinar Reuniones con el Personal, no requieren de mejoras en sus actividades, solo necesitan disminuir ciertos tiempos de realización.

El implementar indicadores de Gestión ayudará a mejorar el control de los procesos de la empresa, esto implica que se puede mejorar la calidad de servicio que ofrece la Estación de Servicio de Combustible.

3.1.3.5.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Luego del análisis a los Procesos críticos se identificaron situaciones que generan pérdidas económicas a la empresa, siendo estas las siguientes:

- Mala atención al cliente
- Despachadores usan el dinero de las ventas
- Arribo atrasado del pedido

Para encontrar las posibles causas de estos problemas se ha realizado un análisis mediante el Diagrama de Ishikawa. En el ANEXO No. 11 se presenta los Diagramas de Ishikawa de cada problema detallados anteriormente.

3.1.3.5.3.2 METODOLOGÍA 5W 1H

Las 3 principales causas encontradas fueron las siguientes:

- Personal no capacitado.
- Excesivas Multas por incumplimiento de políticas internas.
- Fallas mecánicas del Tanquero.

3.1.3.5.3.2.1 CAUSA: DESPACHADORES NO CAPACITADOS

En la Tabla 6-1 del ANEXO 12 se muestra el análisis realizado en base a la metodología 5W1H.

La propuesta de mejora para la causa de *DESPACHADORES NO CAPACITADOS* en base a la metodología 5W1H es la siguiente:

Los Despachadores de la Estación de Servicio de Combustible no reciben capacitaciones necesarias para mejorar el servicio al cliente,

por lo que es necesario realizar capacitaciones adecuadas y más seguidas para poder llevar a cabo los objetivos de la Empresa y la implementación de este Sistema de Control.

3.1.3.5.3.2.2 CAUSA: EXCESIVAS MULTAS POR INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS.

En la Tabla 6-2 del ANEXO 12 se muestra el análisis realizado en base a la metodología 5W1H.

La propuesta de mejora para la causa de *EXCESIVAS MULTAS POR INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS* en base a la metodología 5W1H es la siguiente:

Los Despachadores de la Estación de Servicio de Combustible no cumplen con las Políticas Internas de la Empresa, ya sea por desconocimiento o porque sea difícil su cumplimiento, por lo que es necesario asesorar y recapitular la Políticas Internas de la Empresa mediante la entrega de las mismas a los despachadores o poniendo en lugares visibles, para que los Despachadores tengan siempre presente lo que no hay que hacer y no se vean afectados, esta

asesoría ayudará a cumplir los Objetivos de la Estación de Servicio de Combustible y la implementación de este Sistema de Control.

3.1.3.5.3.2.3 CAUSA: FALLAS MECÁNICAS DEL TANQUERO

En la Tabla 6-3 del ANEXO 12 se muestra el análisis realizado en base a la metodología 5W1H.

La propuesta de mejora para la causa de *FALLAS MECÁNICAS DEL TANQUERO* en base a la metodología 5W1H es la siguiente:

Las Fallas mecánicas del tanquero pueden ser debido a que no se preocupan por dar el respectivo mantenimiento o porque no le dan importancia necesaria a dicho automotor, por tal motivo se debería realizar inspecciones cada dos meses al automotor y reparar los daños que este sufra. De esta manera, el tanquero va a estar siempre en buenas condiciones para el traslado del combustible, ayudando a que el producto este siempre a tiempo en la Estación de Servicio de Combustible y no perder dinero por falta de Ventas. Esta asesoría ayudará a cumplir los Objetivos de la Estación de Servicio de Combustible y la implementación de este Sistema de Control.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Después de haber finalizado este proyecto, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la fase del Diagnóstico se pudo identificar que la empresa no pose un direccionamiento estratégico establecido y claro, ya que no cuenta con un organigrama estructural y objetivos estratégicos definidos.
- Debido a que la Estación de Servicio de Combustible no cuenta con un organigrama definido, se estructuró un organigrama de acuerdo a las funciones que realiza cada Empleado de la Empresa y se le propuso una mejora a la estructura organizacional.
- En la comparación del Análisis de Valor agregado de los Procesos Críticos Actuales con los Proceso Críticos Mejorados se encontró un incremento a favor de la Empresa y Cliente.
- En el análisis de los procesos se observó que en ciertos procesos se asignan actividades a Personas que no deberían tener participación

en dicho proceso, lo que genera tiempos de demora en el desarrollo del proceso.

- No cuenta con indicadores de gestión, por lo que se elaboró indicadores que permitirán con eficacia evaluar su desempeño, verificar el cumplimiento de las actividades y revisar el seguimiento en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- La Estación de Servicio de Combustible no cuenta con un Manual de Procesos por lo que se elaboró uno, el cual le servirá como herramienta para que las actividades dentro de la organización puedan desarrollarse de manera óptima.
- En el análisis realizado se detectó que existen problemas que causan pérdidas a la Empresa, por lo que se realizó el Diagrama de Ishikawa para identificar las posibles causas que originan dicho problema.
- Luego de haber identificado las posibles causas que originan pérdidas a la empresa, se propuso posibles soluciones mediante la metodología 5W1H.

4.2 RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el proyecto sobre el Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso y con el propósito de optimizar la gestión de los procesos de la

Estación de Servicio de Combustible, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Gerencia de la Estación de Servicio de Combustible, poner en práctica el proyecto planteado, para que de esta forma se de utilidad el estudio realizado y los resultados encontrados.
- Se debe retroalimentar las Políticas Internas de la Empresa con el fin de mejorar las operaciones de la misma y evitar las multas exageradas.
- Es primordial establecer de forma clara los Objetivos Estratégicos de la Estación de Servicio de Combustible con el fin de que el Personal aporte para el logro de los mismos.
- Se sugiere implementar y documentar el Organigrama Estructural propuesto en el presente proyecto con el fin de que el personal de la empresa tenga funciones definidas y no realice actividades que no corresponden a su respectivo cargo.
- Se recomienda a la Gerencia de Estación de Servicio de Combustible hacer uso del Manual de Proceso elaborado en el presente proyecto, el cual le servirá como herramienta para que las actividades dentro de la organización puedan desarrollarse de manera óptima.

- El Manual de Procesos elaborado para la Estación de Servicio de Combustible deberá ser actualizado periódicamente con el fin de tener presente en el manual la realidad de la ejecución de los procesos.
- Es importante que se capacite al Personal de la Empresa en lo que se refiere a gestión por Procesos, para que puedan poner en práctica lo propuesto en el presente proyecto y su compromiso con la Empresa sea mayor.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS CONSULTADOS

[1]AMAYA, Jairo, Gerencia: Planeación & Estrategia, <http://JairoAmaya.com>

[2]Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, Gestión por Procesos – 4ta Edición

SITIOS WEB CONSULTADOS

[2]Amozarrain, (2006). Gestión por Procesos. Disponible en: http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

[3]Brenda. (2010). Unidad IV, Herramientas Del Diagnostico Organizacional. Disponible en: <http://brenda-planeacin.blogspot.com/2010/04/unidad-iv-herramientas-del-diagnostico.html>

[4]Caselles J, Josep M. (2008). Gerencia de Procesos, Estrategia para el Logro de Resultados. Disponible en: <http://gerenciaprocessos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/P7.html>

[5]Crece Negocios. (2010). Cadena de Valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

[6]FRANCONI. (2008). Herramientas de Planificación. Disponible en: <http://www.empresores.com/foros/8255-herramienta-planificacion-de-proyectos-5w-1h.html>

[7]Gestiopolis. (2002). Gestión por Procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

[8]Hill, Ch. y Jones, G. (1996); Administración Estratégica. Un enfoque integrado; Ed. McGraw-Hill, Colombia.

[9]IRURETAGOYENA, Marcelo A. (2012). El Ciclo PDCA. Disponible en: <http://www.sdpt.net/calidad/ciclopdca.htm>

[10]JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Procesos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>

[11]LÓPEZ. Luz E. Manual de Procesos y Procedimiento. Disponible en: http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_OK.pdf

[12]Mejora del Valor Añadido en los Procesos – William E. Trischler – Gestión 2000 – 1998

[13]NUÑEZ, Paulo y COSTA, Santos. (2008). Ciencias Económicas y Comerciales, Gestión. Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>

[14]ROJAS R, Martha E. (2011). Políticas Organizacionales. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/56566332/POLITICAS-OREGANIZACIONALES>

[15]VÁSQUEZ, María A. Diagrama de Flujo. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

[16]VELAZCO M. José. Manual de Procesos y Calidad. Disponible en:
http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm

[17]Wikipedia. (2012). Diagrama de Flujo. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

[18]Wikipedia. (2012). Estrategia. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

ANEXOS

**ANEXO No.1: REGLAMENTACIONES
INTERNAS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE**

REGLAMENTOS INTERNOS

El personal administrativo de la Estación de Servicio debe cumplir con las siguientes regulaciones internas:

- Cumplir con 10 horas diarias de trabajo (8:30 – 18:30).
- Deberán ingresar hasta cinco minutos después de la hora de ingreso.
- No se podrá realizar actividades que no tengan que ver estrictamente con las funciones encomendadas.
- No presentarse a trabajar en estado de embriaguez.

Los despachadores de combustible de la Estación de Servicio deberán cumplir con el siguiente reglamento:

- Cumplir con 12 horas diarias de trabajo (7:00 – 19:00).
- Utilizar uniforme adecuado para prestar el servicio.
- Mantener limpio el lugar de trabajo.
- No deberá tener faltantes de efectivo en el reporte de ventas, en caso de que exista, será descontado de su sueldo.
- No permitir el parqueo de vehículos ajenos a la empresa.

El personal que incumpla con los reglamentos será sancionado con su respectiva multa.

**ANEXO No. 2: DOCUMENTOS DE LA ESTACIÓN
DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

ÓRDENES DE DESPACHO (CLIENTES PRE-COBRADOS)

 <p>ESTACION DE SERVICIO Aguirre y Av. del Ejército (esq.) BONO DE CONSUMO (Prepago) \$ 5,00 (Cinco dólares) Nº 0007200</p>				<p>ESTACION DE SERVICIO Aguirre y Av. del Ejército (esq.) BONO DE CONSUMO (Prepago) \$ 5,00 (Cinco dólares) Nº 0007200</p>			
CLIENTE:		FECHA:		CLIENTE:		FECHA:	
PRODUCTO				PRODUCTO			
SUPER		VEHICULO		SUPER		VEHICULO	
EXTRA		CHOFER		EXTRA		CHOFER	
DIESEL		KM.		DIESEL		KM.	
LUBRICANTES		PLACA		LUBRICANTES		PLACA	
FIRMA RESPONSABLE		FIRMA CHOFER		FIRMA RESPONSABLE		FIRMA CHOFER	

ÓRDENES DE DESPACHO (CLIENTES A CRÉDITO)

<p>ESTACION DE SERVICIO Aguirre y Av. del Ejército (esq.)</p> <p>ORDEN DE DESPACHO</p> <p>Nº 0020299</p>		
<p>Cliente: _____ Fecha: _____</p>		
<p>Tipo de Vehículo: _____ Km.: _____</p>		
<p>Chofer: _____ Placa: _____</p>		
DESCRIPCION	GALONES	USD
SUPER		\$
EXTRA		\$
DIESEL		\$
LUBRICANTES		\$
TOTAL		\$
FIRMA AUTORIZADA		CODIGO CLIENTE
FIRMA Y SELLO AUTORIZADO COMPAÑIA		Nº, CED. IDENT. Y FIRMA DEL CONDUCTOR

**ANEXO No. 3: FORMATO DE MATRIZ DE
PRIORIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA
ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

**ANEXO No. 4: FORMATO DE DIAGRAMAS DE
FLUJO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE**

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE			
MACROPROCESO:			
PROCESO:			
	AREA	AREA	ARA

**ANEXO No. 5: FORMATO DE ANÁLISIS DE
VALOR AGREGADO DE LA ESTACIÓN DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE								PROCESO: SUBPROCESO:	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO (MINUTOS)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1									
2									
3									
4									
								TIEMPO TOTAL:	

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE		SITUACIÓN ACTUAL		
		Proceso: Subproceso:		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE			
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA			
P	PREPARACIÓN			
E	ESPERA			
M	MOVIMIENTO			
I	INSPECCIÓN			
A	ARCHIVO			
T.T.	TOTAL			
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO			
I.V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO			
I.S.V.A	INDICE SIN VALOR AGREGADO			

**ANEXO No. 6: FORMATO DE DETALLE DE
ACTIVIDADES PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1					
2					
3					
4					
5					
6					

**ANEXO No. 7: FORMATO PARA LA
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA
ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.:
PROPIETARIO DEL PROCESO:	FECHA:	
ALCANCE:		

RECURSOS	
FÍSICOS:	ECONÓMICOS:
TÉCNICOS:	RRHH:



**ANEXO No. 8: FORMATO DE MANUAL DE
PROCESOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO
DE COMBUSTIBLE**

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. De
		Revisión
Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:

FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

**ANEXO No. 9: ORGANIGRAMA PROPUESTO
PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE**



Figura 6-1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: *EVELIN SÁNCHEZ RAMOS*
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

**ANEXO No. 10: MAPAS DE PROCESOS DE LA
ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE**

MAPA DE PROCESOS ACTUAL



Figura 6-2 MAPA DE PROCESO ACTUAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

MAPA DE PROCESOS PROPUESTO



Figura 6-3 MAPA DE PROCESO PROPUESTA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

ANEXO No. 11: DIAGRAMAS DE ISHIKAWA

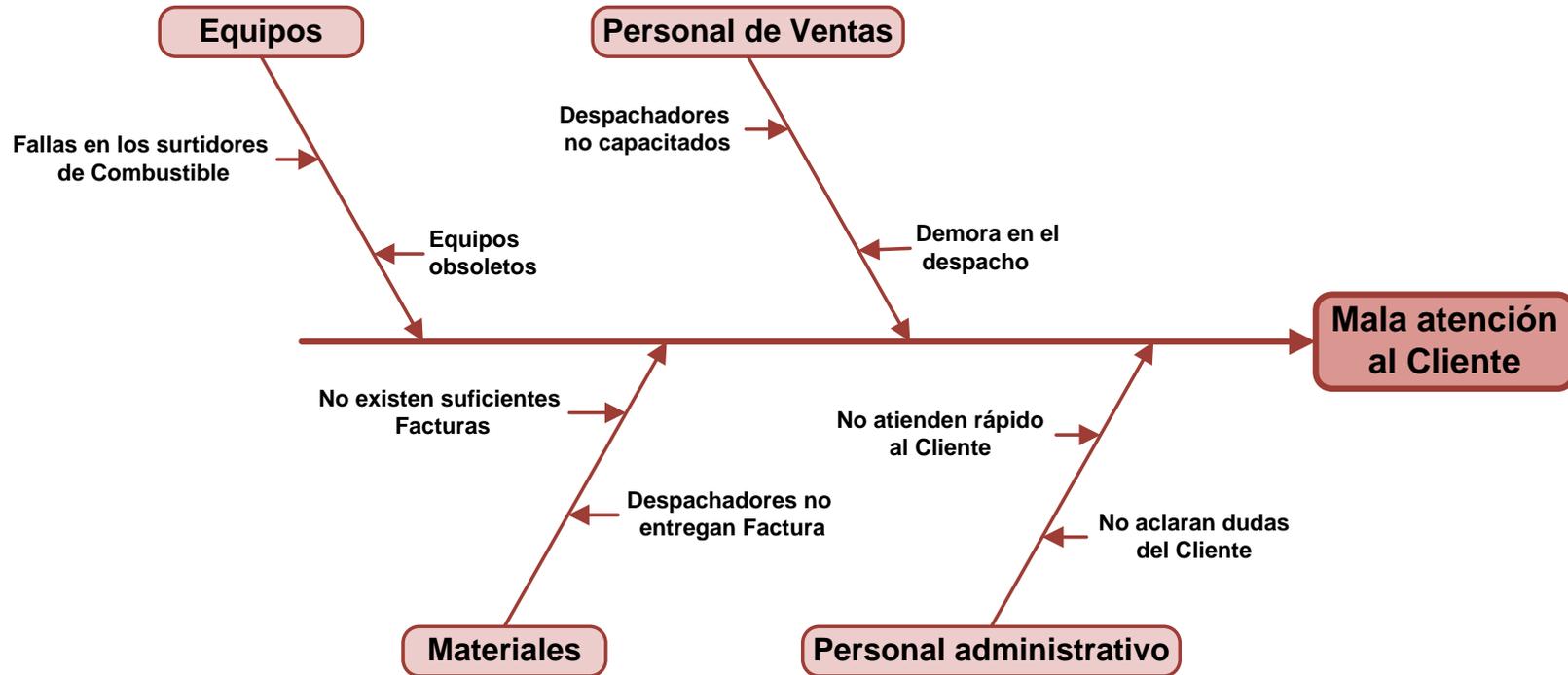


Figura 6-4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA MALA ATENCIÓN AL CLIENTE
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

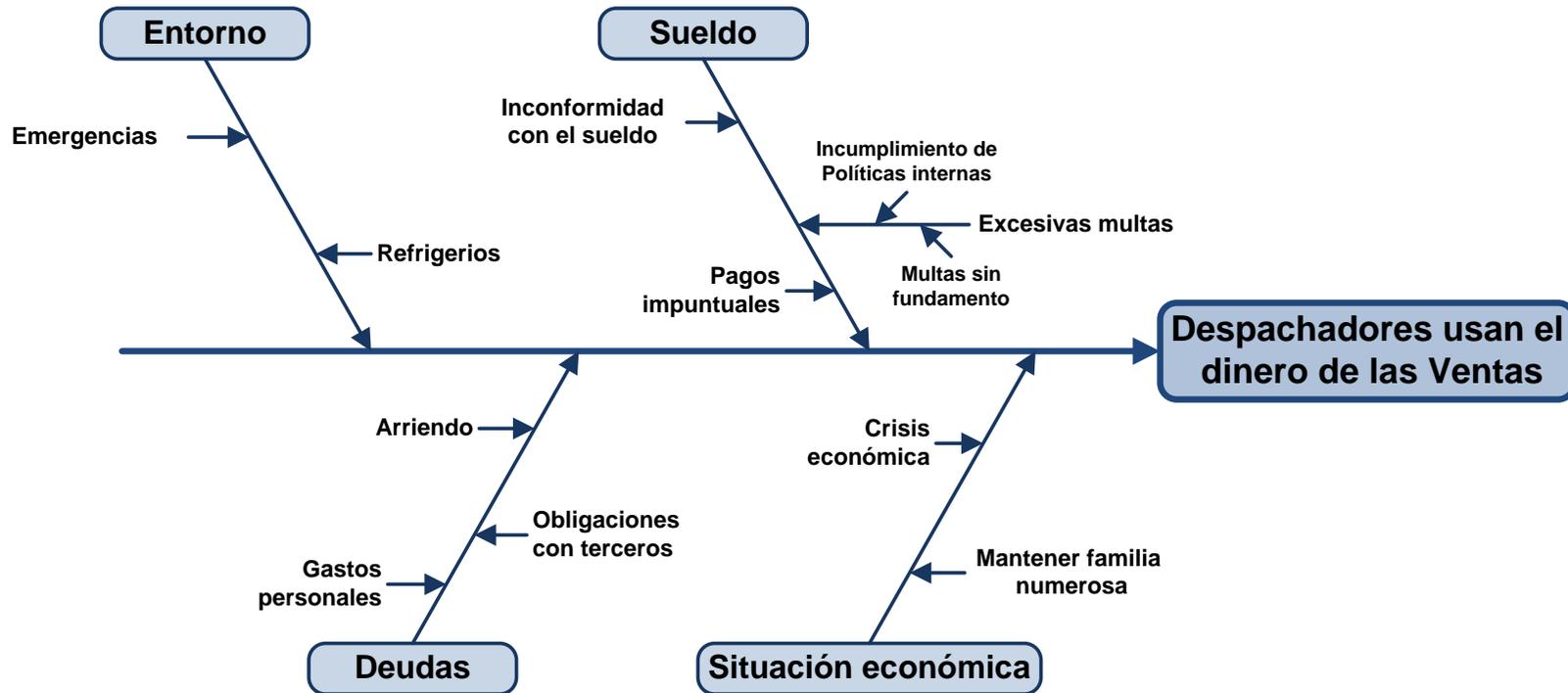


Figura 6-5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA DESPACHADORES USAN EL DINERO DE LAS VENTAS
FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO

ANEXO No. 12: METODOLOGÍA 5W1H

Tabla 6-1 5W 1H PARA DESPACHADORES NO CAPACITADOS

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?								¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	
CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Despachadores no capacitados	1. Determinar la necesidad de capacitación de los Despachadores	Administrador	Administración										Observación directa de la atención al cliente	Tiempo
	2. Aprobar propuesta de capacitación	Gerente	Gerencia General										Reunión con el Administrador	Tiempo
	3. Inscribir a los Despachadores en cursos de capacitación	Administrador	Administración										Llamar vía telefónica	Tiempo
	4. Definir horarios para asistir a los cursos	Administrador	Administración										Organizar la jornada libre	Tiempo
	5. Desarrollar la capacitación	Capacitador Externo	Ventas										Ejecutar capacitación	Tiempo
	6. Evaluar	Gerente	Gerencia General										Seguimiento	Tiempo

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÉNDEZ ARÉVALO**

Tabla 6-2 5W 1H PARA EXCESIVAS MULTAS POR INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?								¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	
CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Excesivas Multas por incumplimiento de políticas internas	1. Planificar reunión	Administrador	Administración											Tiempo
	2. Recapitular políticas internas	Gerente	Gerencia General											Tiempo
	3. Evaluar	Gerente	Gerencia General											Tiempo

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÈNDEZ ARÉVALO**

Tabla 6-3 5W 1H PARA FALLAS MECÀNICAS DEL TANQUERO

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?								¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	
CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Fallas mecánicas del Tanquero	Seleccionar personal para evaluar el tanquero	Administrador	Administración										Cotizaciones	Tiempo
	Verificar estado del tanquero	Profesional externo	Administración										Chequear estado del automotor	\$
	Elaborar detalle de desperfectos por reparar	Administrador	Administración										Lista	Tiempo
	Aprobación de las reparaciones	Gerente	Gerencia General										Reunión con el administrador	Tiempo
	Realizar las reparaciones respectivas	Profesional externo	Administración										Reparar el automotor	\$
	Evaluar	Conductor	Administración										Seguimiento	Tiempo

**FUENTE: ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE
ELABORADO POR: EVELIN SÁNCHEZ RAMOS
OSWALDO MÈNDEZ ARÉVALO**

**ANEXO No. 13: MANUAL DE PROCESOS PARA
LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE**

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 1 de 125
		Revisión

MANUAL DE PROCESOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

2012

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Evelin Sánchez R.	Por: Oswaldo Méndez A.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: XX/XX/2012	Fecha: XX/XX/2012	Fecha: XX/XX/2012

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 2 de 125
		Revisión

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABILIDADES
4. GLOSARIO
5. MAPA DE PROCESOS
6. PROCESO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Descripción, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagramas de Flujo, Indicadores, Descripción de Actividades, Descripción de Proceso
7. PROCESOS CLAVES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Descripción, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagramas de Flujo, Indicadores, Descripción de Actividades, Descripción de Proceso
8. PROCESOS DE APOYO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Descripción, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagramas de Flujo, Indicadores, Descripción de Actividades, Descripción de Proceso
9. INDICADORES DE GESTIÓN

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 3 de 125
		Revisión

OBJETIVO

Lograr que todo el personal de la Estación de Servicio de Combustible se familiarice con los procesos que lleva a cabo la empresa y sea capaz de implementarlo y aplicarlo.

ALCANCE

El Manual de Proceso describe los procesos desarrollados en la Estación de Servicio de Combustible, en donde se explican las principales actividades que componen cada proceso y la forma de cómo realizarlas.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 4 de 125
		Revisión

RESPONSABILIDADES

Gerente General

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la organización para tomar decisiones adecuadas.
- Verificar el cumplimiento correcto de las distintas disposiciones.
- Revisar y aprobar desembolsos.
- Suscribir cheques.
- Actuar como representante legal de la empresa en todo trámite.
- Efectuar la selección y contratación del personal para la estación.
- Verificar que las cobranzas se encuentren al día.
- Suspender el crédito a las personas que adeuden más de dos facturas.

Asistente de Gerencia

- Atención cordial a los clientes.
- Organizar, controlar y mantener los archivos de correspondencia enviados y recibidos de la estación.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 5 de 125
		Revisión

- Contar el dinero de la venta del día anterior y cuadrar con el reporte de venta de los despachadores.
- Pago a proveedores.
- Administrar la agenda del Gerente.
- Elaboración de facturas por el consumo semanal de los clientes que se les otorga crédito.
- Elaboración del rol de pago.

Contador

- Manejo contable de la estación de acuerdo a las normas generales y normas vigentes.
- Realizar trámites contables con el visto bueno del Gerente.
- Analizar la situación financiera de la estación e informar al Gerente.
- Verificar que las ventas se encuentren respaldadas con su respectivo comprobante.
- Ingresar en el sistema los valores generados por las ventas.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 6 de 125
		Revisión

Auxiliar Contable

- Ingreso de facturas en el sistema.
- Elaboración de anexos transaccionales.
- Arqueos a los despachadores.
- Conciliar las cuentas por cobrar.

Administrador

- Realizar el pedido de combustible según el requerimiento de la estación.
- Elaborar el horario de trabajo de los despachadores.
- Controlar y verificar el cambio de turno de los despachadores.
- Recepción del camión tanquero.
- Controlar que la descarga de combustible se desarrolle correctamente.
- Verificar que todas las máquinas funcionen correctamente.
- Trámites legales.
- Atención al cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 7 de 125
		Revisión

Conductor del Tanquero

- Transportar el combustible de la refinería a la estación de servicio.
- Descargar correctamente el combustible.
- Verificar que el camión tanquero se encuentre en buenas condiciones, caso contrario reporta el daño al administrador.

Asistente de Cobranza

- Ingresar las ventas a crédito del día anterior.
- Llamar a los clientes para confirmar el pago de las cuentas.
- Ingreso de vales de caja en el sistema y elaboración del reporte diariamente.
- Legalizar los tickets de consumo según la necesidad de los clientes a los que se les otorgue el crédito.
- Elaborar el listado de clientes que han confirmado el pago respectivo de los cheques.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 8 de 125
		Revisión

- Dar de baja en el sistema a los clientes que han realizado los pagos.
- Elaborar un informe semanal de las cuentas pendientes de cobro y entregar al gerente.
- Enviar al mensajero a depositar los cheques cobrados.

Mensajero

- Entregas de facturas a los clientes.
- Realiza la gestión de cobranzas según el listado otorgado por la asistente de cobranzas.
- Entrega de documentos.
- Encargado de la limpieza de la estación.

Despachadores

- Atención directa al cliente.
- Controlar el nivel de combustible que existe para la venta e informar al administrador.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 9 de 125
		Revisión

- Cuidar los bienes de la empresa que están expuestas al uso público.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Entregar al departamento de Contabilidad el talonario de facturas cuando éste se haya terminado.
- Entregar las órdenes de despacho al finalizar la jornada de trabajo.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 10 de 125
		Revisión

GLOSARIO

Actividades: Es la agrupación de tareas que forman parte de un proceso.

Actividades que agregan valor al cliente (VAC): Son actividades presenciales que convierten los recursos en productos o servicios, según los requerimientos del cliente. El cliente toma muy en cuenta estas actividades a la hora de adquirir un producto o servicio.

Actividades que agregan valor empresarial (VAE): Son aquellas que contribuyen a la captación progresiva de clientes y a la expansión del mercado, es decir, es el resultado de la satisfacción del cliente.

Actividades que no agregan valor (SVA): Son las que pueden ser eliminadas o minimizadas sin alterar la funcionalidad del proceso ni la decisión del cliente a la hora de elegir.

Cliente: Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 11 de 125
		Revisión

Diagramas de flujo: Son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Eficacia: Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

Eficiencia: Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan las falencias y/o errores en búsqueda de efectividad, es quiere decir que la eficiencia indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

Efectividad: Se refiere a la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales.

Indicadores: Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 12 de 125
		Revisión

Mapa de procesos: El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización.

Medios y Recursos: Adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.

Proceso: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA (input) para conseguir un resultado, y una SALIDA (output) que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Procesos Claves u Operativos: Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los sustentan la razón de ser del negocio

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 13 de 125
		Revisión

Procesos de soporte o Apoyo: Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

Procesos Estratégicos o de Alta Dirección: Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

Salidas u Outputs: Son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

Sistema de Control: Conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

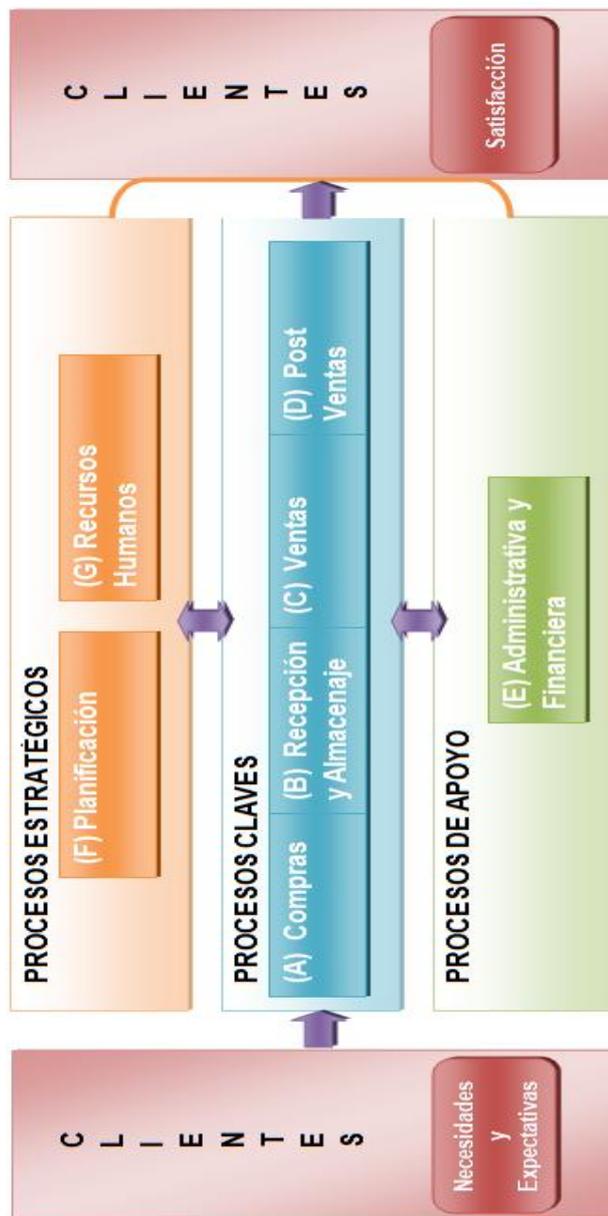
Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 14 de 125
		Revisión

Subprocesos: Es la unidad de gestión conformada por un conjunto de actividades que forman parte de un proceso de alcance mayor.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

MAPA DE PROCESOS



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 16 de 125
		Revisión

PROCESO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 17 de 125
		Revisión

COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

DESCRIPCIÓN:

El Gerente de la Estación de Servicio de Combustible convoca a reunión con todo el personal de la empresa, la Asistente de Gerencia comunica al personal la hora y fecha en que se llevará a cabo la reunión, y elabora un documento donde se detallan los temas que se van a tratar en la reunión. Al finalizar la reunión, la Asistente de Gerencia elabora un informe detallando las resoluciones tomadas en la reunión y la lista de los empleados que asistieron para entregar al Gerente, quien inmediatamente ordena sancionar a empleados que no estuvieron presentes.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 18 de 125
		Revisión

PROCESO: COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

El proceso de Coordinar Reuniones con el Personal empieza con la convocatoria a reunión y termina con la sanción a empleados que estuvieron ausentes.

ENTRADAS DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

- **Convocatoria a reunión.-** Anuncio a reunión de todo el Personal con el Gerente.

SALIDAS DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

- **Resoluciones tomadas en la reunión.-** Acuerdos entre el Personal de la empresa y el Gerente.
- **Sanciones.-** Multa económica que será descontada del sueldo.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 19 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

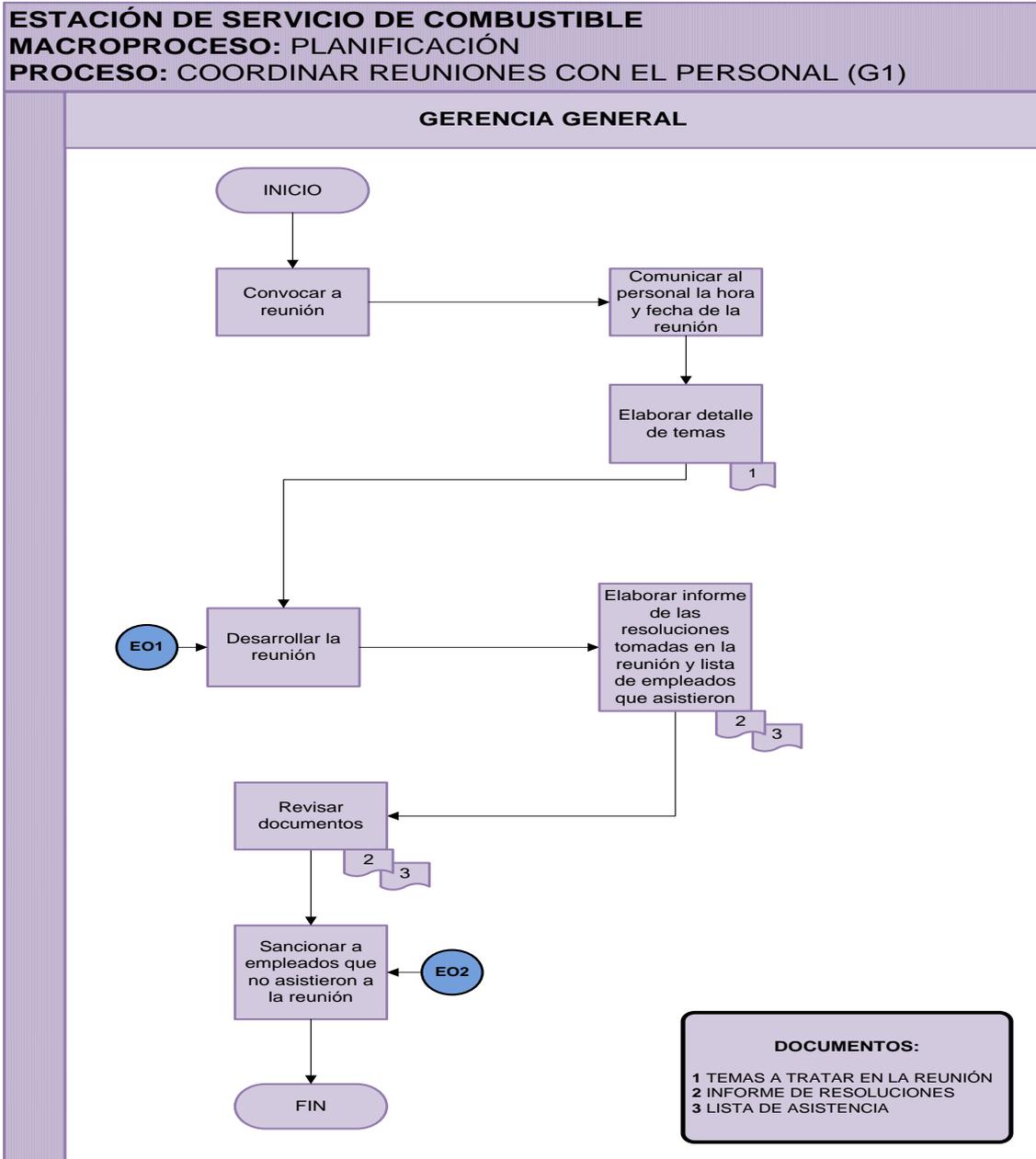
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadoras y teléfonos
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Gerente y Personal de la Empresa.

CONTROLES DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

- **Asistencia.-** Elaborar lista de los empleados que asistieron a la reunión.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FUJO DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 21 de 125
		Revisión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de reuniones no realizadas	Mide la cantidad de reuniones no realizadas	$\frac{\text{\# de reuniones no realizadas}}{\text{\# total de comunicaciones a reunión}}$	%	Anual
E02	Efectividad	Tasa de empleados que asistieron	Mide la cantidad de empleados que no asistieron a la reunión	$\frac{\text{\# de empleados que asistieron}}{\text{\# total de empleados}}$	%	Anual

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 22 de 125
		Revisión

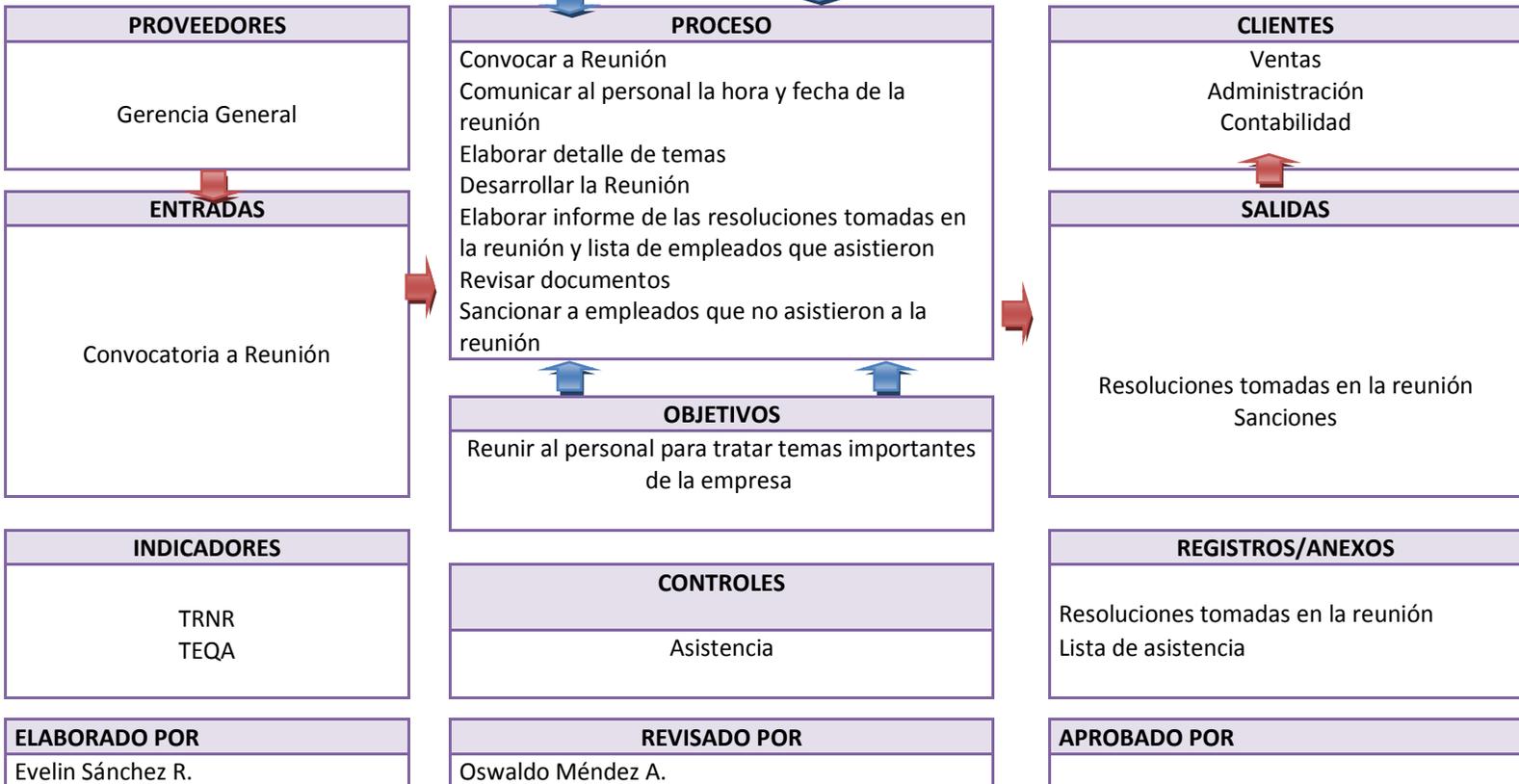
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Convocar a reunión	Gerencia	Convocar a reunión para tratar temas de importancia para la empresa	Convocatoria	Gerente
2	Comunicar al personal la hora y fecha de la reunión	Gerencia	Comunicar a todo el personal de la empresa la hora y fecha de la reunión	Hora y fecha de la reunión	Asistente de Gerencia
3	Elaborar detalle de temas	Gerencia	Elaborar documento detallando los temas a tratar en la reunión	Temas a tratar en la reunión	Asistente de Gerencia
4	Desarrollar la reunión	Gerencia	Dirigir la reunión y solicitar opiniones a los empleados y tomar resoluciones	Temas tratados y resoluciones	Gerente
5	Elaborar informe de las resoluciones tomadas en la reunión y lista de empleados que asistieron	Gerencia	Elaborar documento detallando las resoluciones y elaborar lista de asistencia	Hojas de Vida	Asistente de Gerencia
6	Revisar documentos	Gerencia	Revisar el documento de las resoluciones y lista de asistencia	resoluciones y lista de asistencia	Gerente
7	Sancionar a empleados que no asistieron a la reunión	Gerencia	sancionar a los empleados que estuvieron ausentes en la reunión	Sanción a empleados	Gerente

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

NOMBRE DEL PROCESO: COORDINAR REUNIONES CON EL PERSONAL	CODIFICACIÓN: G1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la convocatoria a reunión y termina con la sanción a empleados que estuvieron ausentes		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono, Computadora	RRHH: Gerente y Personal de la empresa



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 24 de 125
		Revisión

PROCESOS CLAVES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 25 de 125
		Revisión

PEDIDO DE COMBUSTIBLE

DESCRIPCIÓN

El Administrador de la Estación de Servicio de Combustible revisa y mide el volumen de combustible que hay en los tanques subterráneos. Si hay suficiente combustible para el día siguiente no realiza pedido, de lo contrario, realiza la orden de pedido y entrega a la Asistente de Gerencia.

Si la solicitud no es aprobada, el Administrador nuevamente mide el volumen de combustible en los tanques subterráneos para asegurarse que las medidas son las correctas para comunicar a la Asistente de Gerencia.

Si la Asistente de Gerencia aprueba la solicitud de pedido, el Administrador inmediatamente llama al Proveedor de combustible y realiza el pedido para el día siguiente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 26 de 125
		Revisión

PROCESO: PEDIDO DE COMBUSTIBLE

El proceso de Pedido de Combustible empieza con la necesidad de producto y termina con el pedido del mismo al proveedor.

ENTRADAS DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

- **Producto faltante.-** Tipo de combustible que se requiere para la venta del día siguiente.

SALIDAS DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

- **Producto pedido.-** Tipo de combustible que se ha solicitado al proveedor vía telefónica.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 27 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

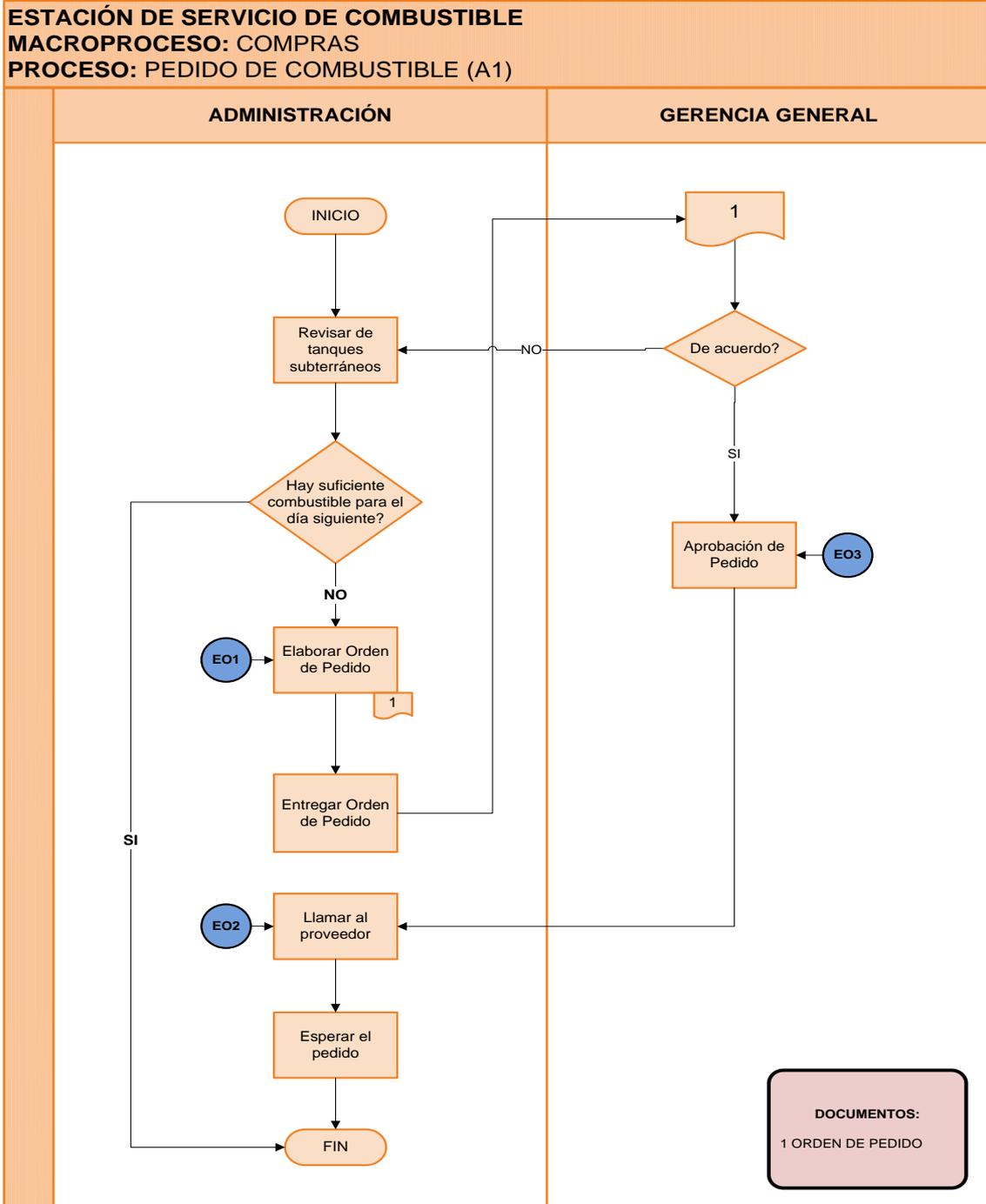
- **Físicos.-** Área para la Venta y Oficina.
- **Técnicos.-** Teléfonos.
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Despachador encargado y Administrador

CONTROLES DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

- **Políticas del Proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del Proveedor.
- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por la Administración para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de órdenes de pedido erróneo	Mide la cantidad de órdenes de pedido sin error	$\frac{\# \text{ de órdenes de pedido erróneas}}{\# \text{ total de órdenes de pedido}}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la cantidad de pedidos realizados con problemas	$\frac{\# \text{ de pedidos realizados con problemas}}{\# \text{ total de pedidos realizados}}$	%	Semanal
E03	Efectividad	Tasa de pedidos aprobados	Mide la cantidad de pedidos aprobados	$\frac{\# \text{ de órdenes de pedidos aprobados}}{\# \text{ total de órdenes de pedido}}$	%	Semanal

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 30 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PEDIDO DE COMBUSTIBLE

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Revisar tanques subterráneos	Administración	Medir el volumen de combustible en los tanques subterráneos	Cantidad de combustible en cada tanque	Administrador
2	Elaborar orden de pedido	Administración	Elaborar la orden de pedido según las necesidades para el día siguiente	Orden de pedido: Detalle de la cantidad existente y de la cantidad a pedir	Administrador
3	Entregar orden de pedido	Administración	Entregar la orden de pedido a la Asistente de Gerencia para su aprobación	Orden de pedido: Detalle de la cantidad existente y de la cantidad a pedir	Administrador
4	Aprobación de Pedido	Gerencia General	Revisar la cantidad existente de combustible y la orden de pedido	Orden de pedido y cantidad existente de Combustible	Asistente de Gerencia
5	Llamar al Proveedor	Administración	Llamar al Proveedor y realizar el pedido	Cantidad de combustible necesaria para el día siguiente	Administrador
6	Esperar el pedido	Administración	Esperar pedido hasta el día siguiente	Cantidad de combustible pedida	Administrador

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

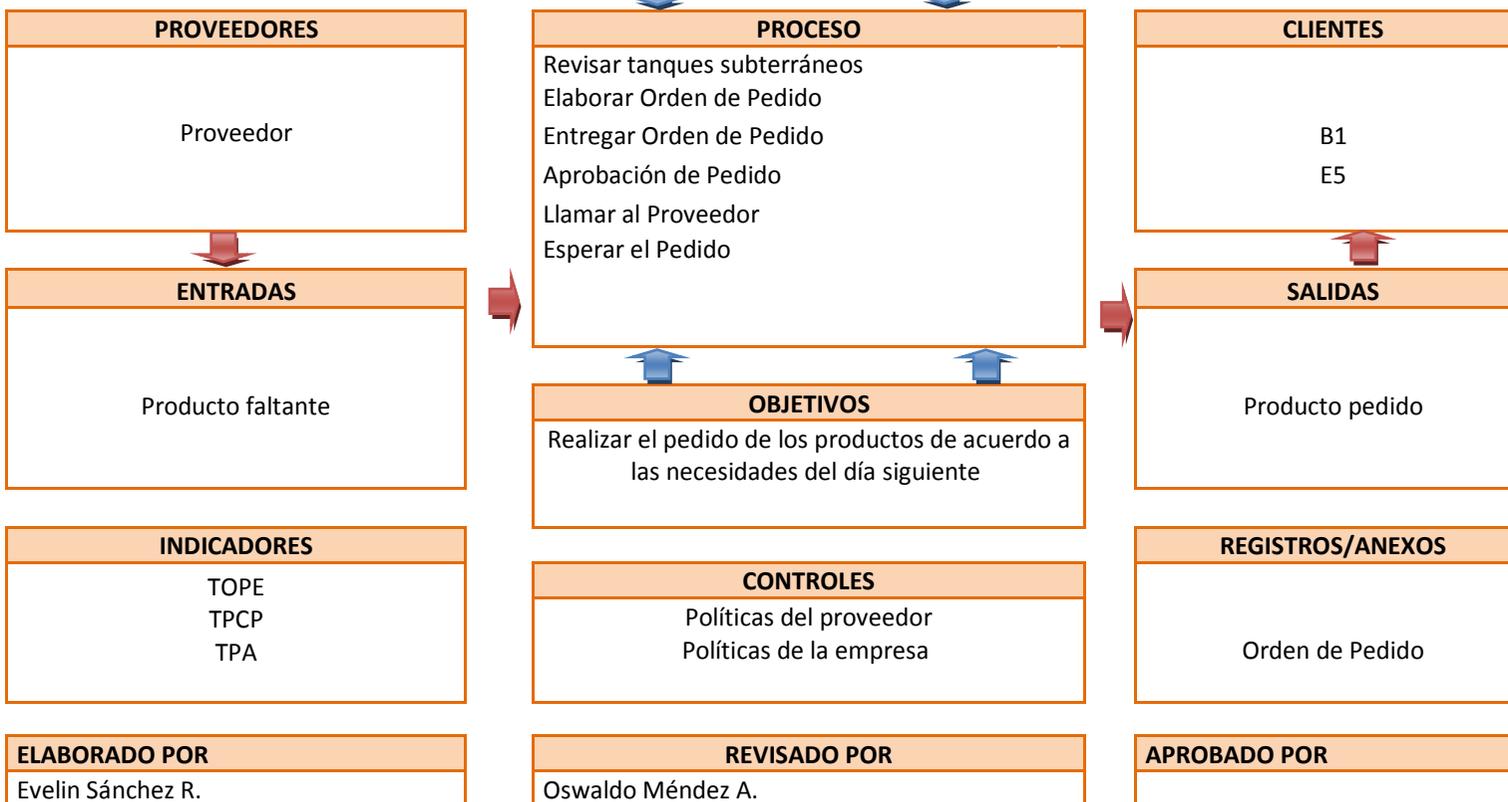
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: PEDIDO DE COMBUSTIBLE	CODIFICACIÓN: A1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ADMINISTRADOR	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la necesidad de producto y termina con el pedido del mismo al proveedor		

RECURSOS	
FÍSICOS: Área para la venta y Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono	RRHH: Despachador encargado y Administrador



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 32 de 125
		Revisión

VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

DESCRIPCIÓN

El Conductor del tanquero arriba con el combustible a la estación de Servicio de Combustible, luego de su arribo entrega la factura y guías de remisión al Administrador. El Despachador encargado procede a la medición del combustible recibido. Después de la medición informa al administrador la cantidad de combustible despachada por la refinera, el Administrador verifica la cantidad recibida de combustible con los documentos.

Si la cantidad es la misma a la que se detalla en los documentos, el Administrador archiva las guías de remisión y entrega la factura a la Contadora para que contabilice la factura, caso contrario, la factura es devuelta por el conductor del tanquero a la refinera para su respectiva corrección y entrega de una factura. El proveedor entrega la factura al día siguiente del reclamo. La nueva factura se entrega a la Contadora para su respectiva contabilización.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 33 de 125
		Revisión

PROCESO: VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

El proceso de Verificación de Pedido empieza con la llegada del producto y la comparación del recibido con el pedido realizado.

ENTRADAS DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

- **Producto recibido.-** Combustible despachado por el Proveedor.

SALIDAS DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

- **Producto verificado.-** Cantidad de Combustible recibido igual a la cantidad solicitada.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 34 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

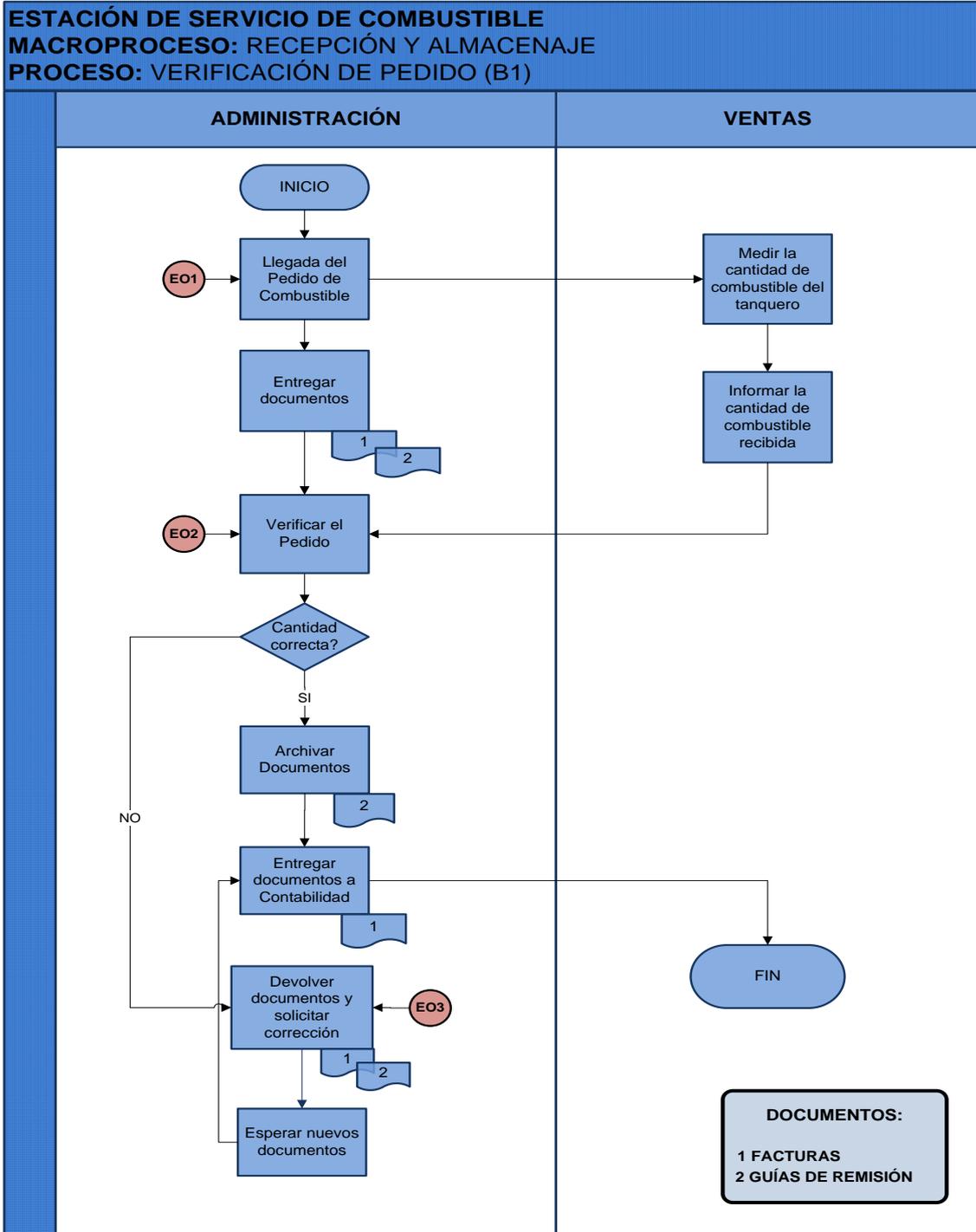
- **Físicos.-** Área para la Venta y Área de descarga.
- **Técnicos.-** Tanquero
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Despachador encargado y Administrador

CONTROLES DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DEL PEDIDO

- **Medidor de volumen de combustible.-** Barra con medidas en centímetros.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de pedidos recibidos puntual	Mide el nivel de cumplimiento de los Proveedores	$\frac{\# \text{ de pedidos a tiempo}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Semanal
E02	Calidad	Tasa de despacho correcto	Mide la cantidad de despacho correcto por parte de los Proveedores	$\frac{\text{Cantidad recibida}}{\text{Cantidad requerida}}$	%	Semanal
E03	Calidad	Tasa de documentos erróneos	Mide la cantidad de documentos erróneos emitidos por el Proveedor	$\frac{\# \text{ de documentos erróneos}}{\# \text{ total de documentos recibidos en el mes}}$	%	Semanal

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE
PEDIDO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Llegada del pedido de combustible	Administración	Arribar a la Estación de Servicio con el combustible pedido	Cantidad de combustible pedido	Conductor del Tanquero
2	Entregar documentos	Administración	Entregar al Administrador la factura y las guías de remisión	Factura: Detalle de la cantidad y valor a pagar, Guías de Remisión: cantidad de combustible que transporta	Conductor del Tanquero
3	Medir la cantidad del combustible del tanquero	Ventas	Medir la cantidad de combustible recibido en el tanquero	Cantidad de Combustible recibido	Despachador encargado
4	Informar la cantidad de combustible recibido	Ventas	Informar al Administrador la cantidad del combustible recibida	Informe verbal de la cantidad de combustible recibido	Despachador encargado
5	Verificar el pedido	Administración	Verificar si el pedido recibido es el mismo al que se detalla en los documentos	Factura, Guías de Remisión y cantidad de combustible recibido	Administrador
6	Archivar documentos	Administración	Archivar las guías de remisión	Guías de remisión	Administrador
7	Entregar documento a Contabilidad	Administración	Entregar la factura a la contadora para su contabilización y archivo	Factura	Administrador
8	Devolver documentos y solicitar corrección	Administración	Llevar los documentos incorrectos a la refinera para su respectiva corrección	Facturas y Guías de Remisión incorrectas	Conductor del Tanquero
9	Esperar nuevos documentos	Administración	Retirar de la refinera al siguiente día los documentos corregidos	Facturas y guías de remisión corregidas con cantidades y valores correctos	Conductor del Tanquero

Elaborado por: Evelin
Sánchez R.Revisado por: Oswaldo
Méndez A.

Aprobado por:

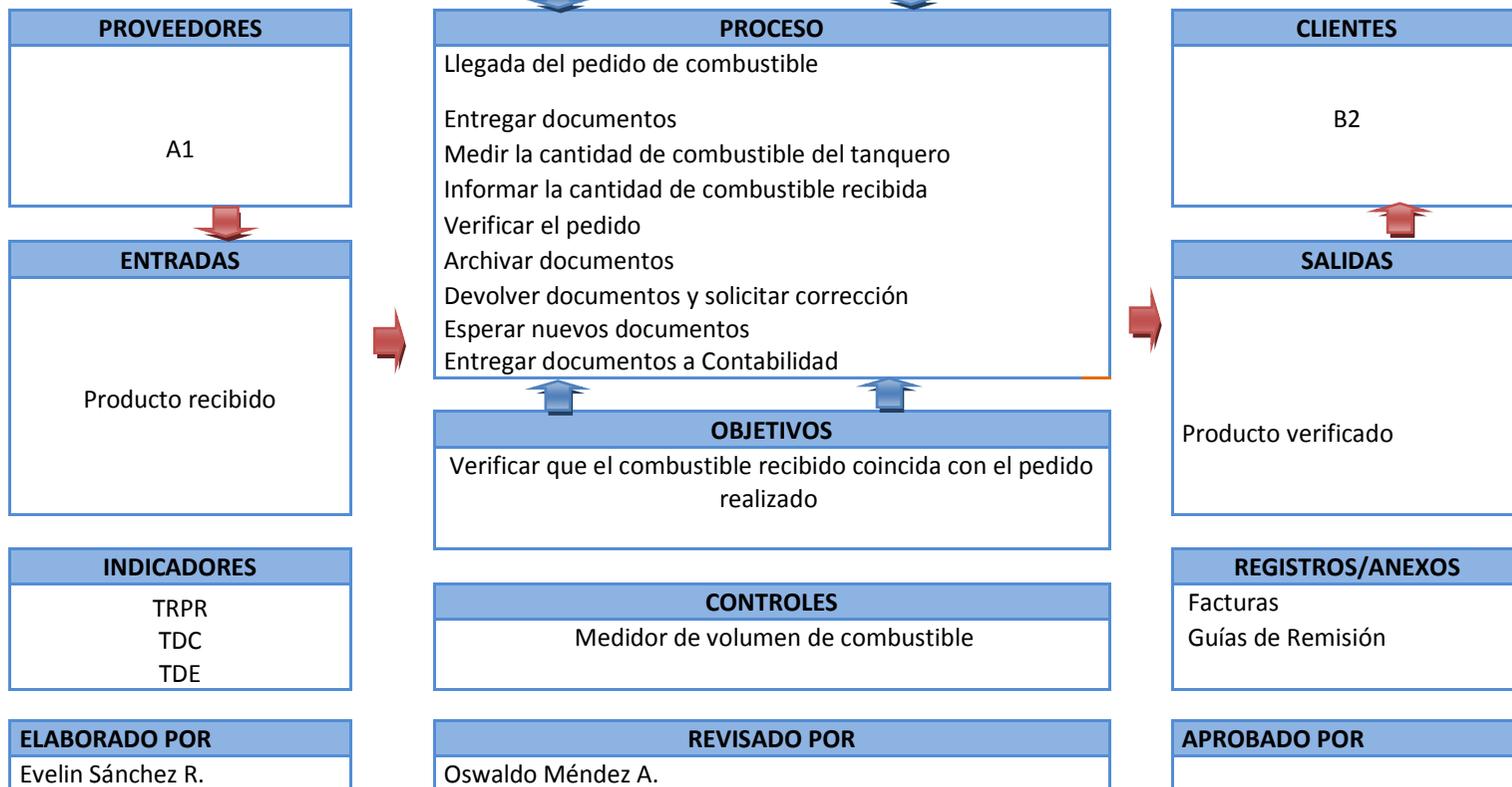
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: VERIFICACIÓN DE PEDIDO	CODIFICACIÓN: B1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ADMINISTRADOR	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: Empieza con la llegada del producto y la comparación del pedido recibido con el pedido realizado		

RECURSOS	
FÍSICOS: Área de descarga y Área para la Venta	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Tanquero	RRHH: Despachador encargado y Administrador



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 39 de 125
		Revisión

DESCARGA DE COMBUSTIBLE

DESCRIPCIÓN

El despachador encargado alista todos los materiales necesarios para la seguridad en la descarga del combustible, luego el Administrador verifica el cumplimiento de estas medidas para realizar la descarga, si las medidas de seguridad no son cumplidas, ordena alistar los materiales para la seguridad en la descarga.

Una vez cumplidas las medidas de seguridad se procede a la medición de los tanques subterráneos, luego de esto, el Despachador encargado realiza la descarga de combustible en los tanques respectivos.

Después de la descarga en Despachador verifica que el tanquero este vacío completamente. Si no está vacío, el Despachador descarga el combustible faltante en recipientes y luego se realiza la nueva medición de los tanques subterráneos y constatar su aumento.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 40 de 125
		Revisión

PROCESO: DESCARGA DE COMBUSTIBLE

El proceso de Descarga de Combustible empieza con preparar las medidas de seguridad y finaliza con la descarga de combustible

ENTRADAS DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE

- **Producto verificado.-** Cantidad de Combustible recibido igual a la cantidad solicitada.

SALIDAS DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE

- **Producto descargado.-** Combustible descargado en tanques subterráneo.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 41 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE

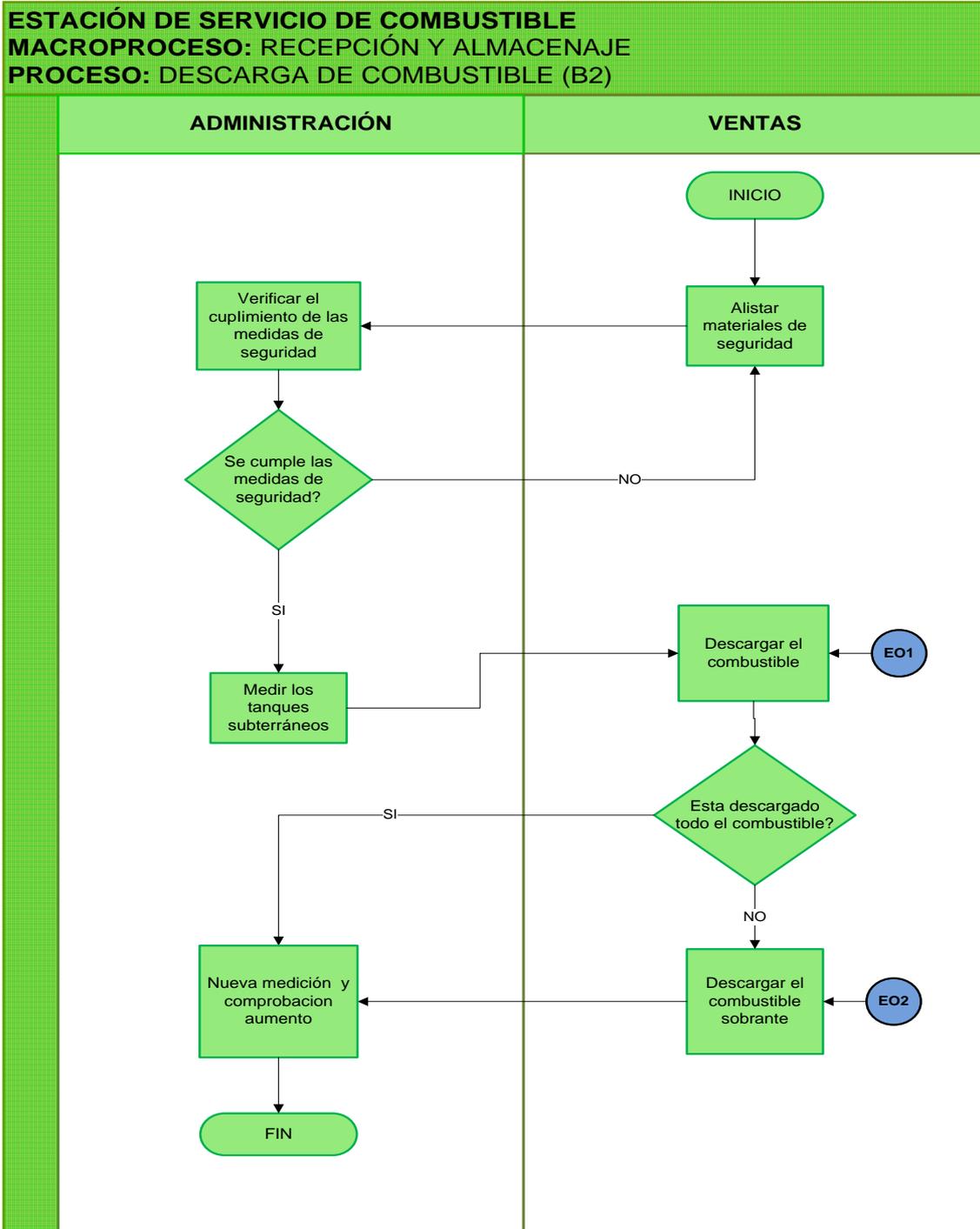
- **Físicos.-** Área de descarga.
- **Técnicos.-** Tanquero y Medidas de Seguridad
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Despachador encargado y Administrador

CONTROLES DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE

- **Medidor de volumen de combustible.-** Barra con medidas en centímetros.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE DESCARGA DE
COMBUSTIBLE**

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de desperdicio	Mide la cantidad de desperdicio de combustible	$\frac{\text{Cantidad de combustible derramado}}{\text{Cantidad de combustible recibida}}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de descarga sobrante	Mide el nivel de combustible sobrante en el tanquero	$\frac{\text{Cantidad de combustible sobrante}}{\text{Cantidad total de combustible recibida en el tanquero}}$	%	Semanal

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 44 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESCARGA DE COMBUSTIBLE

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Alistar materiales de seguridad	Ventas	Alistar los materiales de seguridad para la descarga de combustible	Materiales de seguridad: extintores, equipaje adecuado, guantes, etc.	Despachador encargado
2	Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad	Administración	Verificar que se hayan tomado las respectivas medidas de seguridad para la descarga de combustible	Medidas de Seguridad: extintores, equipaje adecuado, guantes, etc.	Administrador
3	Medir los tanques subterráneos	Administración	Medir el volumen de combustible en los tanques subterráneos	Volumen de combustible existente antes de la descarga	Administrador
4	Descargar el combustible	Ventas	Descargar el combustible en los tanques subterráneos		Despachador encargado
5	Descargar el combustible sobrante	Ventas	Descargar el combustible que sobró en el tanquero	Combustible sobrante en el tanquero	Despachador encargado
6	Nueva medición y comprobación de aumento	Administración	Medir el volumen de combustible después de la descarga y comprobar que ha aumentado	Volumen aumentado	Administrador

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

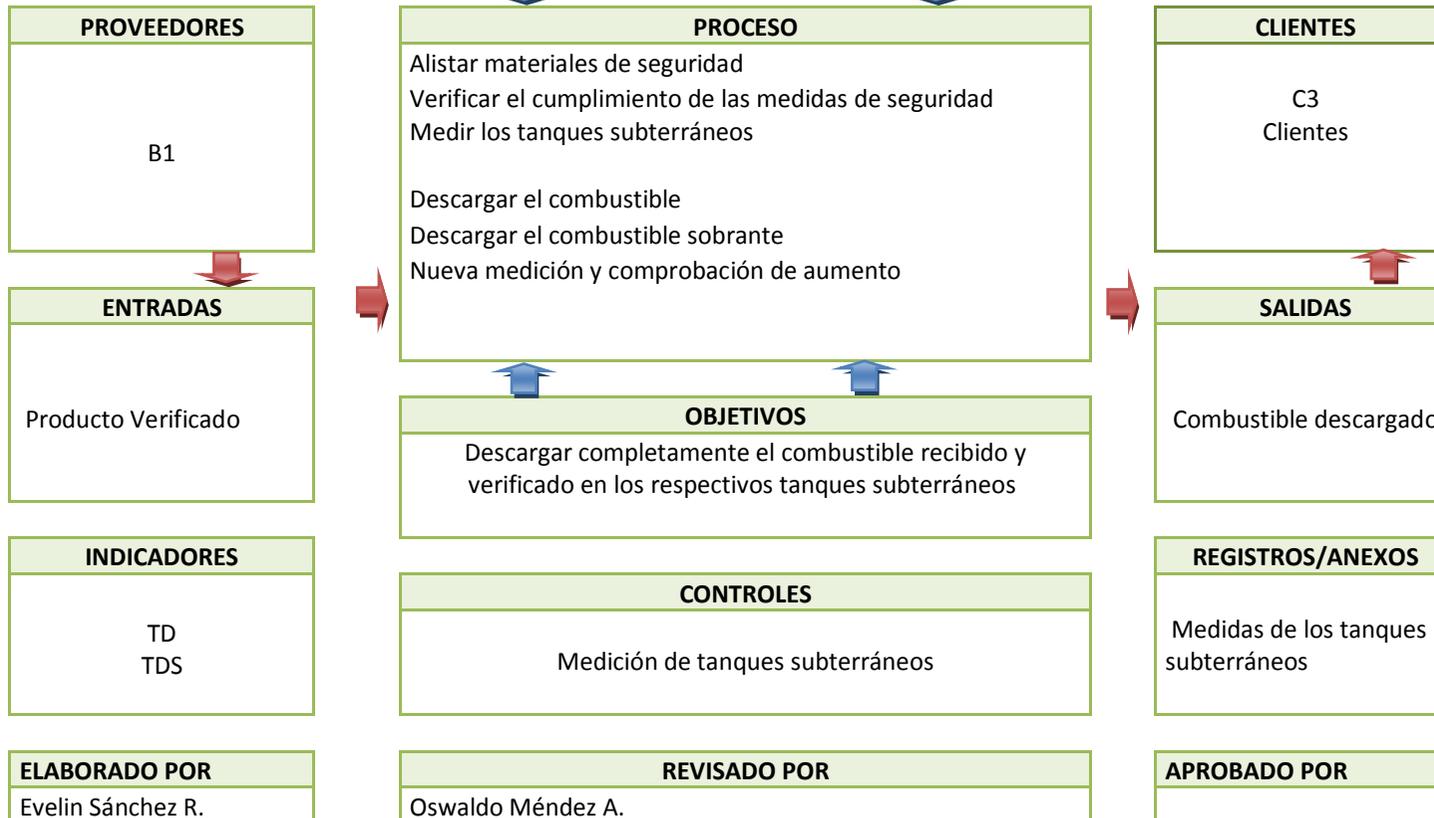
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: DESCARGA DE COMBUSTIBLE	CODIFICACIÓN: B2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ADMINISTRADOR	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con preparar las medidas de seguridad y finaliza con la descarga de combustible		

RECURSOS	
FÍSICOS: Área de descarga	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Tanquero y Medidas de seguridad	RRHH: Despachador encargado y Administrador



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 46 de 125
		Revisión

APROBACIÓN DE CRÉDITO

DESCRIPCIÓN

Un representante de la Empresa se acerca a las oficinas de la Estación de Servicio de Combustible con la solicitud de crédito para aprobación de dicha solicitud.

El representante es recibido por la Asistente de Gerencia la cual recepta la solicitud de crédito. La Asistente de Gerencia analiza e investiga al Cliente en el transcurso de un día, luego comunica al Gerente sobre el cliente solicitante de crédito y lo investigado acerca de éste. El Gerente decide si aprueba o rechaza la solicitud de crédito. Si la solicitud es aprobada por el Gerente la Asistente de Gerencia llama al nuevo Cliente para comunicarle la aprobación del crédito.

Un representante de la Empresa a la que se le aprobó el crédito se acerca a la Estación de Servicio de Combustible con una solicitud de órdenes de despacho para el uso del crédito.

La Asistente de Gerencia recibe la solicitud de órdenes de despacho e inmediatamente entrega a la Asistente de Crédito y Cobranzas para la legalización de las órdenes. Una vez legalizadas las órdenes de despacho son entregadas al Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 47 de 125
		Revisión

PROCESO: APROBACIÓN DE CRÉDITO

El proceso de Aprobación de Crédito empieza con el cliente solicitante de crédito y termina con la aprobación y rechazo del mismo.

ENTRADAS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

- **Solicitud de Crédito.-** Documento donde la empresa solicitante pide crédito por tiempo definido o indefinido.

SALIDAS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

- **Solicitud de Crédito Aprobada.-** Aceptación del pedido de la empresa solicitante.
- **Solicitud de Crédito Rechazada.-** Negación del pedido de la empresa solicitante.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 48 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

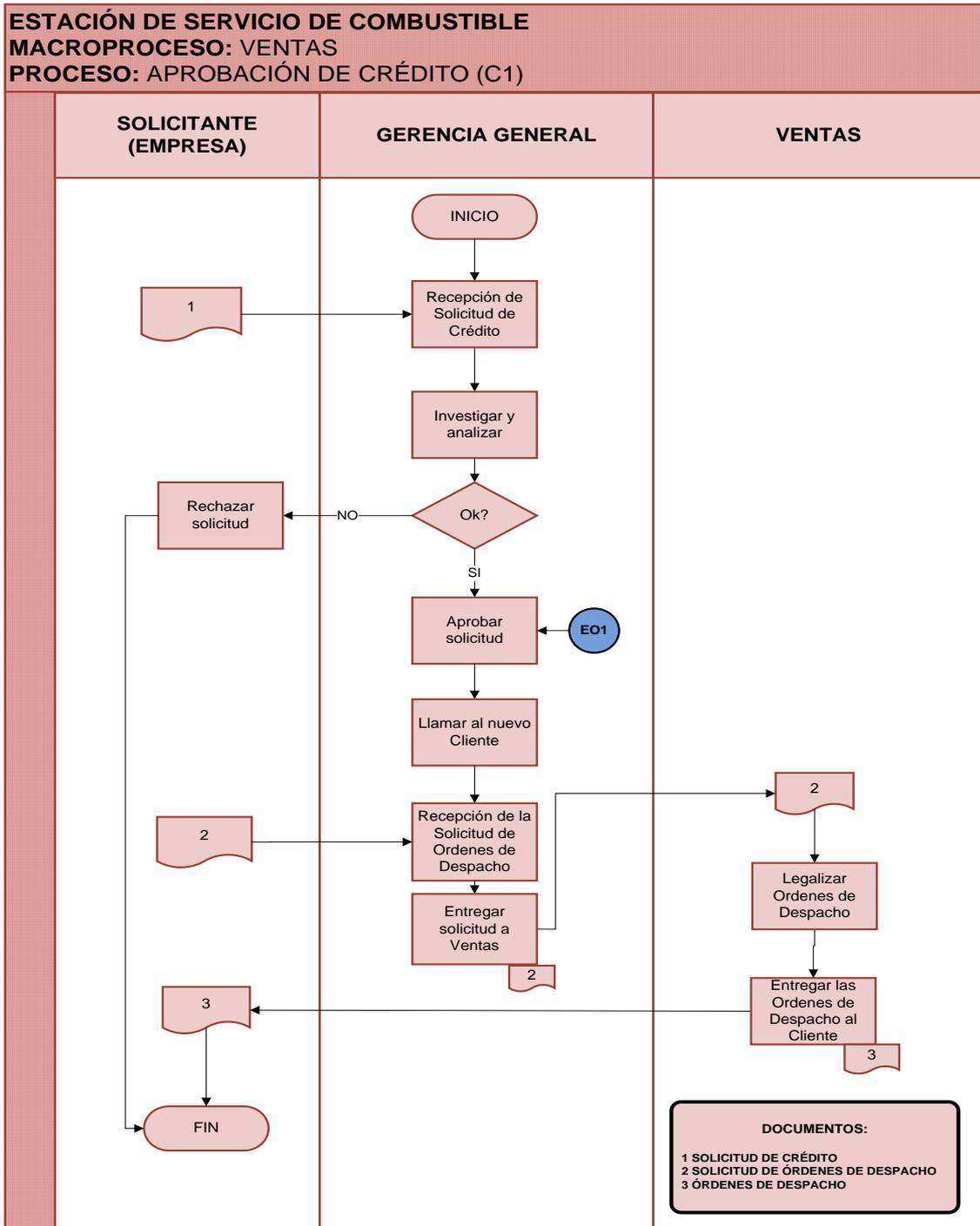
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Teléfonos
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Asistente de Gerencia y Gerente

CONTROLES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

- **Investigaciones.-** Referencias de la empresa solicitante.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 50 de 125
		Revisión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes aprobadas	# de solicitud aprobadas / # total de solicitudes recibidas	%	Mensual

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 51 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Recepción de solicitud de crédito	Gerencia General	Recibir la solicitud de crédito entregada por el representante de la empresa solicitante	Solicitud de Crédito: Petición de apertura de crédito para el consumo de combustible	Asistente de Gerencia
2	Investigar y analizar	Gerencia General	Analizar e investigar la situación económica de la empresa solicitante	Referencias de la empresa	Asistente de Gerencia
3	Aprobar solicitud	Gerencia General	Aprobar la solicitud después de saber todo sobre la investigación a la empresa solicitante	Cumpla con los requisitos para la apertura de crédito	Gerente
4	Rechazar solicitud	Gerencia General	Rechazar la solicitud después de saber todo sobre la investigación a la empresa solicitante	No cumple con los requisitos para la apertura de crédito	Gerente
4	Llamar al nuevo cliente	Gerencia General	Llamar y comunicar que la solicitud de crédito ha sido aprobada	Llamada telefónica	Asistente de Gerencia
5	Recepción de la solicitud de órdenes de despacho	Gerencia General	Recibir la solicitud de órdenes de despacho entregada por el cliente	Solicitud de órdenes de despacho: Cantidad de ordenes de despacho solicitadas por el cliente	Asistente de Gerencia
6	Entregar solicitud a Ventas	Gerencia General	Entregar la solicitud de órdenes de despacho a ventas para la legalización de las mismas	Solicitud de órdenes de despacho: Cantidad de ordenes de despacho solicitadas por el cliente	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 52 de 125
		Revisión

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
7	Legalizar órdenes de despacho	Ventas	Legalización de las órdenes de despacho requeridas	Legalización: Poner sellos de la empresa en cada orden de despacho y elaborar acta de entrega de órdenes	Asistente de Crédito y Cobranzas
8	Entregar las órdenes de despacho al Cliente	Ventas	Entregar las órdenes de despacho y hacer firmar la acta de entrega	Órdenes de despacho entregadas y acta de entrega firmada	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
----------------------------------	---------------------------------	---------------

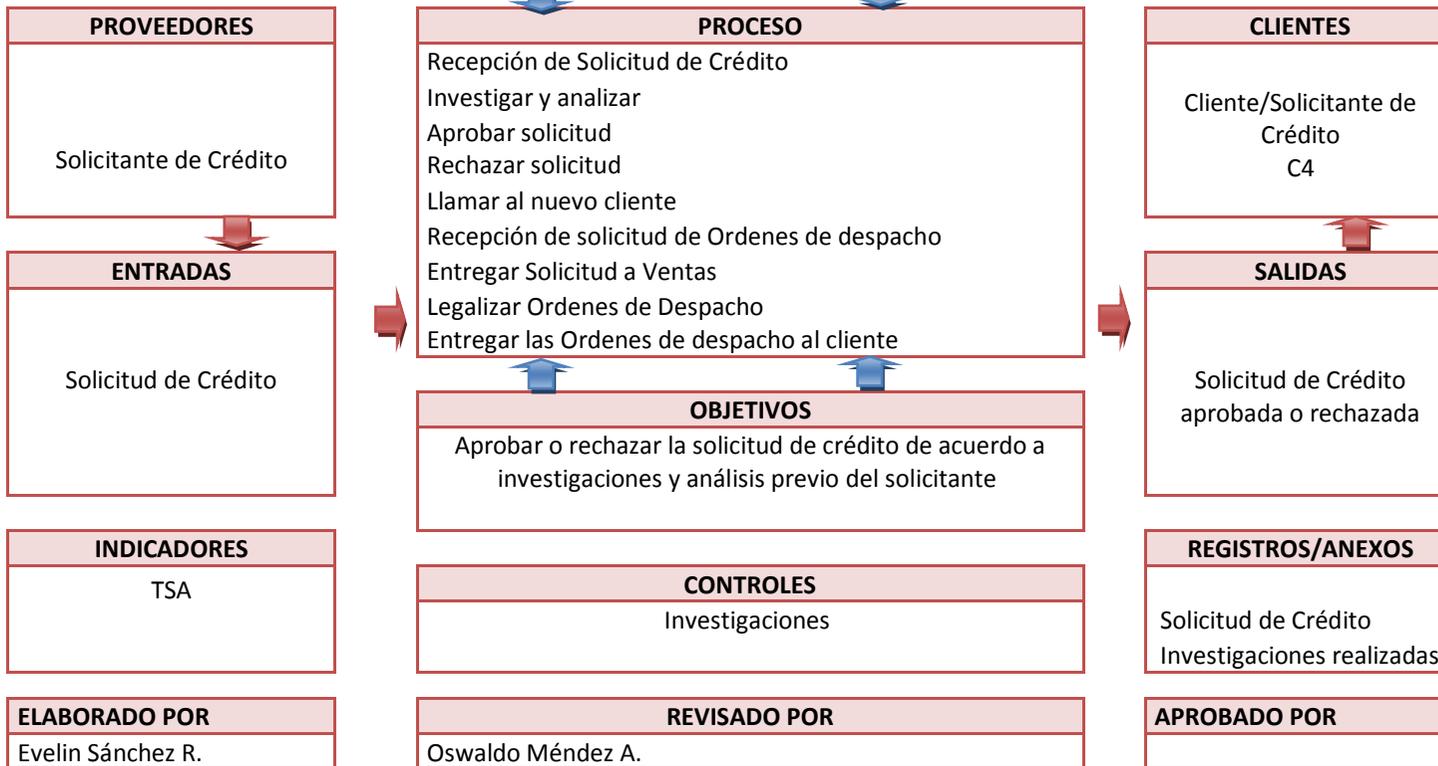
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: APROBACIÓN DE CRÉDITO	CODIFICACIÓN: C1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con el cliente solicitante de crédito y termina con la aprobación y rechazo del mismo		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfonos	RRHH: Asistente de Gerencia y Gerente



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 54 de 125
		Revisión

FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

DESCRIPCIÓN

Un representante de la Empresa (Cliente) se acerca a las oficinas de la Estación de Servicio de Combustible con un comprobante de transferencia bancaria o cheque. La Asistente de Gerencia recibe el comprobante de transferencia bancaria o cheque, si es comprobante de transferencia bancaria, verifica en el sistema que la transferencia haya sido realizada. Si la transferencia ha sido realizada, se elabora la factura caso contrario esperar que el valor de la transferencia sea acreditada a la cuenta de la Estación de Servicio. En caso de ser cheque, inmediatamente se elabora la factura.

Una vez elaborada la factura se entrega dicha factura a las Asistente de Crédito y Cobranzas para la legalización de órdenes de despacho por el valor de la factura según los requerimientos del Cliente. Después de la legalización se entrega las órdenes de despacho y la factura al cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 55 de 125
		Revisión

PROCESO: FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

El proceso de Facturación de Ventas Pre-cobradas empieza con la recepción de cheque o comprobante de transferencia y termina en la entrega de órdenes de despacho

ENTRADAS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

- **Cheque.-** Documento con el que cancela el valor de combustible a consumir.
- **Comprobante de transferencia.-** Documento que comprueba la transferencia por el valor total de combustible a consumir.

SALIDAS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

- **Órdenes de despacho.-** Documento para el despacho de combustible con valores requeridos por el Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 56 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

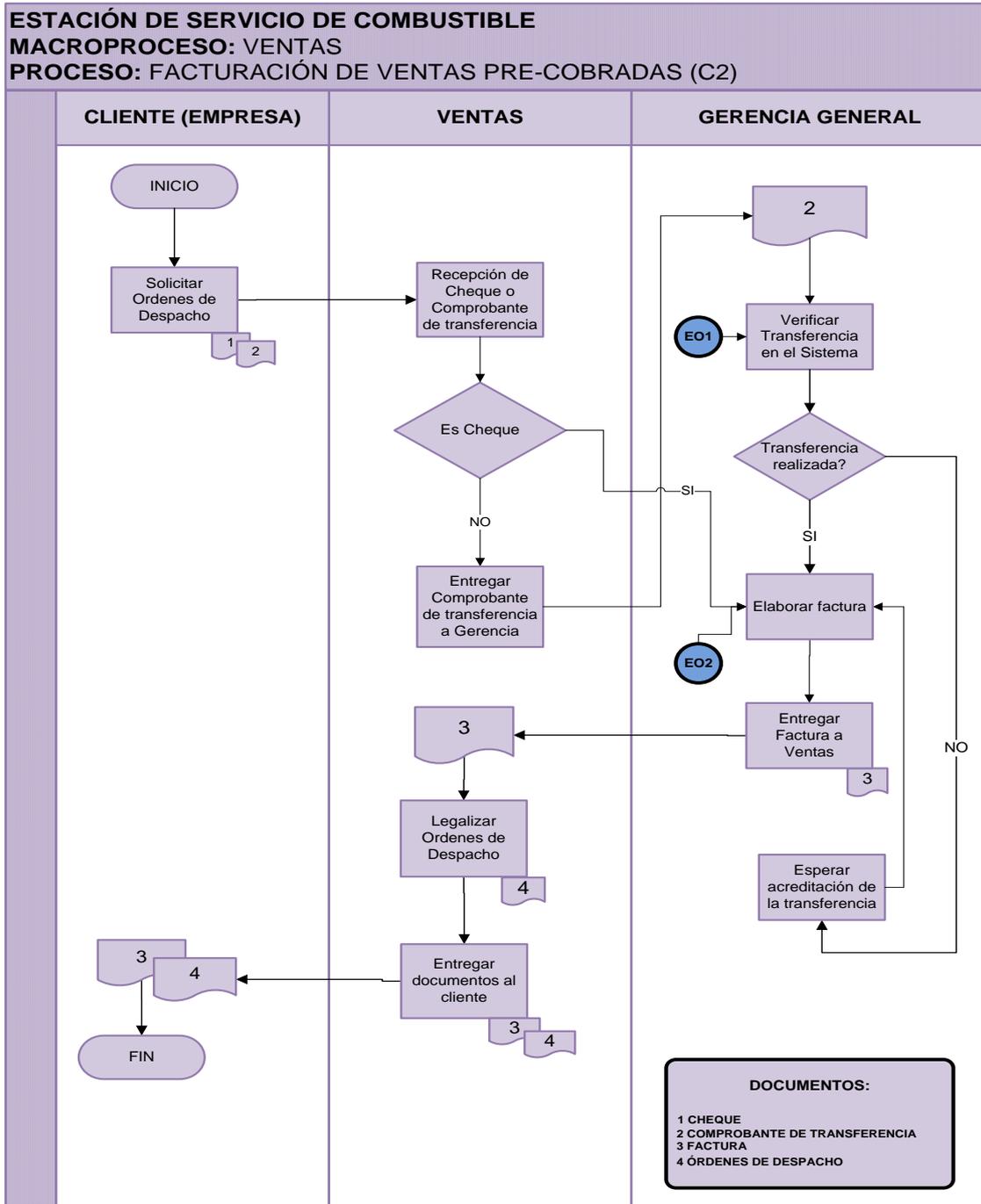
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Asistente de Gerencia y Asistente de Crédito y Cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

- **Estado de cuenta.-** Verificar que el valor de la transferencia se encuentre acreditada.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
----------------------------------	---------------------------------	---------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS
PRE-COBRADAS**

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de transferencia a tiempo	Mide la cantidad de transferencias recibidas a tiempo	$\# \text{ de transferencias a tiempo} / \# \text{ total de transferencias}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de Facturas con error	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	$\# \text{ de facturas elaboradas con error} / \# \text{ total de facturas elaboradas}$	%	Mensual

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 59 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS PRE-COBRADAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Solicitar Ordenes de Despacho	Cliente	Cliente solicita Ordenes de Despacho	Cheque o Transferencia	Cliente
2	Recepción de cheque o comprobante de transferencia	Ventas	Recepción de cheque o comprobante de transferencia entregado por el cliente	Cheque o comprobante de transferencia	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Entregar Comprobante de transferencia a Gerencia	Ventas	Entregar comprobante para verificación	Comprobante de Transferencia	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Verificar transferencia en el sistema	Gerencia General	Verificar que la transferencia haya sido acreditada a la cuenta de la Estación de Servicio	Estado de cuenta en la página web del banco	Asistente de Gerencia
5	Esperar acreditación de la transferencia	Gerencia General	Esperar que la transferencia sea acreditada en la cuenta de la Estación de Servicio	Estado de cuenta en la página web del banco	Asistente de Gerencia
6	Elaborar factura	Gerencia General	Se elabora la factura luego de la recepción del cheque o de la acreditación de la transferencia	Cheque o transferencia acreditada	Asistente de Gerencia
7	Entregar Factura a Ventas	Gerencia General	Entrega la Factura para la entrega de las Ordenes de Despacho	Factura por el valor a consumir el combustible	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
----------------------------------	---------------------------------	---------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 60 de 125
		Revisión

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
8	Legalizar órdenes de despacho	Ventas	Legalización de órdenes de despacho de acuerdo al valor solicitado por el cliente	Orden de despacho: cada orden por el valor solicitado	Asistente de Crédito y Cobranzas
9	Entregar documentos al Cliente	Asistente de Crédito y Cobranzas	Entregar la factura y las órdenes de despacho al cliente para el consumo de combustible	Factura: Valor cancelado por cheque o transferencia, y Órdenes de despacho	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

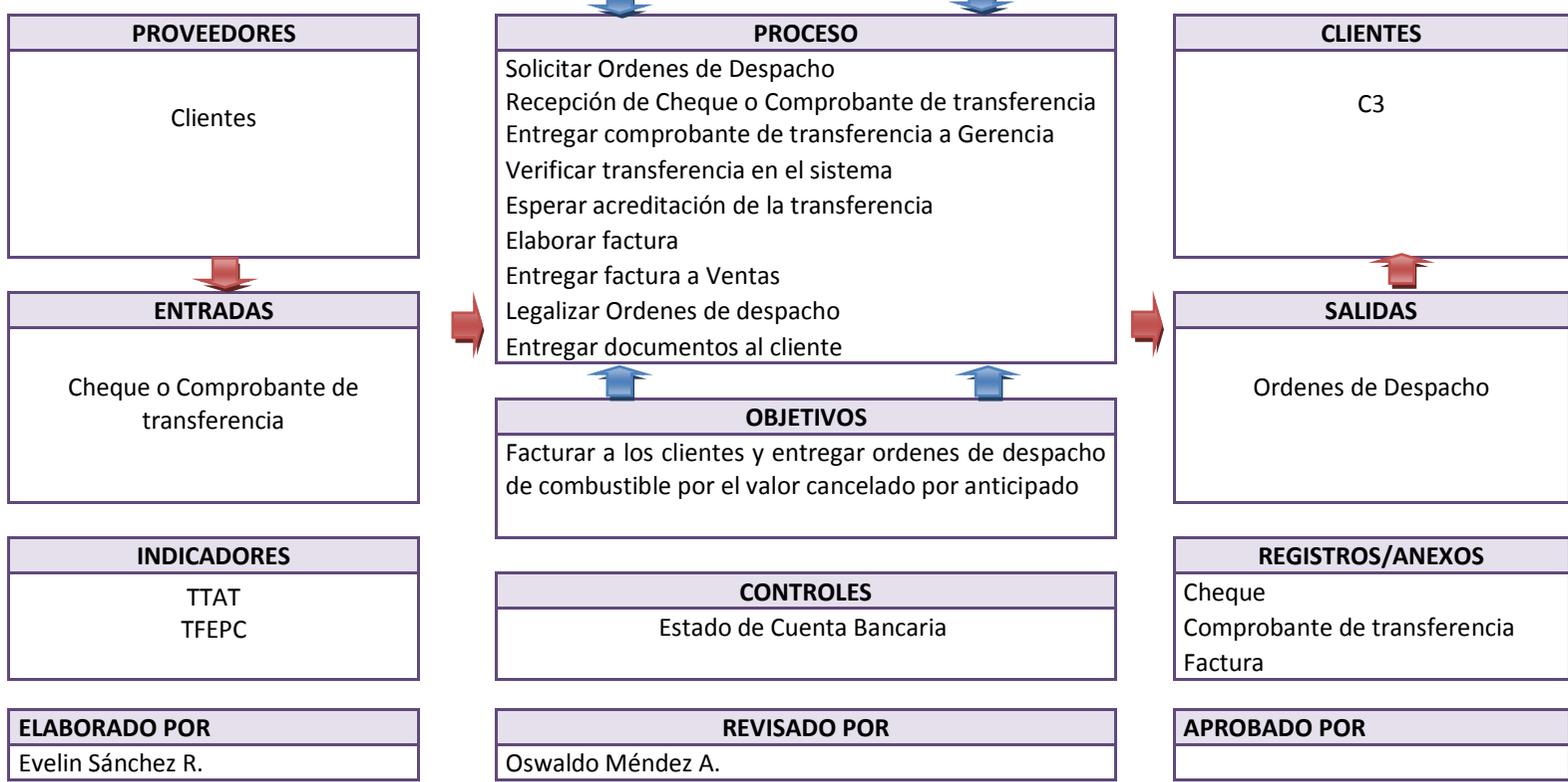
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS	CODIFICACIÓN: C2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ASISTENTE DE GERENCIA	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la recepción de cheque o comprobante de transferencia y termina en la entrega de ordenes de despacho		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Computadora, Internet, teléfono	RRHH: Asistente de Crédito y Cobranzas



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 62 de 125
		Revisión

VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)

DESCRIPCIÓN

El Cliente arriba a la Estación de Servicio de Combustible y es recibido por el Administrador de la Estación, al momento del ingreso del Cliente el Administrador pregunta la clase de combustible que desea para luego ubicar al Cliente en la isla de combustible requerido (en la isla que esté menos congestionada). Luego de ubicar al Cliente, el Despachador recibe al Cliente diciendo: “Buenos días, tardes y noche; bienvenido a la Estación de Servicio de Combustible, dígame ¿Su pedido es a contado?”.

Si el cliente dice que va a cancelar a contado, el despachador inmediatamente solicita el producto y cantidad a consumir, y procede a despachar el combustible solicitado. Luego del despacho, elabora y entrega al cliente la factura por el total de consumo y realiza el cobro.

Si el Cliente entrega la orden de despacho, se procede a la verificación de la misma donde está especificado el combustible y la cantidad requerida. Luego de la verificación, se realiza el despacho de combustible y se emite el comprobante de consumo para la entrega al Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 63 de 125
		Revisión

PROCESO: VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)

El proceso de Ventas (Al Contado, Crédito Y Pre-Cobradas) empieza con la llegada del cliente y termina con la entrega del comprobante de venta o consumo

ENTRADAS DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)

- **Pedido de cliente.-** Producto y cantidad solicitado.
- **Órdenes de despacho.-** Documento para el despacho de combustible con valores requeridos por el Cliente.

SALIDAS DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)

- **Combustible despachado.-** Cantidad requerida por el Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 64 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)

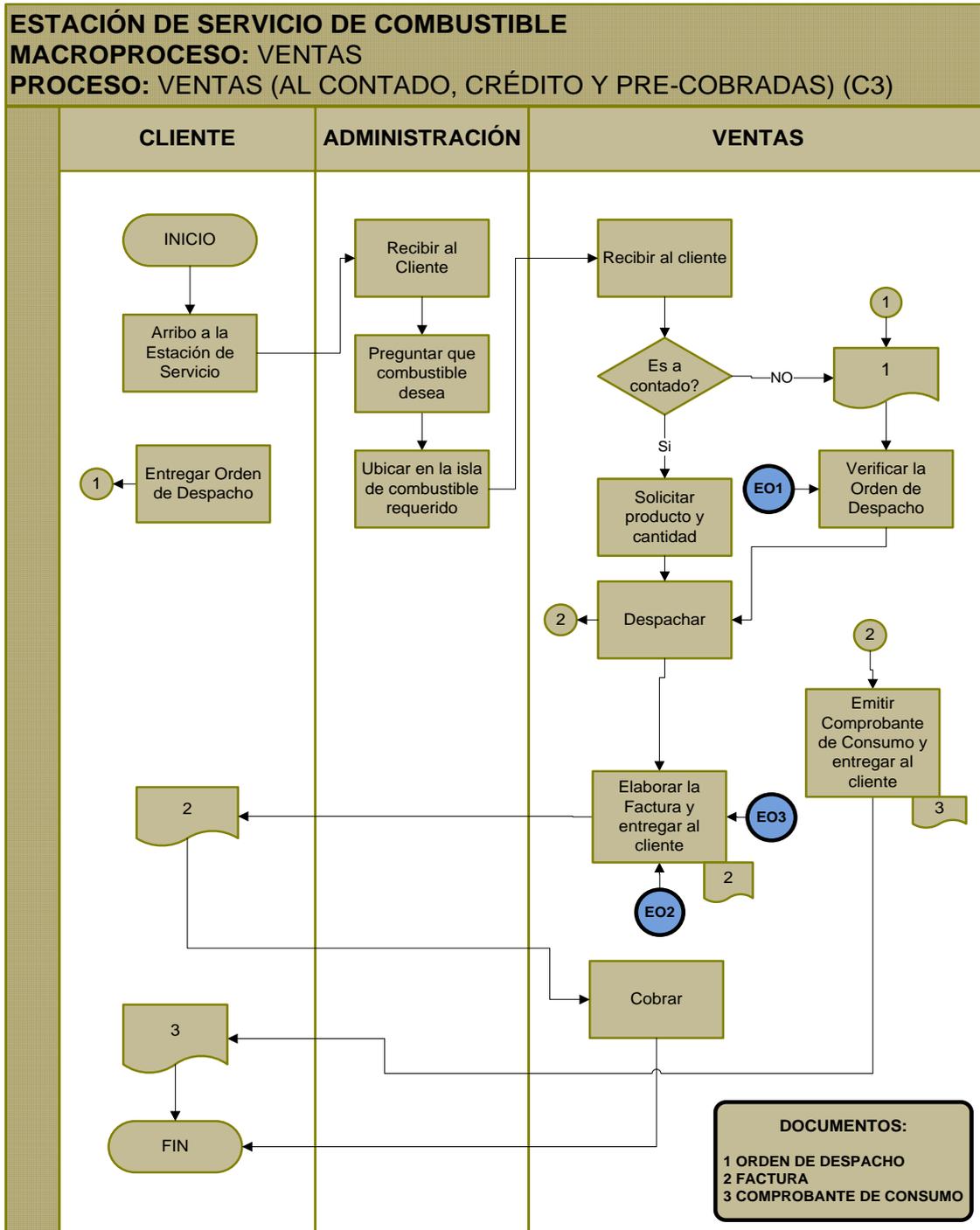
- **Físicos.-** Área para la Venta.
- **Técnicos.-** Surtidores de combustible.
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Despachadores.

CONTROLES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

- **Reporte de ventas diarias.-** Documento donde se especifica la cantidad vendida de cada producto.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO, CRÉDITO, PRE-COBRADAS)



**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTAS (AL CONTADO,
CRÉDITO Y PRE-COBRADAS)**

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de ordenes de despacho erróneas	Mide la cantidad de ordenes recibidas con error	# de ordenes de despacho con error / # total ordenes entregadas al cliente	%	Diario
E02	Calidad	Tasa de facturas erróneas	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%	Diario
E03	Efectividad	Tasa de facturas no entregadas	Mide la cantidad de facturas no entregadas al cliente	# de facturas entregadas al cliente / # total de facturas	%	Diario

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS (AL
CONTADO, CRÉDITO, PRE-COBRADAS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Arribo a la Estación de Servicio	Cliente	Llegada del Cliente a la Estación de Servicio	Cliente con expectativas	Cliente
2	Recibir al cliente	Administración	Recibir al cliente cuando este arriba a la estación de servicio	Saludo al Cliente	Administrador
3	Preguntar qué combustible desea	Administración	Consultar al Cliente el combustible deseado	Combustible requerido	Administrador
4	Ubicar en la isla de combustible requerido	Administración	Ubicar al cliente según el combustible deseado	Combustible requerido	Administrador
5	Recibir al cliente	Ventas	Recibir al cliente después de que el Administrador lo ubico	Saludo al cliente y forma de pago	Despachador
6	Solicitar producto y cantidad	Ventas	Solicitar producto y cantidad al cliente si la venta es a contado	Producto y cantidad	Despachador
7	Entregar orden de despacho	Cliente	Entrega la orden de despacho	Orden de despacho: Nombre de la empresa, placa del auto, chofer, kilometraje, producto y valor	Cliente
8	Verificar la orden de despacho	Ventas	Recibe la orden de despacho y verifica que los campos de la orden esté llena	Orden de despacho: Nombre de la empresa, placa del auto, chofer, kilometraje, producto y valor	Despachador
9	Despachar	Ventas	Despachar el combustible por el valor solicitado o estipulado en la orden de despacho	Valor solicitado o Estipulado en la orden de despacho	Despachador

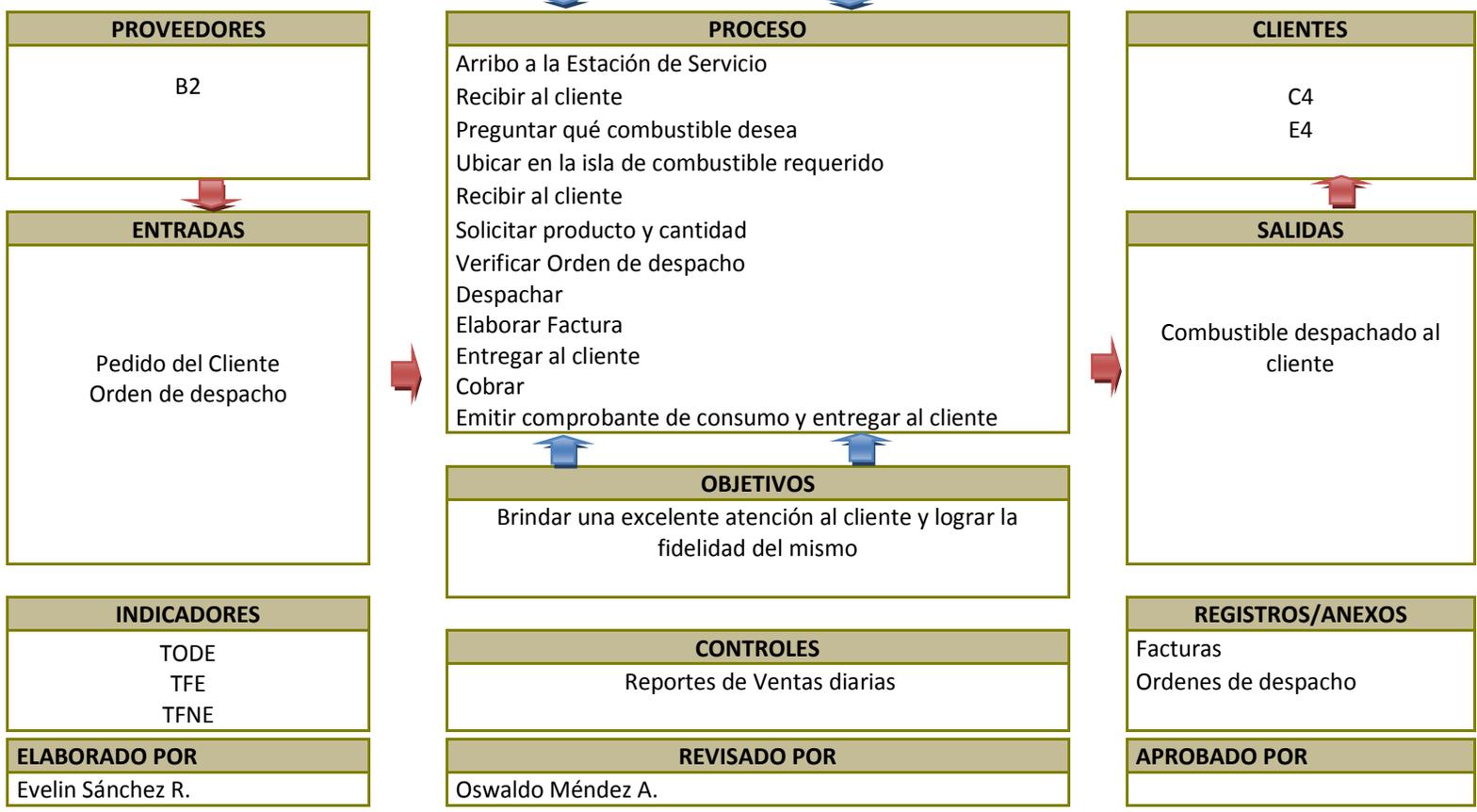
ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 68 de 125
		Revisión

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
10	Elaborar la factura y entregar al cliente	Ventas	Elaborar la factura según el valor despachado	Valor total a cobrar	Despachador
11	Emitir el comprobante de consumo y entregar al cliente	ventas	Se emite un comprobante de consumo mediante una máquina en donde se registra la venta	Valor total consumido	Despachador
12	Cobrar	ventas	Cobrar al cliente de la venta al contado	Valor total de la venta	Despachador

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS (AL CONTADO, CREDITO Y PRE-COBRADAS)	CODIFICACIÓN: C3	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: DESPACHADOR	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la llegada del cliente y termina con la entrega del comprobante de venta o consumo		

RECURSOS	
FÍSICOS: Área para la Venta	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Surtidores de combustible	RRHH: Despachador



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 70 de 125
		Revisión

FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

DESCRIPCIÓN

El Despachador al final de la jornada de trabajo, elabora el reporte de ventas a crédito, una vez elaborado deposita en la caja fuerte de la oficina de la Asistente de Crédito y Cobranzas dicho reporte junto con las órdenes de despacho consumidas. Al día siguiente la Asistente de Crédito y Cobranzas registra el consumo diario de combustible.

Al final de la semana (sábado) la Asistente de Crédito y Cobranzas elabora el detalle de consumo semanal por cada Cliente, luego de esto, entrega el detalle de consumo y las ordenes de despacho consumidos a la Asistente de Gerencia para la elaboración de la factura por el valor total consumido en la semana de cada Cliente.

El lunes en la mañana (10h00) las facturas son entregadas al Mensajero, junto con el detalle de consumo semanal de combustible y órdenes de despacho consumidas por los Clientes. Estos documentos son entregados a cada Cliente en el transcurso de la mañana y parte de la tarde. Al momento de la entrega de los documento al Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 71 de 125
		Revisión

Luego de haber entregado los documentos a todos los clientes, el Mensajero entrega a la Asistente de Crédito y Cobranzas los respaldos firmados por los Clientes.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 72 de 125
		Revisión

PROCESO: FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

El proceso de Facturación de Ventas A Crédito empieza con la elaboración de los reportes de Venta y termina con la entrega de la factura al Cliente.

ENTRADAS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

- **Órdenes de despacho consumidas.-** Documento con el valor y producto despachado al Cliente.

SALIDAS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

- **Factura de consumo semanal.-** Documento con el valor total consumido por el Cliente en la semana.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 73 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

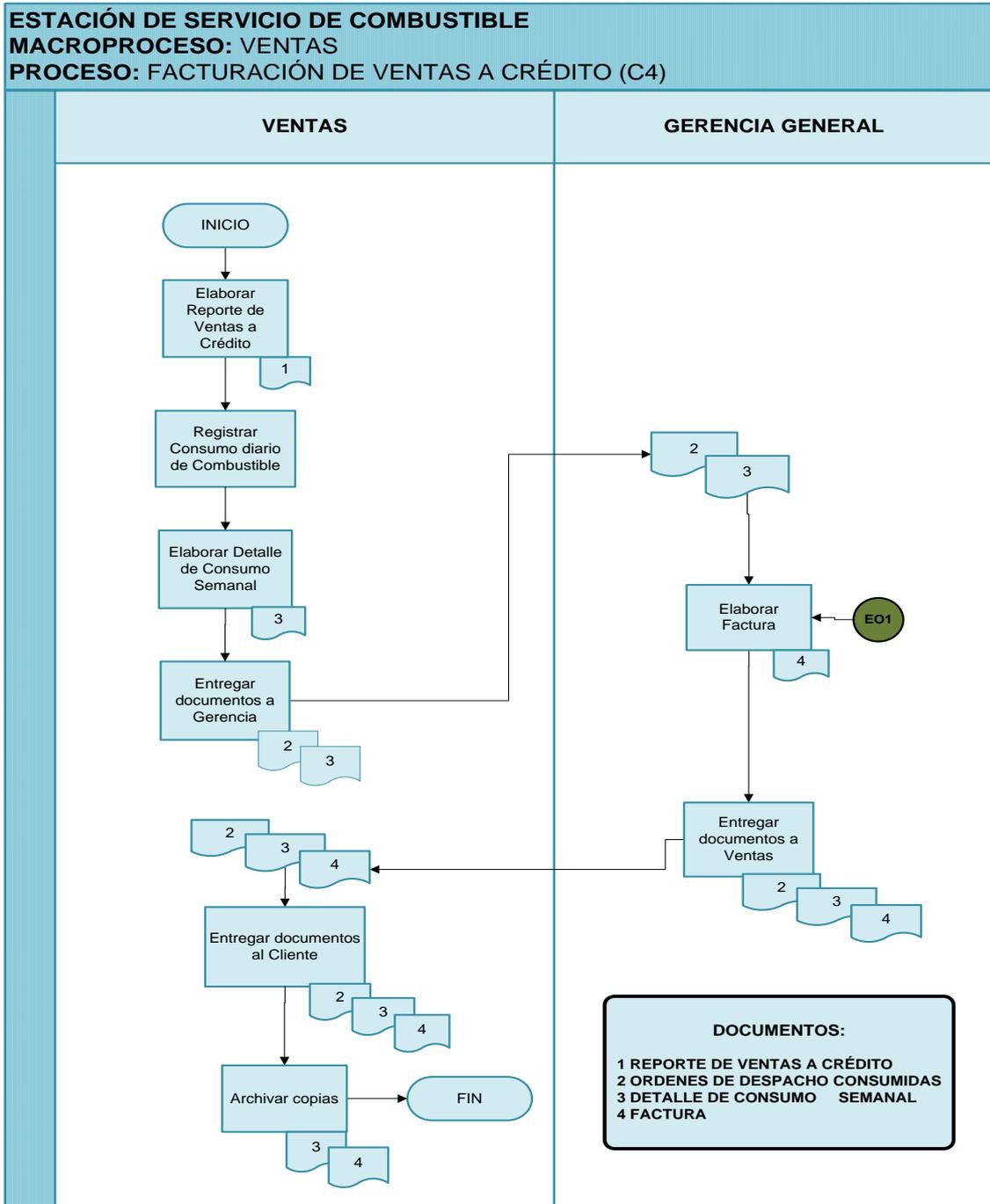
- **Físicos.-** Área para la Venta, Oficina
- **Técnicos.-** Computadoras, impresora, teléfono.
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Despachadores, Asistente de Gerencia, Asistente de Crédito y Cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS PRE-COBRADAS

- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- **Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos por parte del Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 75 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Elaborar reporte de ventas a crédito	Ventas	Elaborar el reporte de ventas a crédito al final de la jornada de trabajo	Reporte de ventas a crédito: Nombre de cliente, número de orden y valor	Despachador
2	Registrar consumo diario de combustible	Ventas	Registrar las ventas a crédito	Ordenes de despacho: datos del cliente y el valor de la orden de consumo	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Elaborar detalle de consumo semanal	Ventas	Elaborar el detalle del consumo semanal de acuerdo al consumo del cliente	Detalle de consumo: Datos del cliente, fecha, número, combustible consumido y valor	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Entregar documentos a Gerencia	Ventas	Entregar el detalle de consumo semanal y las órdenes de despacho consumidas para que elabore las facturas	Detalle de consumo y órdenes de despacho	Asistente de Crédito y Cobranzas
5	Elaborar la factura	Gerencia	Elaborar facturas de acuerdo al valor total consumido por el cliente	Factura: datos del cliente y valor total consumido	Asistente de Gerencia
6	Entregar documentos a Ventas	Gerencia	Entregar al Mensajero las órdenes de despacho consumidas, detalle de consumo semanal y factura	órdenes de despacho consumidas, detalle de consumo semanal y factura (original y copia)	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

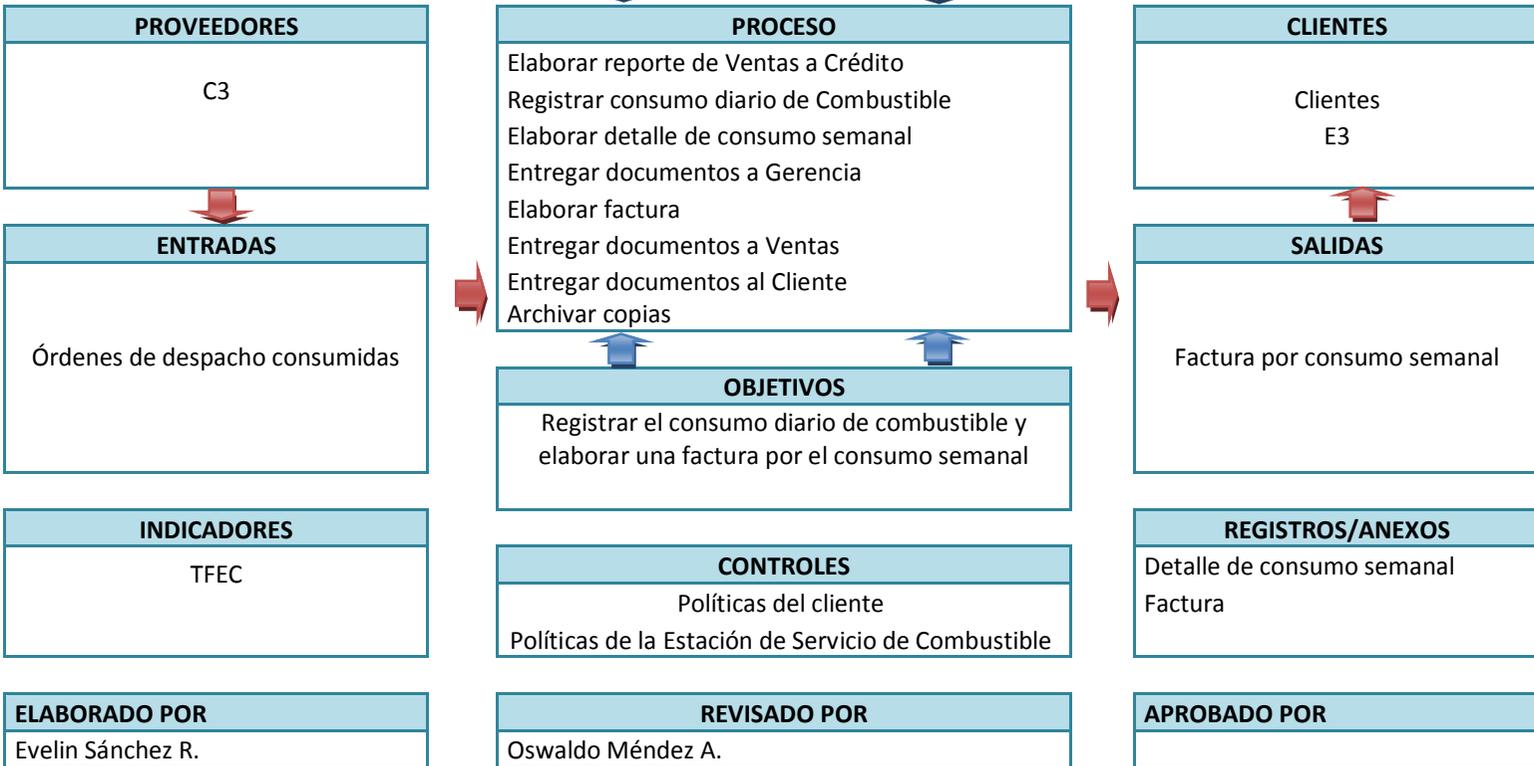
ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 76 de 125
		Revisión

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
7	Entregar documentos al cliente	Ventas	Entregar al Cliente las órdenes de despacho consumidas, detalle de consumo semanal y factura	órdenes de despacho consumidas, detalle de consumo semanal y factura (original y copia)	Mensajero
8	Archivar copias	Ventas	Archivar las copias del detalle de consumo semanal y factura	detalle de consumo semanal y factura (firmadas)	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

NOMBRE DEL PROCESO: FACTURACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO	CODIFICACIÓN: C4	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ASISTENTE DE GERANCIA	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la elaboración de los reportes de Venta y termina con la entrega de la factura al cliente		

FÍSICOS: Área para la venta, oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Impresora, computadora, teléfono	RRHH: Despachadores, Asistente de Gerencia, Asistente de Crédito y Cobranzas



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 78 de 125
		Revisión

PROCESOS DE APOYO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
--	---	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 79 de 125
		Revisión

PAGO A PROVEEDORES

DESCRIPCIÓN

La Asistente de Gerencia verifica las cuentas por pagar e informa al Gerente el pago a realizar, si el Gerente aprueba el pago, la Asistente de Gerencia elabora los comprobantes de retención y posteriormente el cheque. El cheque es entregado al Gerente para su legalización, una vez legalizado el cheque es devuelto a la Asistente de Gerencia.

La Asistente espera la llamada del proveedor para confirmar el pago, si existe pago se procede a la cancelación del mismo y se archiva los respaldos, de lo contrario se comunica al Gerente el pago que se debe realizar.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 80 de 125
		Revisión

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

El proceso de Pagos a Proveedores con la revisión de las Cuentas por Pagar a proveedores y termina con el pago a los mismos.

ENTRADAS DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

- **Obligación con el Proveedor.-** Deudas con el Proveedor.

SALIDAS DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

- **Cheque.-** Documento con el que cancela el valor adeudado.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 81 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

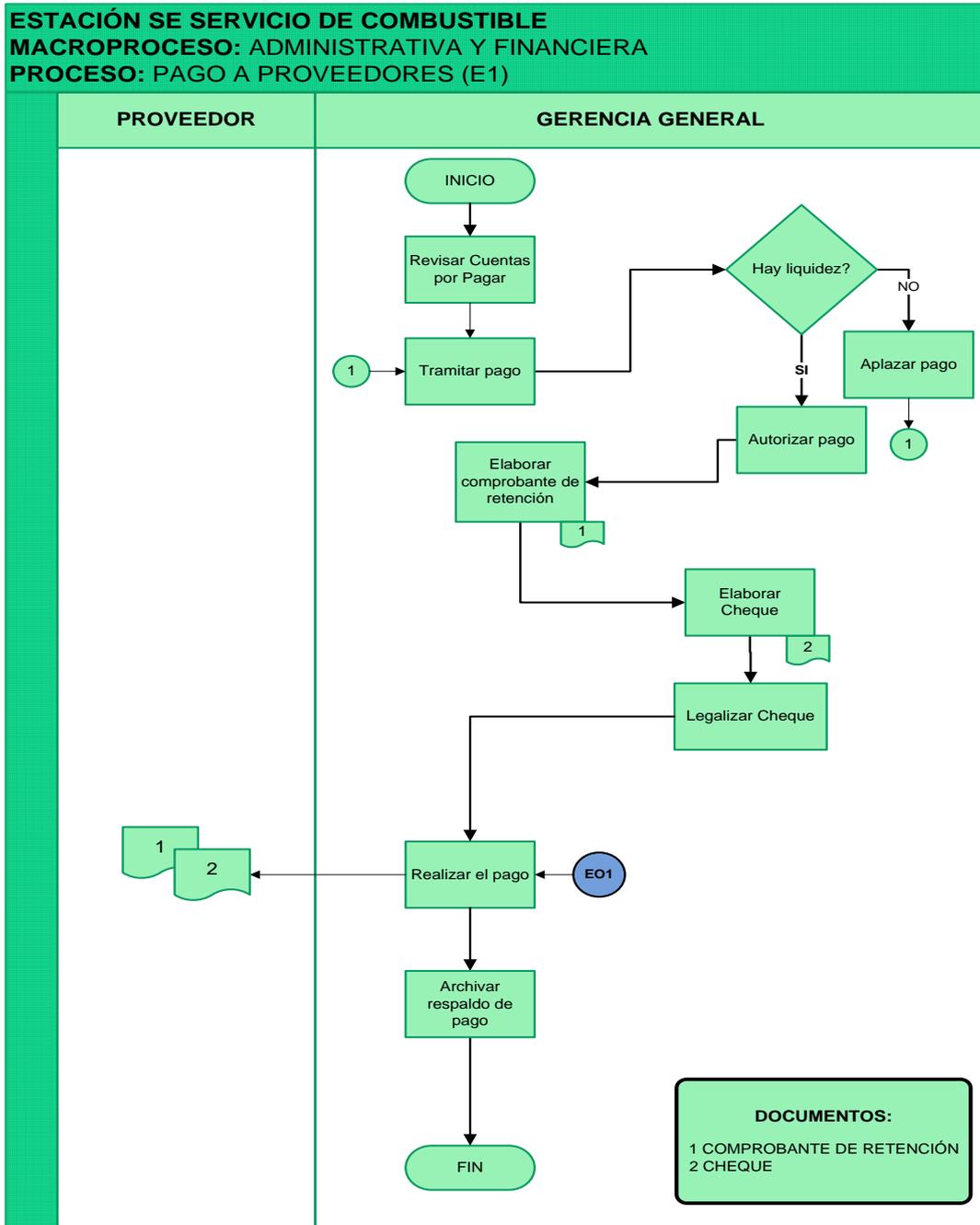
- **Físicos.-** Oficinas
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Gerente y Asistente de Gerencia.

CONTROLES DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

- **Políticas del Banco.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por la institución bancaria.
- **Políticas Tributarias.-** Disposiciones impuestas por el SRI.
- **Políticas del Proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del Proveedor.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 83 de 125
		Revisión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Tiempo	Tasa de pagos realizados	Mide el nivel de pagos realizados puntualmente	# de pagos realizados puntual / # total a pagar	%	Mensual

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 84 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGP A PROVEEDORES

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Revisar cuentas por pagar	Gerencia	Revisa las cuentas pendientes de pagar a los proveedor	Cuentas por pagar: Valor de deuda	Asistente de Gerencia
2	Tramitar pago	Gerencia	Reunir los documentos pendientes de pago presentar al Gerente	Documentos pendientes de pago	Asistente de Gerencia
3	Autorizar pago	Gerencia	Autorizar pago cuando hay liquidez	Liquidez de la empresa	Gerente
4	Aplazar pago	Gerencia	Aplazar el pago por falta de liquidez	No existe suficiente liquidez	Gerente
5	Elaborar comprobante de retención	Gerencia	Elaborar el comprobante según los respectivos porcentajes de retención	Porcentaje de retención	Asistente de Gerencia
6	Elaborar cheque	Gerencia	Elaborar cheque después de haber realizado las retenciones respectivas	Cheque: Valor a cancelar	Asistente de Gerencia
7	Legalizar cheque	Gerencia	Firmar el cheque	Cheque legalizado	Gerente
8	Realizar el pago	Gerencia	Cancelar con cheque al Proveedor el valor adeudado	Pago realizado	Asistente de Gerencia
9	Archivar respaldos de pago	Gerencia	Archivar factura cancelada y copia de cheque emitida al Proveedor	Factura y copia de cheque	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

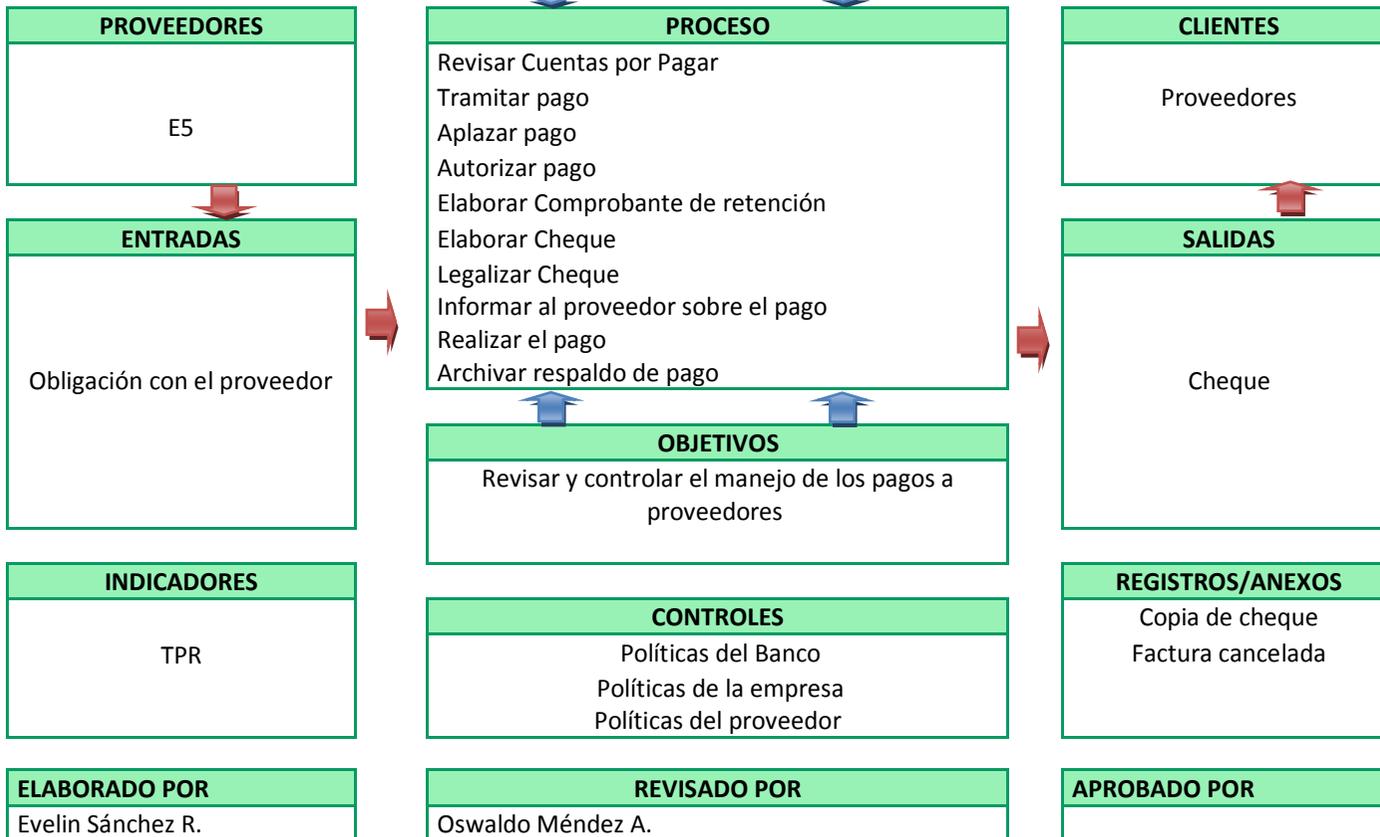
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: PAGO A PROVEEDORES	CODIFICACIÓN: E1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la revisión de las Cuentas por Pagar a proveedores y termina con el pago a los mismos		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono, Interne, Computadora	RRHH: Gerente, Asistente de Gerencia



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 86 de 125
		Revisión

PAGOS DE NÓMINA

DESCRIPCIÓN

Cada quincena la Asistente de Gerencia hace la revisión de los reportes del personal para saber si existe alguna novedad (multas, sanciones, descuentos), en caso existir alguna novedad se realiza los respectivos descuentos para proceder a la elaboración de la nómina de pago, caso contrario inmediatamente se realiza la nómina. La nómina es elaborada un día antes de su cancelación.

Luego de la elaboración de la nómina, se entrega al Gerente para su revisión y autorización, en caso de existir alguna anomalía, la Asistente de Gerencia realiza la corrección del mismo y vuelve a entregar al Gerente. Una vez autorizado el pago de nómina, la Asistente de Gerencia realiza el respectivo pago y archivo de la nómina.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 87 de 125
		Revisión

PROCESO: PAGOS DE NÓMINA

El proceso de Pagos de Nómina empieza con la revisión de reportes del personal y termina con el pago de la nómina.

ENTRADAS DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA

- **Reportes del Personal.-** Documento donde se detalla las multas del personal.

SALIDAS DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA

- **Pago al Personal.-** Dinero en efectivo que se cancela a los Empleados

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 88 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA

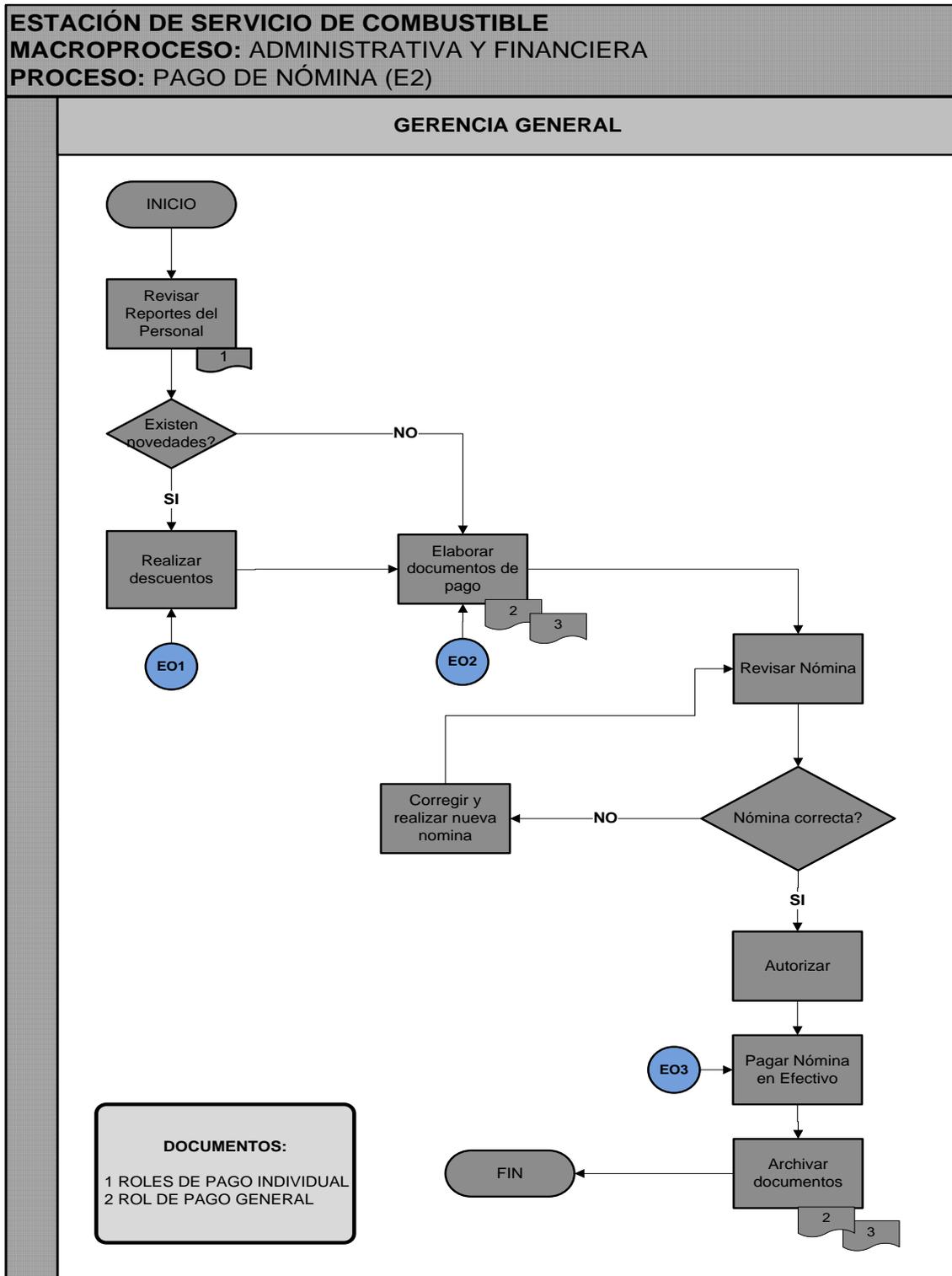
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Gerente y Asistente de Gerencia

CONTROLES DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA

- **Código de Trabajo.-** Disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.
- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGOS DE NÓMINA

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	\$	Tasa de descuentos realizados	Mide la cantidad de descuentos realizados al personal	$\frac{\# \text{ total de descuentos realizados}}{\# \text{ total de pagos a empleados}}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de nóminas correctas	Mide la cantidad de nóminas elaboradas correctamente	$\frac{\# \text{ de nóminas correctas}}{\# \text{ total de nóminas}}$	%	Mensual
E03	\$	Tasa de pagos al personal	Mide el costo total de los sueldos	$\frac{\text{cantidad a pagar al personal}}{\# \text{ total de ingresos}}$	U	Mensual

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 91 de 125
		Revisión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Revisar reportes del personal	Gerencia	Revisar si existe alguna novedad	Reportes: Incumplimientos de políticas de la Estación	Asistente de Gerencia
2	Realizar descuentos	Gerencia	Realizar descuentos por incumplimiento de políticas de la Estación	Descuentos	Asistente de Gerencia
3	Elaborar documentos de pago	Gerencia	Elaborar el rol de pago individual y genera	Rol de pago individual y general	Asistente de Gerencia
4	Revisar nómina	Gerencia	Revisar si la nómina está correcta	Nómina correcta: Valores correctos	Gerente
5	Corregir y realizar nueva nómina	Gerencia	Elaborar nueva nómina	Nómina corregida	Asistente de Gerencia
6	Autorizar	Gerencia	Autorizar pago a empleados luego de haber revisado la nómina	Pago autorizado	Gerente
7	Pagar nómina en efectivo	Gerencia	Cancelación de sueldos en efectivo al personal	Cancelación de sueldos	Asistente de Gerencia
8	Archivar documentos	Gerencia	Archivar el rol de pago individual y general	Rol de pago individual y general	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

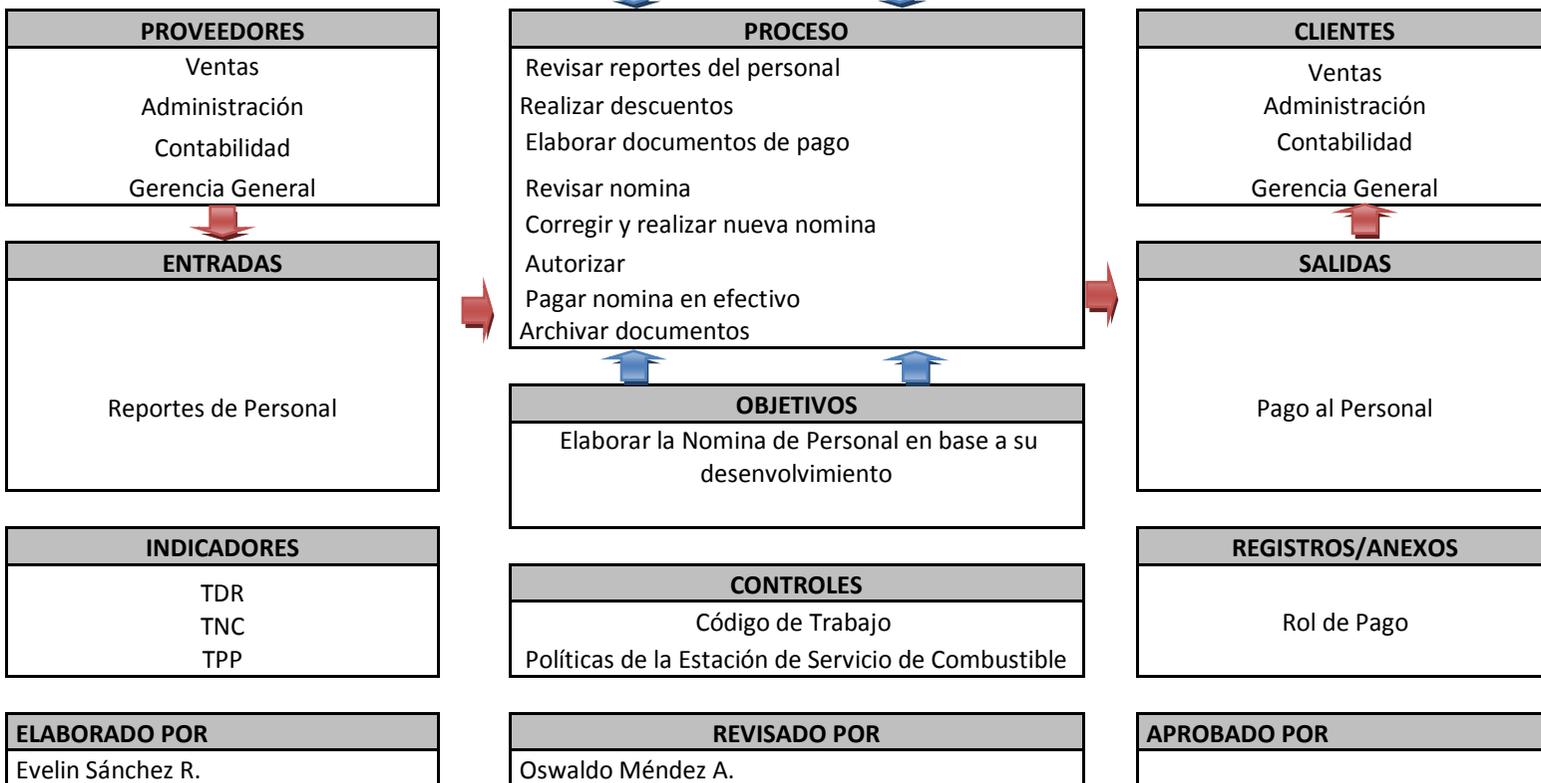
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: PAGO DE NÓMINA	CODIFICACIÓN: E2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la revisión de reportes del personal y termina con el pago de la nómina		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Computadora, teléfono, internet	RRHH: Gerente, Asistente de Gerencia



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 93 de 125
		Revisión

COBRANZAS

DESCRIPCIÓN

La Asistente de Crédito y Cobranzas revisa diariamente las cuentas por cobrar, si hay cobros vencidos, llama al Cliente para solicitar el pago de las facturas. Los Clientes no pueden cancelar de dos formas (cheque o transferencia bancaria) por tal motivo existen Clientes que cancelan con cheque y otros mediante transferencias bancarias.

- Con Cheque

Si el Cliente confirma el pago con cheque, la Asistente de Crédito y Cobranzas elabora una lista de Clientes que confirmaron el pago con cheque, la lista es entregada al Mensajero para que cobre a los Cliente y deposite en la cuenta bancaria de la Estación, el comprobante de depósito es entregado a la Asistente de Crédito y Cobranzas para su archivo. Si no confirma el pago con cheque, la Asistente de Gerencia ordena la suspensión de crédito.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 94 de 125
		Revisión

- Con Transferencia Bancaria

Si el Cliente confirma transferencia bancaria, la Asistente de Gerencia verifica en el sistema que la transferencia haya sido realizada, si la transferencia todavía no se ha acreditado a la cuenta o el cliente confirma que no ha realizado el pago, se ordena la suspensión de crédito.

El crédito se reapertura cuando el valor de la transferencia se acreditado y el cheque sea cancelado.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 95 de 125
		Revisión

PROCESO: COBRANZAS

El proceso de Cobranzas empieza con la revisión de las cuentas por cobrar y termina con el pago del cliente.

ENTRADAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

- **Cheque.-** Documento mediante el cual el Cliente cancela la deuda con la Estación de Servicio de Combustible.
- **Transferencia Bancaria.-** Valor que el Cliente acredita a la cuenta Bancaria de la Estación de Servicio de Combustible para cancelar su deuda.

SALIDAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

- **Pago registrado.-** Valor dado de baja en las cuentas por cobrar.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 96 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE COBRANZAS

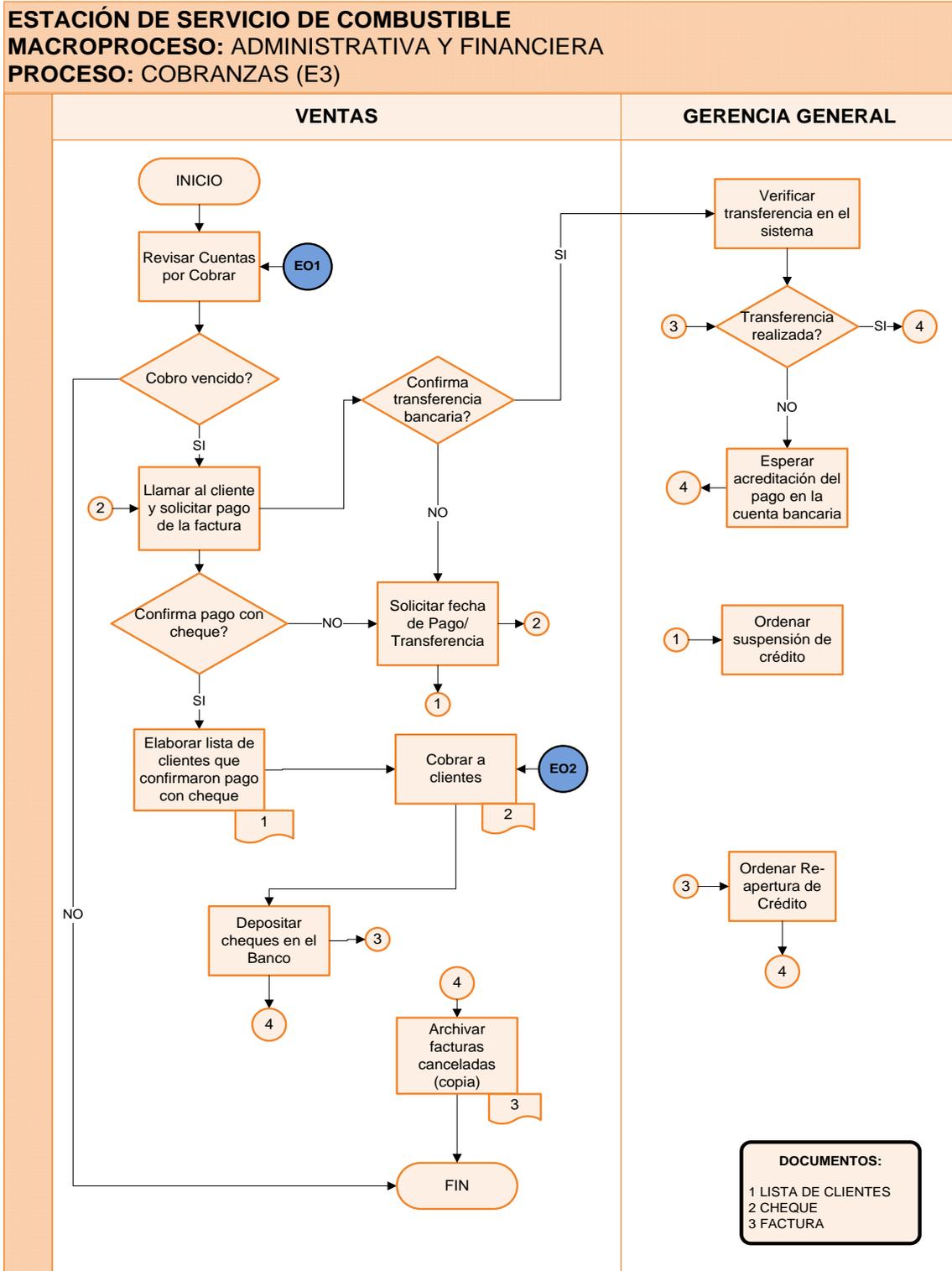
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Mensajero/Cobrador, Asistente de Crédito y Cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO DE COBRANZAS

- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- **Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos por parte del Cliente.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COBRANZAS



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de rotación de cuentas por cobrar	Mide la cantidad de ventas a crédito	$\# \text{ de ventas a crédito} / \# \text{ de ventas total}$	%	Semanal
E02	Efectividad	Tasa de cobros realizados	Mide la cantidad de cobros a clientes	$\# \text{ de cobros realizados} / \# \text{ de cartera vencida}$	%	Semanal

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMBRANZAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Revisar cuentas por cobrar	Ventas	Revisar las cuentas por cobrar que han vencido	Cuentas por cobrar vencidas	Asistente de Crédito y Cobranzas
2	Llamar al cliente y solicitar pago de la factura	Ventas	Llamar vía telefónica al cliente y solicitar el pago	Solicitar pago de Factura	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Elaborar lista de clientes que confirmaron pago con cheque	Ventas	Elaborar lista de clientes que confirmaron el pago de la factura vencida con cheque	Lista de clientes	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Cobrar a clientes	Ventas	Cobrar a cada uno de los clientes en su domicilio según la Lista entregada	Cobro de Cheque	Mensajero
5	Depositar cheques en el banco	Ventas	Depositar Cheques cobrados	Cheques	Mensajero
6	Verificar transferencia en el sistema	Gerencia	Verificar que la Transferencia haya sido realizada a la Cuenta Bancaria de la empresa	Transferencia realizada	Asistente de Gerencia
7	Esperar acreditación del pago en la cuenta bancaria	Ventas	Esperar hasta que la transferencia se realice	Transferencia realizada	Asistente de Gerencia
8	Ordenar suspensión de crédito	Ventas	Ordenar suspensión de Crédito si el cliente no cancela la factura vencida	Factura vencida	Asistente de Gerencia
9	Solicitar fecha de pago/transferencia	Ventas	Si el cliente no confirma pago, solicitar la fecha del mismo	Fecha de pago	Asistente de Crédito y Cobranzas
10	Ordenar reapertura de crédito	Ventas	Ordenar la re-apertura de crédito cuando el cliente cancela la factura vencida	Cancelación de Factura vencida	Asistente de Gerencia
11	Archivar facturas canceladas	Ventas	Archivar las facturas que han sido canceladas	Facturas canceladas	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Evelin
Sánchez R.Revisado por: Oswaldo
Méndez A.

Aprobado por:

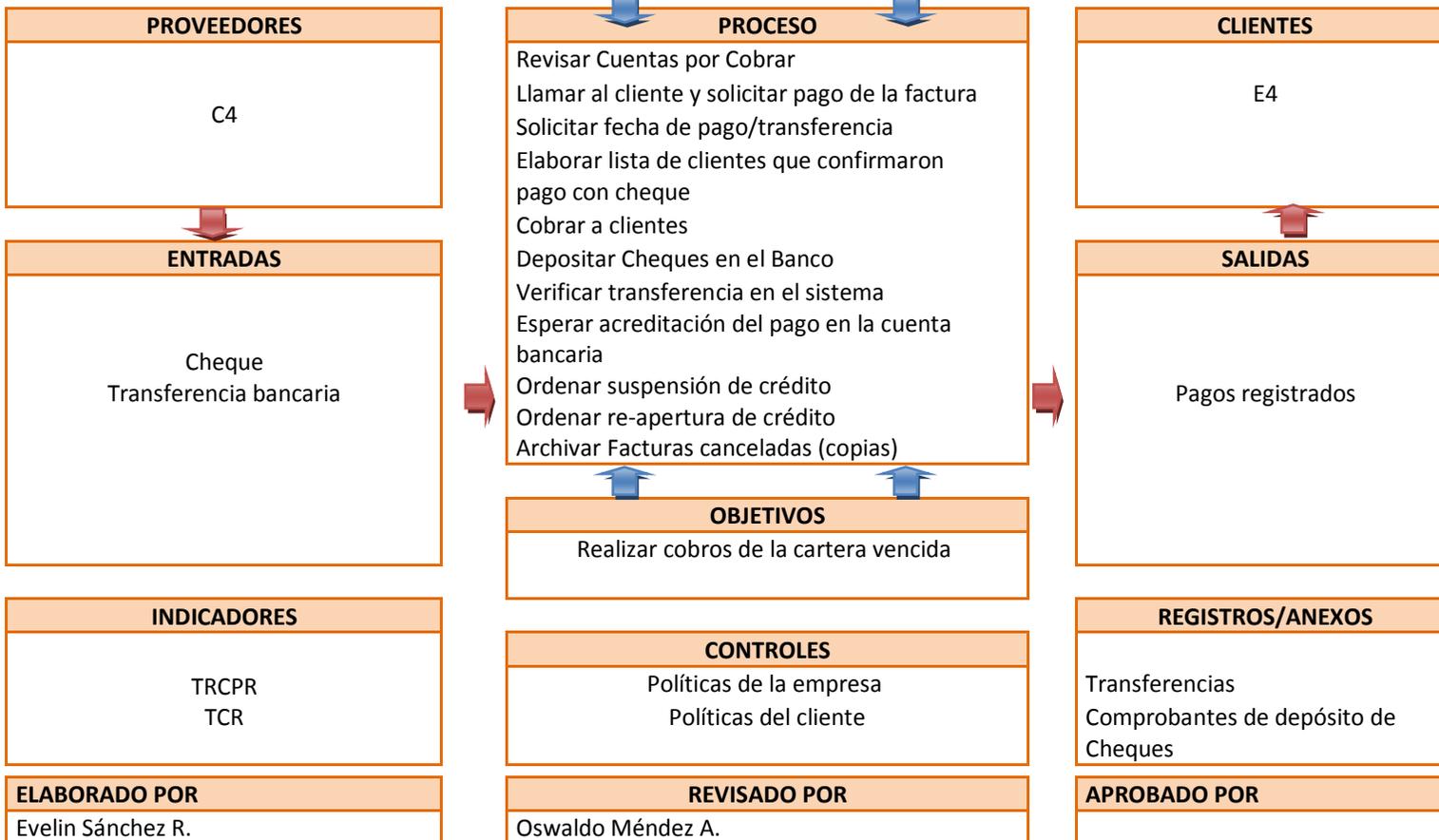
Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: COBRANZAS	CODIFICACIÓN: E3	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la revisión de las cuentas por cobrar y termina con el pago del cliente		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono, Computadora, internet	RRHH: Mensajero / Cobrador, Asistente de Crédito y Cobranzas



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 101 de 125
		Revisión

CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

DESCRIPCIÓN

El Asistente Contable recibe diariamente las facturas de ventas a contado por parte de los despachadores y las facturas de ventas a crédito y pre-cobradas por la Asistente de Crédito y cobranzas.

Luego de la recepción de la factura, el Asistente Contable registra las facturas en el sistema.

El Asistente Contable archiva las facturas de ventas a contado, y las facturas de ventas a crédito y pre-cobras son entregadas a la Asistente de Crédito y Cobranzas para ser archivadas.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 102 de 125
		Revisión

PROCESO: CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

El proceso de Contabilización de las Ventas empieza con el envío de facturas del personal de ventas a Contabilidad y termina con el archivo de las mismas

ENTRADAS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

- **Facturas.-** Documentos por el valor de las ventas realizadas.

SALIDAS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

- **Facturas contabilizadas.-** Documentos ingresados al sistema.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 103 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

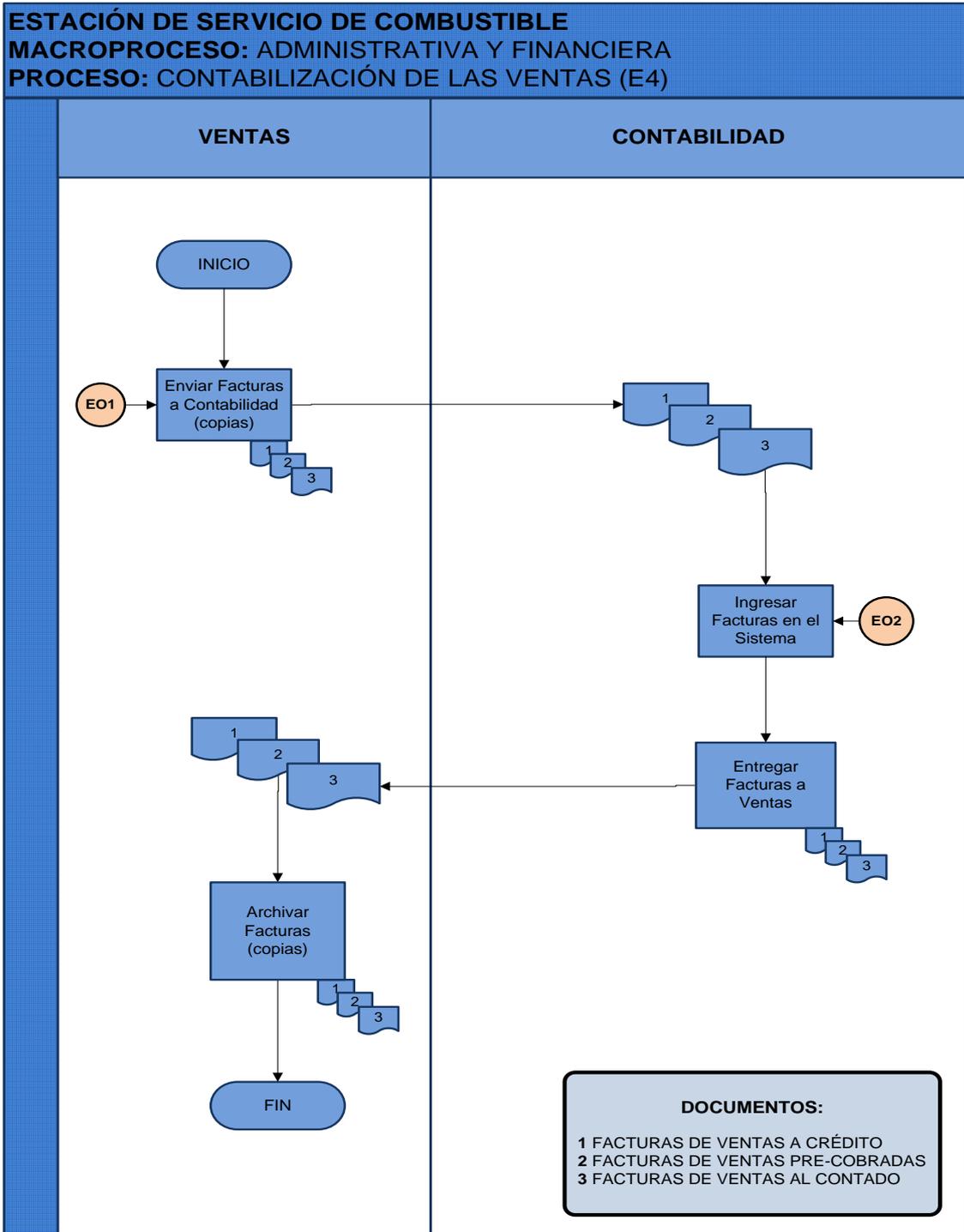
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Asistente Contable, Despachadores y Asistente de Crédito y Cobranzas.

CONTROLES DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

- **Políticas Tributarias.-** Disposiciones impuestas por el SRI.
- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 105 de 125
		Revisión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de facturas entregadas	Mide la cantidad de facturas entregadas	$\frac{\# \text{ de facturas entregadas}}{\# \text{ total de facturas}}$	%	Semanal
E02	Calidad	Tasa de facturas contabilizadas	Mide la cantidad de facturas contabilizadas a tiempo	$\frac{\# \text{ de facturas ingresadas a tiempo}}{\# \text{ total de facturas}}$	%	Semanal

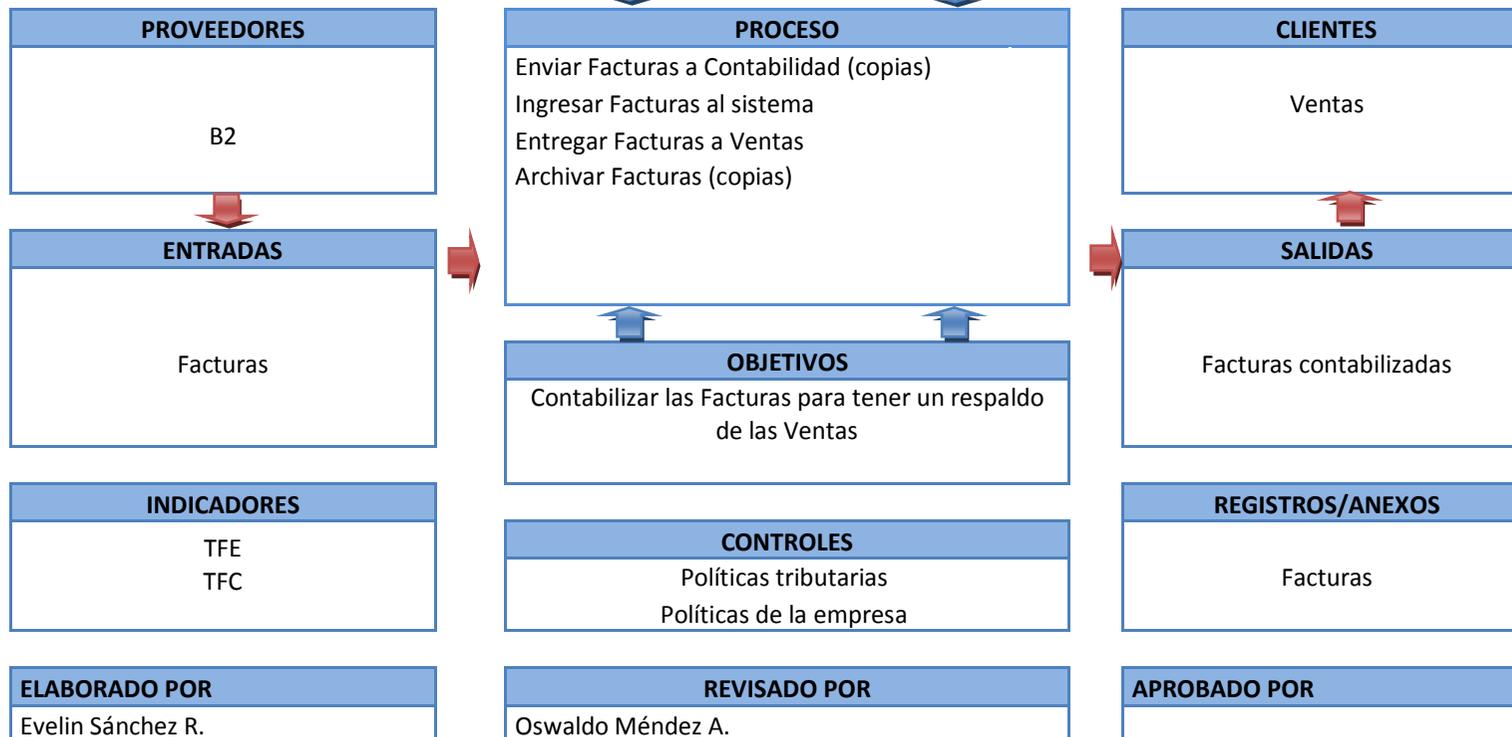
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Enviar Facturas a Contabilidad (copias)	Ventas	Enviar todas las Facturas para ser contabilizadas	Facturas	Despachadores y Asistente de Crédito y Cobranzas
2	Ingresar Facturas al Sistema	Contabilidad	Ingresar todas las Facturas en el Sistema	Facturas	Asistente Contable
3	Entregar Facturas a Ventas	Contabilidad	Devolver las Facturas después de ser ingresadas	Facturas ingresadas	Asistente Contable
4	Archivar Facturas (copias)	Ventas	Archivar las Facturas	Facturas	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
----------------------------------	---------------------------------	---------------

NOMBRE DEL PROCESO: CONTABILIZACION DE LAS VENTAS	CODIFICACIÓN: E4	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ASISTENTE CONTABLE	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con el envío de facturas del personal de ventas a Contabilidad y termina con el archivo de las mismas		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Computadora, interne, teléfono	RRHH: Despachadores, Asistente de Crédito y Cobranzas



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 107 de 125
		Revisión

COMPRAS VARIAS

DESCRIPCIÓN

El personal de la empresa comunica a la Asistente de Gerencia la requisición de materiales, suministros, equipos, etc., Si la Asistente de Gerencia aprueba la compra ella misma realiza las cotizaciones, selecciona la mejor y realiza el pedido. El pedido es recibido al siguiente día junto con la factura, la Asistente verifica que el pedido esté correcto, si no es correcto, devuelve el pedido y espera el correcto, una vez llegado el pedido correcto, se entrega la factura a la Contadora para su respectiva contabilización.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 108 de 125
		Revisión

PROCESO: COMPRAS VARIAS

El proceso de Compras Varias empieza con las requisiciones de los Departamentos de la empresa y termina con el envío de la Factura a Contabilidad

ENTRADAS DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

- **Requisiciones.-** Materiales que necesita la Estación de Servicio de Combustible.

SALIDAS DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

- **Pedido.-** Cantidad y producto solicitado al Proveedor.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 109 de 125
		Revisión

RECURSOS DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

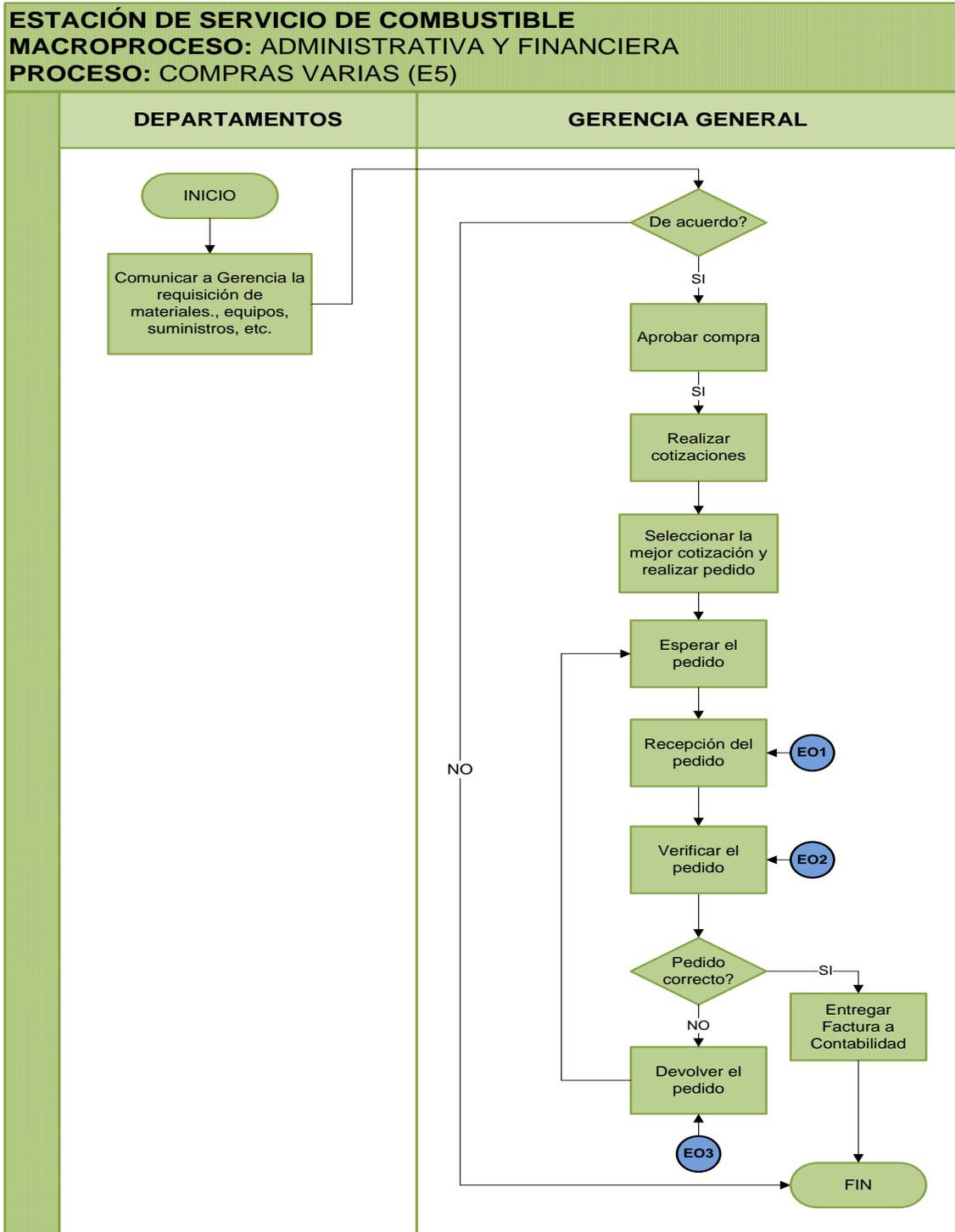
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Asistente de Gerencia y Personal de la Empresa

CONTROLES DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

- **Políticas Tributarias.-** Disposiciones impuestas por el SRI.
- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- **Políticas del Proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del Proveedor.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Efectividad	Tasa de pedidos completos	Mide la cantidad recibida de pedidos completos	$\frac{\# \text{ de pedidos completos}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Mensual
E02	Calidad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la calidad de pedidos recibidos	$\frac{\# \text{ de pedidos con problemas}}{\# \text{ total de pedidos}}$	%	Mensual
E03	Efectividad	Tasa de pedidos recibidos	Mide la cantidad de pedidos recibidos	$\frac{\# \text{ de pedidos recibidos}}{\# \text{ total de pedidos realizados}}$	%	Mensual

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 112 de 125
		Revisión

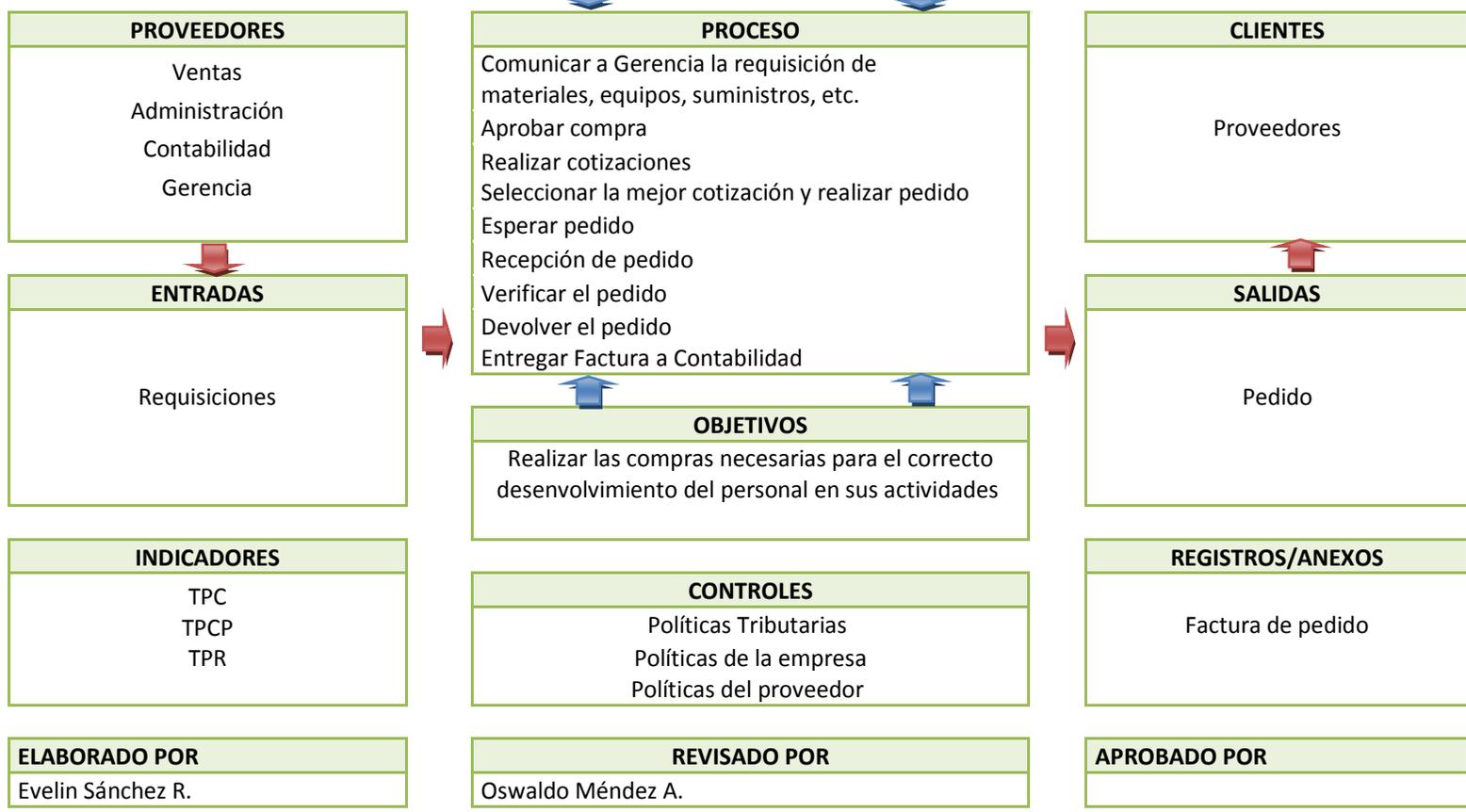
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS VARIAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Comunicar a Gerencia la requisición de materiales, equipos, suministros, etc.	Todos los departamentos	Comunicar a Gerencia la necesidad de materiales, equipos, suministros, etc.	Materiales, equipos, suministros	Encargado de cada Departamento
2	Aprobar Compra	Gerencia	Aprobar la compra si está de acuerdo con la misma	Aprobación de Compra	Asistente de Gerencia
3	Realizar cotizaciones	Gerencia	Cotizar la compra con distintos proveedores	Cotizaciones	Asistente de Gerencia
4	Seleccionar la mejor cotización y realizar pedido	Gerencia	Escoger la cotización más conveniente y hacer el pedido vía telefónica	Mejor cotización y pedido	Asistente de Gerencia
5	Esperar el pedido	Gerencia	Esperar a que el pedido llegue a la empresa	Pedido	Asistente de Gerencia
6	Recepción del pedido	Gerencia	Recibir el pedido	Pedido	Asistente de Gerencia
7	Verificar el Pedido	Gerencia	Verificar el pedido realizado con el pedido recibido	Pedido realizado y Pedido recibido	Asistente de Gerencia
8	Devolver el pedido	Gerencia	Devolver el pedido recibido si este no es el solicitado y esperar la llegada del pedido correcto	Pedido devuelto	Asistente de Gerencia
9	Entregar Factura a Contabilidad	Gerencia	Entregar la Factura para ser contabilizada	Factura	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS VARIAS	CODIFICACIÓN: E5	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: ASISTENTE DE GERENCIA	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con las requisiciones de los Departamentos de la empresa y termina con el envío de la Factura a Contabilidad		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficinas	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono, internet, computadora	RRHH: Asistente de Gerencia y Personal de la Empresa



Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 114 de 125
		Revisión

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN

La Asistente de Gerencia comunica al Gerente la vacante que existe por la renuncia del empleado, el Gerente analiza si es necesario contratar un nuevo empleado para que ocupe el puesto. Si existe la aprobación para contratar un nuevo empleado, la Asistente de Gerencia hace publicidad de la vacante. Posteriormente recibe hojas de vidas de Candidatos al puesto vacante y entrega al Gerente para que las analice y pre-seleccione a candidatos.

Luego de la pre-selección la Asistente de Gerencia programa entrevistas con y cada uno de los candidatos. Después de las entrevistas el Gerente analiza y selecciona al mejor candidato, inmediatamente la Asistente de Gerencia cita a la persona seleccionada para definir condiciones y cláusulas del contrato, si la persona seleccionada no acepta la vacante se vuelve a analizar y elegir a uno de los candidatos que fueron pre-seleccionados anteriormente. Si la persona seleccionada acepta las condiciones y cláusulas del contrato, la Asistente de Gerencia procede inmediatamente a elaborar el contrato, presentar ante el personal e inducir al nuevo empleado en las actividades del cargo a ocupar.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 115 de 125
		Revisión

PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de Selección y Contratación del Personal empieza con la necesidad de personal y termina con la inducción al nuevo empleado

ENTRADAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- **Necesidad de Personal.-** Vacante del puesto.

SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- **Personal Contratado.-** Persona seleccionada para la vacante.

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 116 de 125
		Revisión

**RECURSOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DEL PERSONAL**

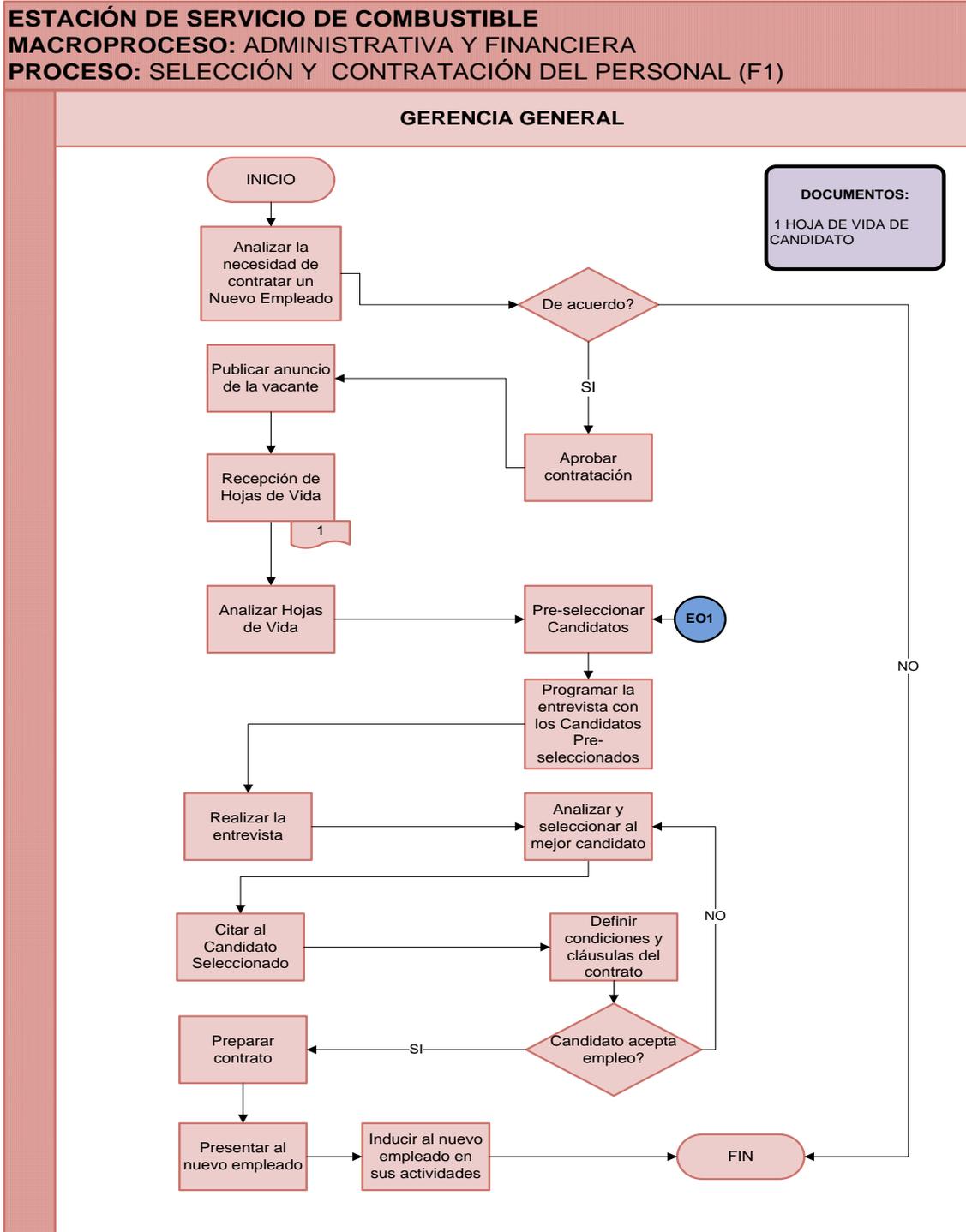
- **Físicos.-** Oficinas.
- **Técnicos.-** Computadora, internet, teléfono
- **Económico.-** Monto de dinero asignado para el proceso.
- **RRHH.-** Gerente y Asistente de Gerencia.

**CONTROLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DEL PERSONAL**

- **Código de Trabajo.-** Disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.
- **Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos por parte de la Gerencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	Manual de Procesos	Pág. 118 de 125
		Revisión

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
E01	Calidad	Tasa de candidatos preseleccionados	Mide la cantidad de candidatos preseleccionados	$\frac{\# \text{ de candidatos preseleccionados}}{\# \text{ total de candidatos}}$	%	Anual

Elaborado por: Evelin Sánchez R.	Revisado por: Oswaldo Méndez A.	Aprobado por:
---	--	----------------------

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
1	Analizar la necesidad de contratar un nuevo empleado	Gerencia	Analizar si es necesario o no la contratación de un nuevo empleado	Análisis de la contratación	Gerente
2	Aprobar contratación	Gerencia	Aprobar la contratación de un nuevo empleado	Aprobación	Gerente
3	Publicar anuncio de la vacante	Gerencia	Promocionar la vacante existente	Vacante	Asistente de Gerencia
4	Recepción de Hojas de Vida	Gerencia	Reclutar hojas de vida de candidatos a ocupar la vacante	Hojas de Vida	Asistente de Gerencia
5	Analizar Hojas de Vida	Gerencia	Analizar cada una de las Hojas de Vida	Hojas de Vida	Gerente y Asistente de Gerencia
6	Pre-seleccionar candidatos	Gerencia	Seleccionar los candidatos que cumplan con los requisitos para ocupar la vacante	Candidatos Pre-seleccionados	Gerente y Asistente de Gerencia
7	Programar la entrevista con los candidatos pre-seleccionados	Gerencia	Llamar vía telefónica a los candidatos pre-seleccionados y comunicar fecha y hora de la entrevista	Fecha y hora de la entrevista	Asistente de Gerencia
8	Realizar la entrevista	Gerencia	Entrevistar a los candidatos pre-seleccionados	Entrevista	Gerente y Asistente de Gerencia
9	Analizar y seleccionar al mejor candidato	Gerencia	Seleccionar al mejor candidato según la entrevista realizada	Candidato a contratar	Gerente y Asistente de Gerencia
10	Citar al candidato seleccionado	Gerencia	Llamar vía telefónica y comunicar al candidato que ha sido seleccionado para que se acerque a la empresa	Candidato a contratar	Asistente de Gerencia
11	Definir condiciones y cláusulas del contrato	Gerencia	Definir reglas y cláusulas para elaborar el contrato	Clausulas del contrato	Gerente y Asistente de Gerencia

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	RESPONSABLE
12	Preparar contrato	Gerencia	Elaborar contrato con lo acordado anteriormente	Contrato	Asistente de Gerencia
13	Presentar al nuevo empleado	Gerencia	Presentar al nuevo empleado al personal de la empresa	Presentación del nuevo empleado	Asistente de Gerencia
14	Inducir al nuevo empleado en sus actividades	Gerencia	Dar a conocer y explicar al nuevo empleado las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo	Actividades a realizar	Asistente de Gerencia

Elaborado por: Evelin Sánchez R.

Revisado por: Oswaldo Méndez A.

Aprobado por:

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	CODIFICACIÓN: F1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE GENERAL	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la necesidad de personal y termina con la inducción al nuevo empleado		

RECURSOS	
FÍSICOS: Oficina	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Teléfono, Computadora, Internet	RRHH: Gerente, Asistente de Gerencia

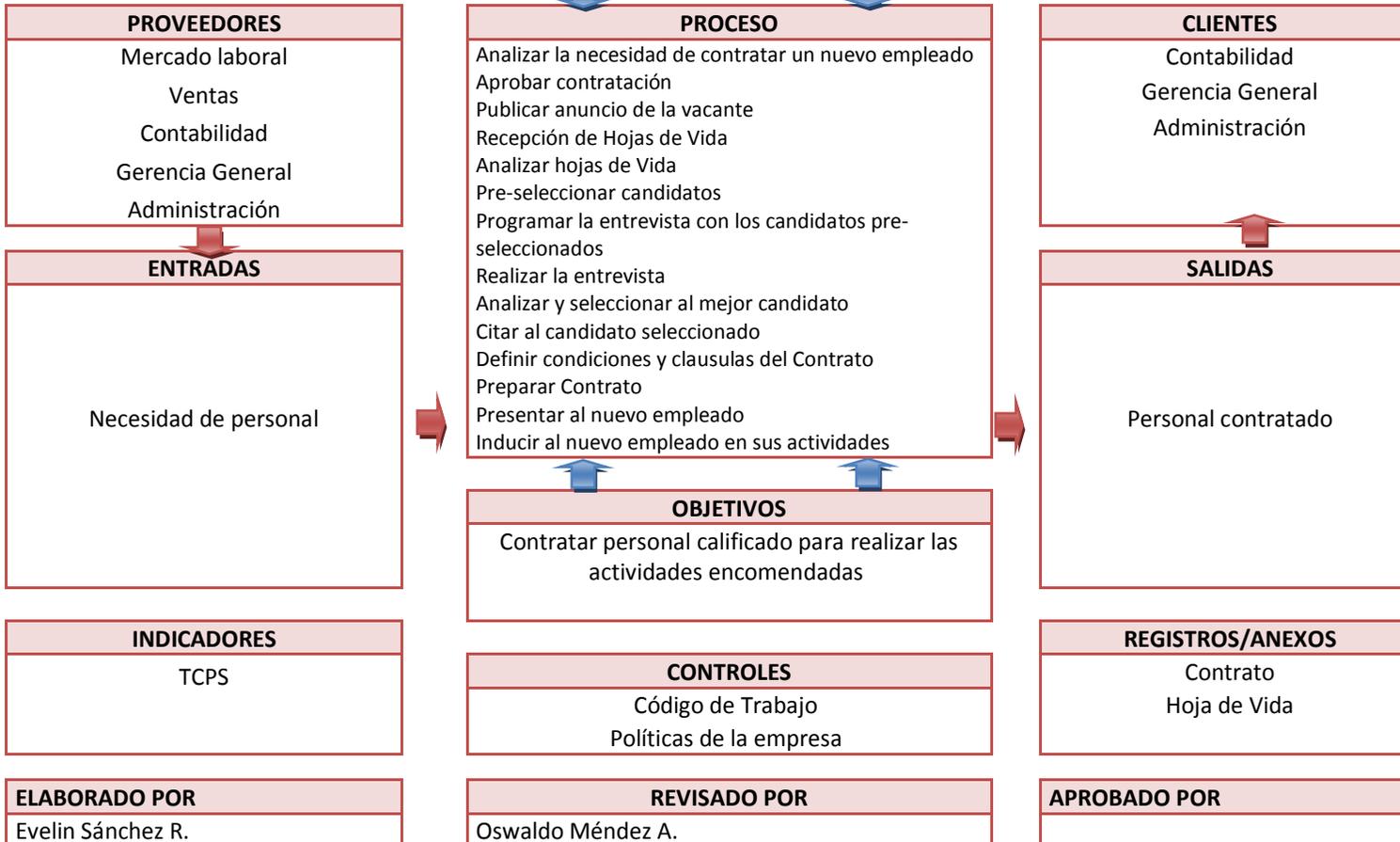


TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA
TOPE	Calidad	Tasa de órdenes de pedido erróneo	Mide la cantidad de órdenes de pedido sin error	# de órdenes de pedido erróneas / # total de órdenes de pedido	%
TPCP	Efectividad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la cantidad de pedidos realizados con problemas	# de pedidos realizados con problemas / # total de pedidos realizados	%
TPA	Efectividad	Tasa de pedidos aprobados	Mide la cantidad de pedidos aprobados	# de órdenes de pedidos aprobados / # total de órdenes de pedido	%
TPRP	Tiempo	Tasa de pedidos recibidos puntual	Mide el nivel de cumplimiento de los Proveedores	# de pedidos a tiempo / # total de pedidos	%
TDC	Calidad	Tasa de despacho correcto	Mide la cantidad de despacho correcto por parte de los Proveedores	Cantidad recibida / Cantidad requerida	%
TDE	Calidad	Tasa de documentos erróneos	Mide la cantidad de documentos erróneos emitidos por el Proveedor	# de documentos erróneos / # total de documentos recibidos en el mes	%

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA
TD	Efectividad	Tasa de desperdicio	Mide la cantidad de desperdicio de combustible	Cantidad de combustible derramado / Cantidad de combustible recibida	%
TDS	Efectividad	Tasa de descarga sobrante	Mide el nivel de combustible sobrante en el tanquero	Cantidad de combustible sobrante / Cantidad total de combustible recibida en el tanquero	%
TSA	Efectividad	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes aprobadas	# de solicitud aprobadas / # total de solicitudes recibidas	%
TTAT	Tiempo	Tasa de transferencia a tiempo	Mide la cantidad de transferencias recibidas a tiempo	# de transferencias a tiempo / # total de transferencias	%
TFEPC	Calidad	Tasa de Facturas erróneas pre cobrada	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%
TODE	Calidad	Tasa de ordenes despacho erróneas	Mide la cantidad de órdenes recibidas con error	# de órdenes de despacho con error / # total órdenes entregadas al cliente	%
TFE	Calidad	Tasa de facturas erróneas	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%

Elaborado por: Evelin
Sánchez R.Revisado por: Oswaldo
Méndez A.

Aprobado por:

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA
TFNE	Efectividad	Tasa de facturas no entregadas	Mide la cantidad de facturas no entregadas al cliente	# de facturas entregadas al cliente / # total de facturas	%
TFEC	Calidad	Tasa de facturas erróneas crédito	Mide la cantidad de facturas elaboradas con error	# de facturas elaboradas con error / # total de facturas elaboradas	%
TPR	Tiempo	Tasa de pagos realizados	Mide el nivel de pagos realizados puntualmente	# de pagos realizados puntual / # total a pagar	%
TDR	\$	Tasa de descuentos realizados	Mide la cantidad de descuentos realizados al personal	# total de descuentos realizados / # total de pagos a empleados	%
TNC	Calidad	Tasa de nóminas correctas	Mide la cantidad de nóminas elaboradas correctamente	# de nóminas correctas / # total de nóminas	%
TPP	\$	Tasa de pagos al personal	Mide el costo total de los sueldos	cantidad a pagar al personal / # total de ingresos	U
TRCPC	Efectividad	Tasa de rotación de cuentas por cobrar	Mide la cantidad de ventas a crédito	# de ventas a crédito / # total de ventas	%
TCR	Efectividad	Tasa de cobros realizados	Mide la cantidad de cobros a clientes	# de cobros realizados / # total de cartera vencida	%
TFE	Efectividad	Tasa de facturas entregadas	Mide la cantidad de facturas entregadas	# de facturas entregadas / # total de facturas	%

Elaborado por: Evelin
Sánchez R.Revisado por: Oswaldo
Méndez A.

Aprobado por:

SIGLA	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA
TFC	Calidad	Tasa de facturas contabilizadas	Mide la cantidad de facturas contabilizadas a tiempo	# de facturas ingresadas a tiempo / # total de facturas	%
TPC	Efectividad	Tasa de pedidos completos	Mide la cantidad recibida de pedidos completos	# de pedidos completos / # total de pedidos	%
TPCP	Calidad	Tasa de pedidos con problemas	Mide la calidad de pedidos recibidos	# de pedidos con problemas / # total de pedidos	%
TPR	Efectividad	Tasa de pedidos recibidos	Mide la cantidad de pedidos recibidos	# de pedidos recibidos / # total de pedidos realizados	%
TCPS	Calidad	Tasa de candidatos preseleccionados	Mide la cantidad de candidatos preseleccionados	# de candidatos preseleccionados / # total de candidatos	%
TRNR	Efectividad	Tasa de reuniones no realizadas	Mide la cantidad de reuniones no realizadas	# de reuniones no realizadas / # total de comunicaciones a reunión	%
TEQA	Efectividad	Tasa de empleados que asistieron	Mide la cantidad de empleados que no asistieron a la reunión	# de empleados que asistieron / # total de empleados	%

Elaborado por: Evelin
Sánchez R.Revisado por: Oswaldo
Méndez A.

Aprobado por: