

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR**



AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

***“DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE  
GESTIÓN PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE  
COMBUSTIBLES - CALDERÓN”***

***GUIDO FAVIAN QUIROLA MOROCHO***

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

**Guido Favián Quirola Morocho**

Quito, 15 de noviembre del 2006

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR**



AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

***“DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE  
GESTIÓN PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE  
COMBUSTIBLES - CALDERÓN”***

***GUIDO FAVIAN QUIROLA MOROCHO***

2006

TUTOR: DR. JUAN PABLO SERRANO

QUITO

## ABSTRACT

La tesis titulada “**Diseño del sistema de Información de Gestión para la estación de servicio de combustibles - Calderón**” es un trabajo práctico que busca incorporar todos los elementos necesarios para implementar el Balanced ScoreCard dentro de cualquier estación de servicio.

En su desarrollo se ha considerado paso a paso la inter-relación existente entre la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales con el alineamiento que debe tener toda la infraestructura organizacional de la estación de servicio.

Posteriormente se ha descrito los requerimientos establecidos por el **Balanced Scorecard Technology Council** quien determina los lineamientos principales para ayudar a organizaciones en la automatización de su Balanced Scorecard.

Finalmente, se ha desarrollado un prototipo del aplicativo para manejar el BSC desarrollado como parte del presente estudio, este aplicativo pretende ser el punto de partida para una aplicación mas completa que permita la captura directa de la información mantenida en las bases de datos de los sistemas de gestión de la estación de servicios.

Con todo lo anteriormente señalado se han formulado las conclusiones y recomendaciones considerando las condiciones actuales existentes en la estación de servicios “Calderón”.

## ***AGRADECIMIENTO***

    Mi agradecimiento a mis padres... gracias por siempre!! a mis maestros de quienes he recibido sus conocimientos, experiencias y amistad, a mis compañeros y amigos de toda la vida, a mi familia quien siempre me ha apoyado en este interminable camino del conocimiento.

**FAVIAN**

## ÍNDICE

1 MARCO CONCEPTUAL DEL BALANCED SCORECARD .....	8
1.1 Estrategias aplicables al control y gestión empresarial .....	9
1.2 El BSC como herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones. .....	17
2 MARCO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “CALDERÓN” ....	34
2.1 Conceptos generales.....	35
2.2 Organigrama tipo de una estación de servicios.....	41
2.3 Descripción funcional.....	41
2.4 Nivel Filosófico .....	44
2.5 Nivel Analítico .....	45
2.6 Análisis de la estación de servicio “Calderón” .....	50
2.7 Nivel Operativo.....	52
3 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO “CALDERÓN” .....	62
3.1 Definición de Objetivos e Indicadores de gestión. ....	63
3.2 Matriz de Indicadores Final .....	72
3.3 Mapa Estratégico de la estación de servicios Calderón .....	73
4 PLAN DE IMPLANTACIÓN .....	75
4.1 La participación de todos los implicados .....	77
4.2 Factores de éxito y barreras (Resistencia al cambio) .....	79
4.3 Proceso de mejora continua y de aprendizaje .....	80
4.4 Inversión a realizar, resultados esperados y rentabilidad .....	81
4.5 Cronograma de Trabajo .....	82
5 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD ....	83
5.1 Metodología propuesta .....	84
5.2 Requerimientos tecnológicos .....	86
5.3 Aplicaciones Certificadas por BSC Collaborative, Inc.....	86
5.4 Etapa de implementación de un BSC .....	89
5.5 Desarrollo del prototipo del Sistema para el manejo del BSC en la estación de servicios “Calderón” .....	90
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
6.1 Conclusiones.....	103
6.2 Recomendaciones.....	104
7 BIBLIOGRAFÍA.....	106
8 ANEXOS .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Periodos de comportamiento organizacional.....	14
Tabla N° 2.	Enfoques anteriores y actuales sobre estrategias .....	16
Tabla N° 3.	La Cadena de Valor.....	27
Tabla N° 4.	Algunas definiciones de tipos de procesos.....	29
Tabla N° 5.	Comercializadoras registradas por la DNH en nuestro país....	38
Tabla N° 6.	Matriz EFE .....	53
Tabla N° 7.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	54
Tabla N° 8.	Matriz EFI.....	55
Tabla N° 9.	Matriz FODA.....	57
Tabla N° 10.	Matriz FODA Resultante .....	58
Tabla N° 11.	Estrategias a implementarse.....	61
Tabla N° 12.	Definición de Objetivos por perspectiva.....	64
Tabla N° 13.	Definición de Indicadores y metas por Perspectiva .....	65
Tabla N° 14.	Matriz de relaciones Objetivo Vs. Objetivo.....	66
Tabla N° 15.	Matriz de relaciones Indicador Vs. Indicador.....	67
Tabla N° 16.	Matriz de Indicadores Vs. Objetivos (P. Financiera) .....	68
Tabla N° 17.	Matriz de Indicadores Vs. Objetivos (P. Cliente).....	68
Tabla N° 18.	Matriz de Indicadores Vs. Objetivos(P. Procesos Internos) .....	69
Tabla N° 19.	Matriz de Indicadores Vs. Objetivos(P. A. y Crecimiento) .....	69
Tabla N° 20.	Matriz Causa-Efecto .....	71
Tabla N° 21.	Matriz de Indicadores Final.....	72
Tabla N° 22.	Participantes dentro de la Implantación.....	77
Tabla N° 23.	Flujo de Caja, VAN, TIR .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Formas de Estrategia.....	13
Figura N° 2.	Cuadro de mando Integral (BSC).....	18
Figura N° 3.	Estrategias en la perspectiva Financiera.....	20
Figura N° 4.	Estrategias en la perspectiva del Cliente.....	23
Figura N° 5.	Ejemplo de cadena de valor.....	28
Figura N° 6.	Actividades de soporte en la Cadena de Valor.....	29
Figura N° 7.	Ejemplo de Mapa Estratégico.....	30
Figura N° 8.	Aspectos clave en la perspectiva de los procesos internos.....	31
Figura N° 9.	Ejemplo de Objetivos Estratégicos.....	32
Figura N° 10.	Ejemplo de Mapa Estratégico.....	33
Figura N° 11.	Organigrama de la Estación de Servicios Calderón.....	41
Figura N° 12.	Mapa estratégico Estación de Servicio “Calderón”.....	73
Figura N° 13.	Modelo Entidad-Relación Génesis BSC.....	93
Figura N° 14.	GBSC – Pantalla Principal.....	94
Figura N° 15.	Definición de Proyectos.....	95
Figura N° 16.	Definición del BSC por Proyecto.....	96
Figura N° 17.	Definición de Estrategias.....	96
Figura N° 18.	Definición de Objetivos por Estrategia.....	97
Figura N° 19.	Definición de Objetivos por Perspectiva.....	98
Figura N° 20.	Definición de Indicadores por Objetivo.....	98
Figura N° 21.	GBSC - Pantalla principal de Consulta.....	99
Figura N° 22.	Consulta de Objetivos por Perspectiva.....	100
Figura N° 23.	Consulta de Indicadores por Objetivo.....	101
Figura N° 24.	Ingreso de Valores Históricos por Indicador.....	101

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	CARTA A LA DIRECCIÓN PRESENTANDO EL ALCANCE Y LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	110
ANEXO 2	ACUERDO DE ALTO NIVEL.....	112
ANEXO 3	CARTA DEL EJECUTIVO PATROCINADOR.....	120
ANEXO 4	CARTA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS ESTACIONES DE LA CADENA.....	121
ANEXO 5	INVITACIÓN PRESENTACIÓN DE LAS INSTRUCCIONES AL EQUIPO DE ESTUDIO.....	123
ANEXO 6	INVITACIÓN A LA REUNIÓN DE ORIENTACIÓN.....	124
ANEXO 7	PLAN DE FECHAS DE ENTREVISTAS A LOS EJECUTIVOS.....	125
ANEXO 8	ENCUESTA DE FORMACIÓN DE PERSONAL Y AUTOMATIZACION EN ESTACIONES DE SERVICIOS.....	126
ANEXO 9	Principales procesos dentro de la estación de servicios.....	129
ANEXO 10	Levantamiento de información acerca de los procesos y políticas de la estación.....	130
ANEXO 11	Inventario de Indicadores de Gestión.....	163



## **INTRODUCCION**

Hace relativamente poco tiempo no se tenía la noción de una estación de servicios como se las concibe actualmente. Los dueños de las gasolineras no poseían la suficiente experiencia para implantar el esquema de estaciones de servicio como en los países industrializados; esta falta de experiencia los condujo a asociarse con grandes marcas internacionales las cuales aportaron con capital, conocimiento y relaciones comerciales para dar un giro de 180° a sus negocios.

Este hecho ha inyectado un alto nivel de competitividad al sector lo que obliga a que cada estación busque la mejor forma de optimizar el uso de sus recursos y a buscar las mejores opciones y relaciones comerciales con aliados de negocios, buscando desarrollar una administración profesional que conduzca al incremento de rentabilidad en cada uno de sus negocios.

Este, como cualquier otro negocio en donde se ha invertido un importante capital, no cuenta con herramientas adecuadas a nuestro medio que apoyen la toma de decisiones del empresario gasolinero en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa.

### **Justificación e importancia de la investigación**

*“El escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben rever los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio en las Organizaciones” (Vogel, 2006).*

Es imprescindible entonces contar con una herramienta que nos permita definir los indicadores financieros y no financieros más importantes con el fin de apoyar la toma de decisiones, la formulación y aplicación de estrategias de negocios de una estación de servicios.

El análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones que apoyan la toma de decisiones dentro del ámbito empresarial, sin embargo, la única información que se puede evaluar es la información histórica de la empresa, es decir que solamente evaluamos los eventos ocurridos y en base a esos resultados tomar acciones que nos permitan cambiar o redireccionar el rumbo de la empresa. Este es uno de los mayores inconvenientes en la toma de decisiones únicamente basado en índices financieros.

Esta investigación es un aporte al gran número de empresarios gasolineros quienes generan un número importante de fuentes de trabajo en cada una de sus estaciones de servicio y sin embargo hasta ahora se han visto limitados en el uso de herramientas de gestión empresarial de apoyo a sus decisiones de negocios.

El inventario de indicadores, fue aplicado en una estación de servicio, cuya colaboración fue solicitada durante la elaboración del presente trabajo.

Dentro de lo expuesto, la presente tesis buscó responder a la siguiente

pregunta central.

*¿Cuáles son los indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño financiero e institucional de la Estación de Servicio Calderón?*

## **Objetivos**

### **General**

Definir los indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño financiero e institucional de la estación de servicios “Calderón”

### **Específicos**

- Realizar un levantamiento de los principales indicadores financieros y no financieros aplicables al expendio de combustibles.
- Proponer un inventario de indicadores de gestión como herramienta de medición y control de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa.
- Proponer una metodología para diseñar un sistema de indicadores de gestión en empresas de nuestro medio basado en la metodología BSC.

### **Alcance**

El desarrollo de este proyecto de tesis comprende el diseño de un sistema de información de gestión basado en la definición de estándares e indicadores en el marco del Balanced Scorecard.

Este proyecto no incluye el desarrollo ni implantación de los sistemas

informáticos requeridos, sin embargo se desarrollará un prototipo de para un aplicativo que permita el registro y seguimiento de os indicadores determinados con la metodología utilizada.

### **Metodología de Investigación**

Para la recopilación de la información se ha recurrido a la investigación documental y bibliográfica, apoyándose en fuentes de carácter documental, libros y balances contables así como manuales de procedimientos existentes en la estación de servicios. También se ha desarrollado una investigación de campo apoyándonos directamente en la experiencia de los empleados de la estación de servicios y de la comercializadora de combustibles.

La metodología utilizada tanto para la recopilación de información en la estación de servicio así como en la formalización del estudio con los ejecutivos de la estación de servicio es la denominada BSP<sup>1</sup>, la cual posibilita el levantamiento ordenado de la información con orientación al desarrollo de herramientas informáticas que sirve de soporte efectivo de las necesidades a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Sus principales características son(IBM, 1984):

- ✓ Planificación de arriba hacia abajo, e implantación de abajo hacia arriba
- ✓ Gestión de los datos como uno más de entre los recursos de la empresa
- ✓ Orientación en torno a los procesos de la empresa

---

<sup>1</sup> Business System Planing

## **Metodología utilizada para definir los indicadores de gestión**

La metodología propuesta esta conformada por la recopilación de metodologías específicas de varios autores, es decir, a partir del marco teórico estudiado fueron seleccionados los mejores criterios de cada uno de ellos para implementar una metodología adaptable a nuestro medio la cual deberá ser implementada en una herramienta de software. Esta metodología esta compuesta por cinco etapas bien diferenciadas las cuales son:

### **Paso 1: Determinación de los objetivos y metas estratégicas.**

Obtener en consenso y claramente los objetivos estratégicos, estos deberán apuntalar la estrategia general que se quiera implementar dentro de la estación de servicios; en muchos de los casos será necesario plasmar inicialmente en una etapa previa este requisito ya que finalmente será la estrategia la que se verá plasmada en el mapa estratégico de la estación de servicios.

### **Paso 2: Seleccionar los indicadores**

Asignar a cada objetivo estratégico el o los indicadores apropiados, determinar para ellos el estado, umbral y rango de gestión de cada indicador. Cada uno de los objetivos deberá ser viable, posible de medir, fácil de entender y evaluar.

### **Paso 3: Clasificar los indicadores en las cuatro perspectivas del BSC<sup>2</sup>.**

Identificar los vínculos clave entre indicadores de cada perspectiva así como entre las cuatro perspectivas del BSC. En

---

<sup>2</sup> Balanced ScoreCard

esta etapa será necesario realizar un filtrado de los indicadores para determinar si existe alguno de ellos que se repita dentro de otra perspectiva, como herramienta básica se pueden utilizar las matrices Indicador Vs Indicador analizadas anteriormente.

#### **Paso 4: Validación de las relaciones causa-efecto.**

Identificación de las variables, localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural y búsqueda de las variables claves así como de los factores críticos de éxito, para ello se puede utilizar la matriz de causa-efecto vista en el capítulo anterior.

#### **Paso 5: Definición del Mapa estratégico**

Una vez realizada la depuración de los indicadores y su relación causa-efecto, se puede definir con claridad el Mapa Estratégico.

### **Desarrollo de la Tesis**

En su desarrollo se ha considerado paso a paso la inter-relación existente entre la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales con el alineamiento que debe tener toda la infraestructura organizacional de la estación de servicio.

Posteriormente se ha descrito los requerimientos establecidos por el **Balanced Scorecard Technology Council**<sup>3</sup> quien determina los lineamientos principales para ayudar a organizaciones en la automatización de su Balanced Scorecard.

Finalmente, se ha desarrollado un prototipo del aplicativo para manejar

---

<sup>3</sup> Organización creada por Kaplan y Norton

el BSC desarrollado como parte del presente estudio, este aplicativo pretende ser el punto de partida para una aplicación mas completa que permita la captura directa de la información mantenida en las bases de datos de los sistemas de gestión de la estación de servicios.

Con todo lo anteriormente señalado se formuló las conclusiones y recomendaciones considerando las condiciones actuales existentes en la estación de servicios “Calderón”.

## **CAPITULO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL DEL BALANCED SCORECARD**



## **1.1 Estrategias aplicables al control y gestión empresarial**

### **1.1.1 El concepto de estrategia**

No existe un solo concepto de estrategia, la palabra estrategia ha sido utilizada de muchas maneras y en diferentes conceptos especialmente en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos haciendo al diferencia entre ganar o perder una batalla (González, 2006).

En la actualidad este termino ha sido llevado a diferentes aspectos de nuestra vida diaria como los negocios, en donde podemos encontrar un concepto muy simple pero que enmarca una gran sabiduría popular "Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla" (Mintzberg, Quinn, 1993)

Podemos encontrar cinco definiciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

### **1.1.2 Estrategia como Plan**

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

La estrategia es desarrollo de las acciones estratégicas para lograr los objetivos.

### **1.1.3 Estrategia como Táctica**

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o

competidor.

#### **1.1.4 Estrategia como Pauta**

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

#### **1.1.5 Estrategia como Posición**

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

#### **1.1.6 Estrategia como Perspectiva**

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la **organización** lo que la personalidad para el individuo.

*Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado*

#### **1.1.7 Enfoques anteriores y actuales sobre estrategias**

Henry Mintzberg aporta con un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la administración.

A continuación se exponen los puntos más sobresalientes de su trabajo:

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un

“proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.”<sup>4</sup>

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

**Enfoque de preferencia:** afirma que el futuro es la “continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado”( Mintzberg, 1993).

**Enfoque prospectivo:** según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Mintzberg(1993) no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que

---

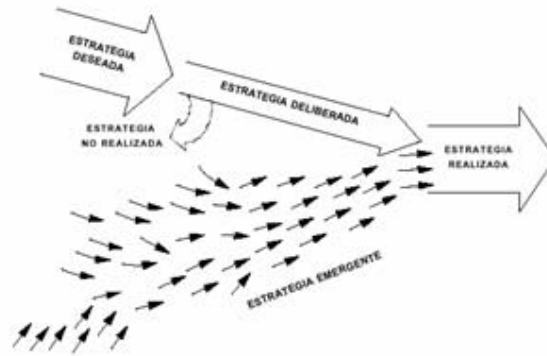
<sup>4</sup> Bernardino Bagur, Revista de Administración de Empresas – Ediciones Arindo S.A.

le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategias se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos.

Mintzberg(1993) se introduce en estos temas al reconocer la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real, sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada (ver Figura N° 1).

No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Figura N° 1. Formas de Estrategia**  
Fuente: Adaptado Mintzberg(1994)

Detrás de lo expuesto, se encuentra el concepto del “aprendizaje estratégico”. Ningún estrategia “piensa unos días y trabaja otros”, por el contrario está en constante sincronización “ideas – acción” sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une.

Este concepto implica que de alguna forma “todos lo niveles de la organización son estrategias”. Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el aprendizaje se da sobre la marcha es decir durante el proceso de implantación de la estrategia.

Sin embargo ha de tenerse en cuenta que así como las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje, el desarrollo de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el control.

Según la teoría del cambio organizacional los estrategias tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de “cambio incremental”, lo probable es que se atienda “primero a lo primero” y que

los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de “cambio fundamental”, las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos.

En primer lugar, hay que considerar que el concepto mismo de la estrategia está arraigado a la estabilidad y no al cambio; la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia pues no habrá ningún rumbo hacia el futuro ni patrón del pasado.

Hecha esta apreciación, se identifica dos períodos distintos de comportamiento organizacional según el momento:

**Tabla N° 1. Períodos de comportamiento organizacional**

“Desarrollo Normal”	“Revolución Cuantitativa”
Gobierna la estabilidad: los cambios estratégicos son incrementales, pero dentro de la misma orientación.	Se produce un viraje estratégico radical, impulsado por turbulencias del medio ambiente, en el que se producen cambios en la misión, la identidad, las relaciones entre los interesados clave, en la forma de trabajar y -fundamentalmente- en la cultura.
Se da la mayor parte del tiempo.	Las reorientaciones estratégicas ocurren a través de saltos cuantitativos breves y concisos.
El énfasis está puesto en la eficiencia: al hacerse “más de lo mismo” se goza de los beneficios de la curva de aprendizaje, lo que permite ganar en eficiencia, al tiempo que se desarrollan cualidades distintivas y se refuerza la identidad	Es énfasis está puesto en la eficacia: es el momento de la experimentación y la creatividad, en el afán de adaptarse a las nuevas condiciones del medio ambiente.
Es el tiempo de “cosechar”	Es el tiempo de “sembrar”
Se caracteriza por la rigidez y el control	Se caracteriza por la flexibilidad y la experimentación

Fuente: Adaptado Mintzberg(1994)

### **1.1.8 Enfoques anteriores y actuales sobre estrategias**

Como resumen de lo expuesto y con el objeto de resaltar los principales aportes de Mintzberg(1994), resumimos sus aportes en el siguiente cuadro comparativo:

**Tabla N° 2. Enfoques anteriores y actuales sobre estrategias**

<b>Concepto</b>	<b>Enfoque Anterior</b>	<b>Henry Mintzberg</b>
Definición de Estrategia	“Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.”	“La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva”
Génesis de la Estrategia	“Las estrategias eficaces son formalmente diseñadas a través de un proceso analítico que llevan a cabo los máximos responsables de la organización”	“No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan”
Cambio Organizacional	<p><b>Cambio Incremental</b></p> <p>“El cambio debe implementarse en forma incremental y lineal. Debe atenderse “primero a lo primero”, implementándose los cambios necesarios según su orden de importancia, uno por uno</p>	“Ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La “teoría cuantitativa” señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio “evolutivo”, hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un “salto” hacia una nueva estabilidad”
	<p><b>Cambio Fundamental</b></p> <p>Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. <b>El plan para hacer los cambios debe ser integrado</b></p>	
Ubicación del Estratega	“Las estrategias deben ser diseñadas por los niveles superiores de la organización”.	“De alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategas”

Fuente: Adaptado Mintzberg(1994)

La estrategia entonces consiste en hacer un profundo análisis tanto de nuestra organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el



medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino.

Sin embargo, en el proceso de dirección estratégica encontramos cuatro potenciales puntos débiles:

1. Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales".
2. Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
3. Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.
4. Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía valorando cada uno de sus aportes.

Para solucionar el segundo, tercer y cuarto problemas contamos con una herramienta llamada Balanced ScoreCard ó Cuadro de Mando Integral.

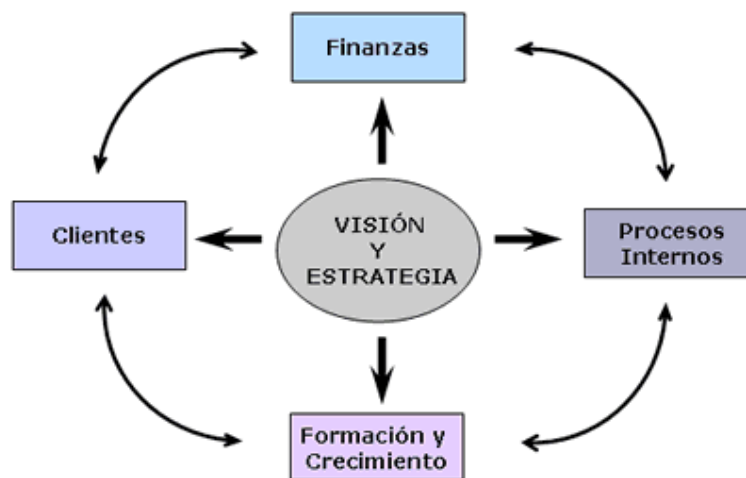
### **1.2 El BSC como herramienta de apoyo a la gestión y toma de decisiones**

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno

a cuatro perspectivas las que están íntimamente relacionadas (Ver Figura N° 2).

1. La perspectiva financiera
2. La perspectiva cliente
3. La perspectiva procesos
4. La perspectiva aprendizaje y crecimiento

El BSC pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos proporcionando una estructura para transformar la estrategia en acción (Navarro, 2006).



**Figura N° 2. Cuadro de mando Integral (BSC)**  
Fuente: El Autor

Una vez implantado el BSC, sus beneficios son muy claros y apuntan principalmente en cuatro direcciones, estas son:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.

4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

La interrelación entre los indicadores, los objetivos y las estrategias empresariales, nos permiten tener una herramienta de apoyo en la toma de decisiones muy importante dentro de la empresa, permitiendo a los administradores tomar acciones en "tiempo real" dependiendo el estado actual de la empresa.

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

### **1.2.1 Perspectiva financiera**

Su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes o ambos, de manera que el último beneficiado será el Accionista.

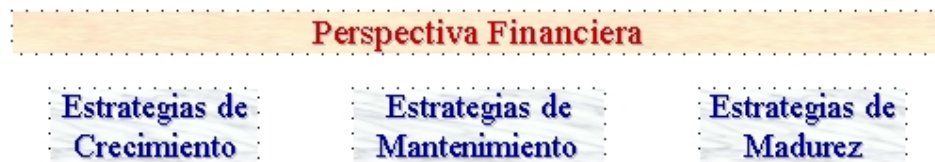
La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. El EVA - Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente

para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar, aunque ello conlleve a establecer metas demasiado ambiciosas(López, 2006).

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva habitualmente en forma de indicadores financieros.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar(Ver Figura N° 3):

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)



**Figura N° 3. Estrategias en la perspectiva Financiera**  
Fuente: (López, 2006)

### **1.2.1.1 Fase de Crecimiento o Expansión**

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado(López, 2006).

### **1.2.1.2 Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad**

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental(López, 2006).

### **1.2.1.3 Fase de Madurez o Recolección**

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

### **1.2.2 Perspectiva de clientes**

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. Pues ellos son los que se benefician de todo lo anterior, siendo su satisfacción uno de nuestros principales objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En esta perspectiva está tomando un rol importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente las técnicas de Customer Relationship Management ó CRM, en donde se aplican técnicas de análisis de datos "Data Mining" para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Nuestro principal objetivo es aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco

competitivos y perdamos mercado.

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar nuestros clientes, analizar nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad(López, 2006).

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas<sup>5</sup>(Ver Figura N° 4):

- Estrategias de Liderazgo de Producto: Busca ser líderes en el mercado con nuestro producto
- Estrategias de Intimidad con el Cliente: que busca conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente
- Estrategias de Excelencia operativa: Que busca ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles



**Figura N° 4. Estrategias en la perspectiva del Cliente**  
Fuente: (López, 2006)

---

5 M. Treacy & F. Weirisma, The discipline of market leaders, Addison Wesley Publishers

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

### **1.2.2.1 Liderazgo de Producto**

Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían:

- SONY (<http://www.sony.com/>)
- J&J Engineering (<http://www.jjengineering.com/>)
- COLEMAN (<http://www.colemanoutdoors.com/>)
- INTEL (<http://www.intel.com/>)
- CATERPILLAR (<http://www.caterpillar.com/>)
- MICROSOFT (<http://www.microsoft.com/>)
- DAIMLER-CHRYSLER (<http://www.daimlerchrysler.com/>)
- BAYER AG (<http://www.bayer.de/>)
- ROLEX (<http://www.rolex.com/>)



- BSH Group (<http://www.bsh-group.com/>)
- Barrabés (<http://www.barrabes.com/>)

### **1.2.2.2 Intimidad con el cliente**

La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR SERVICIO GLOBAL. Una empresa que busca Intimidad con el Cliente, Debe convertirse en auténtico "socio" de su clientela; se debe anticipar a las necesidades de sus clientes, proporcionarles respuestas a sus problemas en el momento adecuado. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- EL CORTE INGLÉS (<http://www.elcorteingles.es/>)
- IBM (años 70) (<http://www.ibm.com/>)
- HOME DEPOT (<http://www.homedepot.com/>)
- MARTIN BROWER (<http://www.martinbrower.com/>)
- MOBIL (<http://www.mobil.com/>)
- Google (<http://www.google.com/>)
- SEUR (<http://www.seur.es/>)
- Ayuntamiento de Zaragoza (<http://www.ayto-zaragoza.es/>)

### **1.2.2.3 Excelencia operativa**

Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y

funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el MEJOR COSTE TOTAL. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonal's (<http://www.mcdonalds.com/>)
- Briggs and Stratton (<http://www.briggsandstratton.com/>)
- LG (<http://www.lg.co.kr/>)
- Dell Computer (<http://www.dell.com/>)
- Arco (<http://www.arco.com/>)
- Texas Instruments (<http://www.ti.com/>)
- Costco (<http://www.costco.com/>)
- Imaginarium (<http://www.imaginarium.es/>)
- Black and Decker (<http://www.blackanddecker.com/>)
- Toyota (<http://www.toyota.com/>)
- DuPont (<http://www.dupont.com/>)
- Zara (<http://www.zara.com/>)

### **1.2.3 Perspectiva de los procesos internos**

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: *¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos*

*a mis accionistas?(López, 2006).*

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar los problemas y necesidades.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

La **cadena de valor** está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

**Tabla N° 3. La Cadena de Valor**

Actividades de Soporte	Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...
Actividades Primarias	Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter

	denomina: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de valor de los Proveedores</li> <li>• Cadena de valor de los Canales</li> <li>• Cadena de Valor de los Compradores</li> </ul>
Margen	El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Fuente: El Autor



**Figura N° 5. Ejemplo de cadena de valor**

Fuente: Internet

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de Excelencia operativa; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc...)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:



**Figura N° 6. Actividades de soporte en la Cadena de Valor**  
 Fuente: (López, 2006)

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un **impacto mayor** en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios o de apoyo, siendo el principal el seleccionado en cada caso.

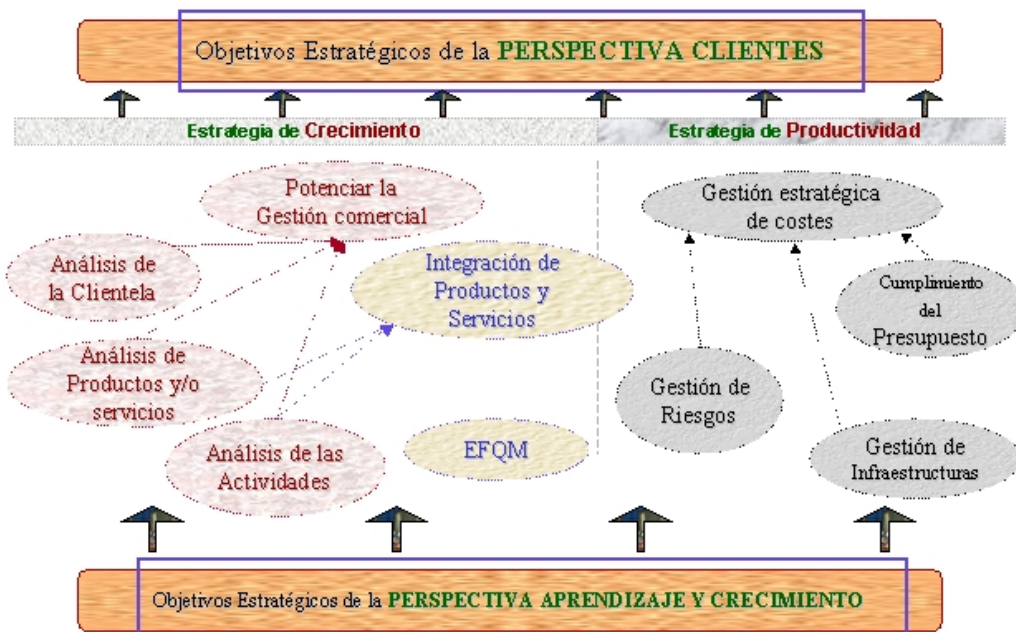
**Tabla N° 4. Algunas definiciones de tipos de procesos**

<p><b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elemento I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.</p>
<p><b>PROCESOS OPERATIVOS</b></p>	<p>Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.</p>

<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>SERVICIOS DE VENTA</b> </div>	<p>Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: El Autor

Dentro de cada uno de estos elementos deben ser considerados una serie de objetivos estratégicos, a modo de ejemplo presentamos un mapa estratégico genérico:



**Figura N° 7. Ejemplo de Mapa Estratégico**

Fuente: Internet

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son CRÍTICOS, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

#### 1.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que

la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc.

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Si tuviéramos que sintetizar todos estos elementos en un cuadro resumen de ASPECTOS CLAVE, podríamos considerar algo así:



**Figura N° 8. Aspectos clave en la perspectiva de los procesos internos.**

Fuente: López, 2006

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa - necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su **infraestructura** que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.



**Figura N° 9. Ejemplo de Objetivos Estratégicos**  
Fuente: López, 2006

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en auténticas Expectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo así:





**Figura N° 10. Ejemplo de Mapa Estratégico**

Fuente: Internet

En donde podemos corroborar que las estrategias desarrolladas en esta perspectiva generalmente suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “CALDERÓN”**

## 2.1 Conceptos generales

### 2.1.1 Generalidades del sistema de franquicias



El sistema de franquicias es una estrategia de comercialización de bienes y servicios, según la cual una persona moral o física, concede a un inversionista por un tiempo determinado el derecho de usar su marca o nombre comercial así como el de recibir la asistencia técnica requerida a efecto de comercializar determinados bienes o servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, este concepto involucra básicamente dos aspectos(Neme, 2006):

- a) La Licencia de uso de marca o nombre comercial: en donde marca es todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de la misma especie o clase, existentes en el mercado.

Nombre comercial es la denominación que se confiere a un

establecimiento.

- b) El traspaso tecnológico sobre sistemas de operación, comercialización o producción de bienes y servicios:

Las marcas, nombres comerciales y las patentes, previo registro ante los organismos responsables en cada país, generan derechos comerciales para sus titulares que pueden transferirse contractualmente.

Asimismo se entiende que participan directamente dos sujetos para que se efectúe convenientemente el sistema de franquicias:

### **2.1.2 El Franquiciante**

Quien es poseedor de una marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio determinados y contractualmente cede los derechos de uso, transfiriendo la asistencia técnica necesaria.

### **2.1.3 El Franquiciatario**

Es la persona que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado determinado, utilizando los beneficios que proporciona una marca así como la tecnología y asistencia que recibe del Franquiciante.

Además se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

- ✓ Contrato de Franquicia.
- ✓ Contrato de Suministro.
- ✓ Obligaciones del Franquiciante.
- ✓ Obligaciones del Franquiciatario.

### **2.1.4 Comercializadora de combustibles**

"Es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, calificada por

la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que cuente con una red de centros de distribución y la infraestructura propia y/o arrendada necesaria para realizar bajo su marca y responsabilidad, las actividades de importación, almacenamiento, transportes, comercialización y distribución al granel de derivados del Petróleo" <sup>14</sup>.

Las comercializadoras pueden realizar la comercialización de los derivados del petróleo para satisfacer la demanda de uno o varios de los siguientes segmentos de mercado:

#### **2.1.5 Automotriz, industrial y público.**

Destinado al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP<sup>6</sup> para vehículos automotores, y a la venta de derivados del petróleo utilizados en la industria, construcción, agrícola y en las diferentes instituciones del estado.

#### **2.1.6 Naviero nacional, pesquero industrial y camaronero**

Destinados al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para atender la flota naviera nacional, pesquera, el sector industrial y camaronero.

#### **2.1.7 Naviero internacional**

Destinado al requerimiento de combustibles de las flotas de tráfico internacional, de bandera ecuatoriana o extranjera.

#### **2.1.8 Aéreos**

Destinados a atender los requerimientos de combustibles utilizados por las naves aéreas, que dispondrán de centros de distribución con la

---

<sup>6</sup> Gas Licuado de Petróleo

infraestructura, instalaciones y servicios complementarios ubicados en aeropuertos y pistas de aterrizajes.

Para cumplir con las actividades descritas y dependiendo de los segmentos a los cuales se realizará el abastecimiento, las comercializadoras deben contar con los respectivos centros de distribución, los mismos que dispondrán de la infraestructura específica para almacenar, transportar y vender derivados del petróleo. A continuación se encuentran descritas las Comercializadoras registradas por la DNH<sup>7</sup>.

**Tabla N° 5. Comercializadoras registradas por la DNH<sup>7</sup> en nuestro país**

PETROCOMERCIAL	SERCOMPETROL S.A.
PETRÓLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	DISTRISSEL DISTRB. DE DIESEL S.A
MOBIL OIL ECUADOR S.A.	PETROCEANO S.A.
SHELL ECUADOR S.A.	SERCASA
LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR	VEPAMIL S.A-ESPECIALES
PETROLITORAL	COMB.IND.OIL TRADER S.A.(BAS)
TRIPETROL-GAS	OIL TRADER S.A. - ESPECIALES
PETROL RÍOS	ICARO S.A.
PETROLGRUPSA	MASGAS S.A.
TRANSMABO	GUALME S.A.
TRANSMABO ESPECIALES S.A	DISPRAL S.A.
NAVIPAC S.A.	DISPETROL S.A
REPSOL-YPF COMERC. ECUADOR S.A.	INDUS.Y PETROL.ITULCACHI S.A.
PETROWORLD S.A.	AGROFUELL CIA. LTDA.
COMDECSA COMBUSTIBLES DEL ECUADOR	CORPETROLSA S.A.
GUELFY S.A.	DERICOMSA S.A.
MARZAM CIA. LTDA.	TECPLUS S.A.
VEPAMIL S.A.	ANDIVEL S.A.
DISTRISSEL-ESPECIALES	PARCESHI S.A.

Fuente: DNH

### 2.1.9 Estaciones de servicio

Establecimientos que a más de incluir una gasolinera prestan uno o más de los siguientes servicios <sup>13</sup>

✓ Lavado

<sup>7</sup> Dirección Nacional de Hidrocarburos

- ✓ Engrasado
- ✓ Cambio de aceites
- ✓ Afinamiento de motores
- ✓ Alineación y balanceo
- ✓ Vulcanización al frío
- ✓ Venta de accesorios, productos y repuestos para vehículos.
- ✓ Cualquier otra actividad comercial que preste servicio al automovilista, sin que interfiera en el normal funcionamiento del establecimiento.

Las especificaciones técnicas para su construcción deberán atender a las regulaciones expedidas por los organismos mencionados anteriormente, en el caso de estaciones ubicadas dentro del distrito metropolitano de Quito, su reglamentación puede ser consultada en el PLAN DISTRITO METROPOLITANO(p 105 , 110)

#### **2.1.10 Relación Comercializadora-Estación de servicio**

Las estaciones de servicio constituyen los centros de distribución de las comercializadoras de combustible; es decir, son los puntos de expendio hasta el cliente final de los productos distribuidos por la comercializadora. Esta constituye la relación de negocios fundamental Comercializadora - Estación de servicios y puede presentarse en diferentes formas tres de las cuales expondremos a continuación por ser las más difundidas:

#### **2.1.11 Estación de servicios "propia" de la comercializadora**

La comercializadora es dueña de la estación de servicios la cual lleva su bandera y es administrada directamente por esta.

### **2.1.12 Inversión conjunta**

Existe una inversión particular; es decir, se crea una sociedad entre la comercializadora y un inversionista, dependiendo del grado de inversión la estación puede ser administrada por la comercializadora o por el inversionista.

### **2.1.13 Estación de servicios del inversionista**

El inversionista es dueño de la estación de combustible y es administrada directamente por él, atendiendo los parámetros descritos en el sistema de franquicias.

En los dos últimos casos, se elabora un contrato en donde se definen las obligaciones adquiridas por ambas partes, este es un documento al cual no se tiene un fácil acceso sin embargo podemos mencionar algunos de los tópicos importantes tratados en él:

Obligaciones del cliente:

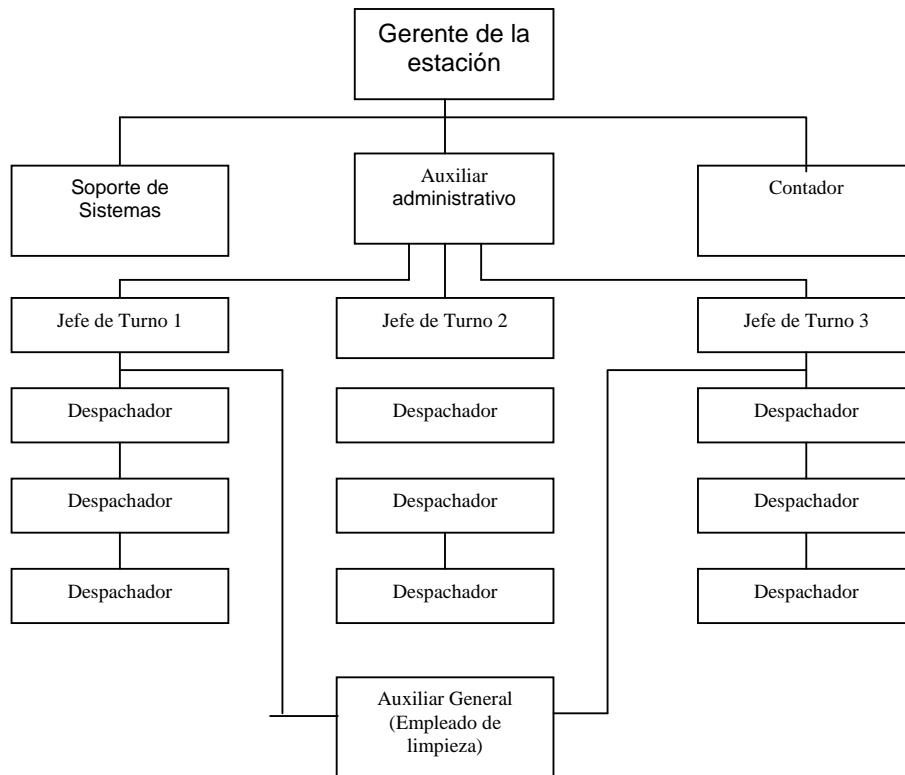
- ✓ Adquirir el combustible directamente a la comercializadora.
- ✓ Mantener los estándares de calidad y servicios de la comercializadora.
- ✓ Mantener la imagen corporativa en la estación de servicios.
- ✓ Expendir solamente la línea de productos permitidos por la comercializadora bajo sus estándares de calidad y presentación.

Servicios ofrecidos por la comercializadora:

- ✓ Brindar la capacitación necesaria a los administradores de la estación de servicios.
- ✓ Asesoría en aspectos de comercialización, atención al cliente, proyectos de mercadeo, imagen corporativa.
- ✓ Controlar la calidad y cantidad de producto expendido.



## 2.2 Organigrama tipo de una estación de servicios



**Figura N° 11. Organigrama de la Estación de Servicios Calderón**

Fuente: El Autor

La estructura tipo o básica de una estación de servicio generalmente varía únicamente en relación a la demanda de servicios y cantidad de dispensadores existentes.

En estaciones de servicio pequeñas, se puede combinar los cargos, así generalmente el **Despachador** de combustibles estará realizando las funciones de **Auxiliar General**, y el **Auxiliar Administrativo** realizará las funciones de **Jefe de Turno**.

## 2.3 Descripción funcional

El trabajo de investigación inicia con la carta a la dirección solicitando el apoyo para la ejecución del proyecto de desarrollo e implantación del BSC en la estación de servicios -Calderón-(ver Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3,

Anexo 4), es en este punto donde se consiguió el apoyo de todos los ejecutivos de la comercializadora, así como de los administradores de la estación de servicios para juntos realizar un levantamiento de información de los niveles filosófico, analítico y operativo de algunas de las estaciones de servicios administradas por la comercializadora, de la información obtenida especialmente a través de entrevistas de trabajo, se ha logrado recopilar toda la información descrita a continuación de este trabajo.

### **2.3.1 Gerente de la estación**

Dirigir las actividades de la **estación de servicio**, de acuerdo con las políticas generales de la Franquicia, para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos del empresario gasolinero que de manera enunciativa y no limitativa son:

- Calidad
- Servicio
- Imagen
- Seguridad interna y externa
- Protección al Ambiente

### **2.3.2 Contador General**

Mantener los libros contables de la estación, estos deben reflejar todos los movimientos financieros de la estación.

### **2.3.3 Soporte de Sistemas**

Brindar el soporte necesario en automatización de procesos e

infraestructura informática que ayuden a soportar los objetivos y estrategias de la gerencia.

#### **2.3.4 Auxiliar Administrativo**

Dirigir, en coordinación con el Gerente o Encargado de la estación de servicio todas y cada una de las funciones de control administrativo, contable y de personal, preparar la información y documentación de forma completa para la entrega correcta y oportuna para su proceso contable y fiscal.

También estará encargado de llevar a cabo y mantener vigentes los programas de protección civil y planes de contingencia, así como de llevar a cabo las estrategias de atención al cliente definidas por la gerencia.

#### **2.3.5 Jefe de Turno**

Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la estación de servicio, controlar la aplicación de normas de servicio al cliente por parte de su equipos de trabajo, mantener planes de limpieza en la estación.

#### **2.3.6 Despachador**

Despachar con amabilidad y respeto los diferentes tipos de servicios y productos solicitados por el cliente, dándole un servicio con valor agregado al verificar niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos y cualquier otro producto o servicio que ofrece la estación de servicio

## **2.4 Nivel Filosófico**

### **2.4.1 Visión**

Convertir la estación de servicio **Calderón**, en modelo a nivel nacional, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

### **2.4.2 Misión**

Haciendo uso de nuestra capacidad y experiencia en el manejo de derivados de petróleo ofrecer un producto de calidad a precios competitivos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes.

### **2.4.3 Factores Claves de Éxito**

- Disponibilidad del producto en la estación.
- Prestigio de la estación de servicios.
- Seguridad físicas en las instalaciones.
- Ubicación estratégica en un lugar de alto tráfico.
- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Recurso humano con experiencia en atención a clientes.
- Tecnología.

### **2.4.4 Valores Corporativos**

- Ética
- Honestidad
- Cumplimiento

- Compromiso
- Calidad
- Respeto
- Servicio

#### **2.4.5 Objetivos Estratégicos**

- Comercializar derivados de petróleo para satisfacer la demanda del segmento de mercado Automotriz, Industrial y Público.
- Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al consumidor.
- Incorporar tecnologías y equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente.
- Garantizar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas que den seguridad y confianza a la población.
- Propiciar el establecimiento de nuevas estaciones de servicio, bajo el mismo esquema de administración que satisfagan el crecimiento de la demanda nacional.
- Incorporar modernas técnicas para automatizar los procesos administrativos involucrados en la operación.

### **2.5 Nivel Analítico**

El negocio de expendio de combustible en nuestro país, está reglamentado por varias instituciones públicas y privadas entre las que podemos mencionar:

- La Dirección Nacional de Hidrocarburos como ente regulador de la actividad.
- Municipios y Consejos Provinciales que regulan aspectos como el uso del suelo, materiales de construcción, área de construcción <sup>13</sup> etc...

- Ministerio de Obras Publicas, a través de la ley de carreteras.
- Autoridad Portuaria, que reglamenta aspectos relacionados con el transporte marítimo de combustibles.
- Ministerio de Medioambiente que aporta y controla las reglamentaciones ambientales para el funcionamiento de una estación.
- El INEN<sup>8</sup> que aporta con todos los aspectos de normalización tanto de los diferentes procesos de manejo de sustancias peligrosas así como la estandarización de calidad y cantidad del producto.

Su organización interna, especialmente en estaciones de servicio pertenecientes a firmas transnacionales, está regida por el sistema de franquicias las cuales prestan su experiencia para que todos sus procesos se realicen bajo conceptos de calidad y servicio al cliente con estándares internacionales.

### **2.5.1 Fuerzas Externas Clave**

#### **2.5.1.1 Fuerzas Económicas.**

##### ***Fluctuaciones de precios***

- Después de la aplicación de la dolarización en nuestro país, los costos de los combustibles han permanecido prácticamente inalterados.
- Desde el 26 de mayo del 2000, el gobierno puso en práctica una política de precios reales para los derivados de hidrocarburos en el mercado interno. Incrementó los precios de las gasolinas y el diesel y retiró el subsidio a los precios de los combustibles especiales
- El incremento mas fuerte en el precio total fue en el año 2003 con la

---

<sup>8</sup> Instituto Ecuatoriano de Normalización

eliminación del subsidio del IVA<sup>9</sup>, que hasta ese momento era absorbido por el estado.

- Debido a las condiciones con las que asume el nuevo gobierno, es muy difícil que se prevea un incremento en los precios de los combustibles en lo que resta del período presidencial.

### ***Nivel de Ingresos disponibles.***

- Aun que no se ha vislumbrado una mejora en los ingresos de los ecuatorianos, sin embargo el parque automotor se ha incrementado especialmente en los años 2002-2004 llegándose a un nivel máximo de ventas en el 2004.
- Con las nuevas políticas de reducción del tamaño del estado, se espera el despido de muchos empleados públicos como, por lo tanto una disminución del nivel de ingresos de muchas familias.
- Otra de las políticas a observar es la aplicación de la ley de extranjería en España con la cual se espera que aproximadamente 500000 emigrantes queden desempleados en España, por lo tanto el nivel de ingresos para sus respectivas familias se vera considerablemente disminuido.

### ***Políticas monetarias***

- Con la aplicación de la dolarización, en nuestro país se ha conseguido por lo menos una estabilidad en los precios los cuales no tienen el nivel de fluctuación que tenían antes de la aplicación de este modelo económico.

### ***Políticas fiscales.***

- En el año 2002 Petrocomercial única empresa comercializadora de los productos producidos por Petroindustrial filial de Petroecuador<sup>10</sup>, elimina el crédito para las comercializadoras, las cuales transferían

---

<sup>9</sup> Impuesto al Valor Agregado.

<sup>10</sup> Empresa Estatal Petróleos del Ecuador

este beneficio hacia las estaciones de servicios de cada una de sus banderas, esto les permitía tener hasta treinta días de crédito en la compra de combustibles. Actualmente las compras de combustibles se las realiza en efectivo realizando los pagos directamente a través de depósito bancario.

- No se espera una nueva política que afecte directamente al sector de los combustibles.

### **2.5.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.**

#### ***Actitudes hacia el servicio al cliente***

- Actualmente se espera un alto grado de servicio y atención al cliente, este es un elemento diferenciador entre cada estación de servicios.

#### ***Cambios en la población***

- La estación de servicios esta en una zona de alta tasa de crecimiento (7%) anual, que es una de las más altas tasas de crecimiento del distrito metropolitano(DMQ<sup>11</sup>, 2004).
- El incremento en la población también a traído sus problemas como el incremento de la delincuencia en el sector, para el año 2004 se tubo 4 asaltos en la estación.

#### ***Manejo de desechos***

- No se tiene todavía una política tratamiento de desechos tóxicos, sin embargo se espera una definición por parte de Ministerio de Medioambiente que regulará esta actividad.

### **2.5.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.**

#### ***Cambios en las leyes fiscales***

- Se espera un cambio en las políticas de uso de suelo, ya que esta zona esta declarada como zona industrial.

#### ***Impuestos especiales***

---

<sup>11</sup> Distrito Metropolitano de Quito



- No se espera cambios en los impuestos aplicados a los combustibles.

#### ***Nivel de subsidios gubernamentales.***

- Se ha eliminado todos los subsidios a los combustibles, liberándose completamente el precio que aun sigue siendo regulado por el estado.

#### **2.5.1.4 Fuerzas Tecnológicas.**

- El cambio tecnológico en el área de combustibles, ha cambiado dramáticamente, sin embargo el coste de esta nueva tecnología imposibilita la aplicación de de la misma dada la reducción de las utilidades en esta actividad.

#### **2.5.2 Fuerzas Internas Clave.**

##### **2.5.2.1 Gerencia**

- La estación de servicios esta bajo la supervisión de la comercializadora y cuenta con un administrador en la estación de servicios, el nivel académico del administrador es medio es decir solamente cuenta con 2do año de universidad.
- El administrador no toma decisiones sobre el funcionamiento de la estación de servicios, las que están en manos de la gerencia comercial y de operaciones de la cadena.

##### **2.5.2.2 Mercadotecnia**

- No se realizan ningún seguimiento de clientes, ni plan de mercadotecnia en la estación.

##### **2.5.2.3 Análisis de Clientes**

- Se a adecuado la infraestructura para que sea utilizada mayormente por vehículos pesados (Buses Urbanos) a los cuales se les a adecuado un espacio para que ellos puedan utilizar servicios como agua y aire, este servicio resulta atractivo para los clientes.
- Los productos mas vendido en la estación es gasolina extra y diesel.

### **2.5.2.4 Venta de productos y servicios**

- Los productos que se comercializan son Gasolina Súper, Gasolina Extra y Diesel, los dos últimos son los de mayor venta en la estación, los servicios ofrecidos adicionalmente a los clientes son, uso de aire y agua gratuito además de servicios como bar y servicios públicos básicos.

### **2.5.2.5 Establecimiento de precios**

- Los precios son manejados directamente por la comercializadora(gasolina súper), y para el resto de productos (Gasolina extra y diesel) son controlados por el estado.

## **2.6 Análisis de la estación de servicio "Calderón"**

### **2.6.1 Fortalezas**

- Su ubicación geográfica es óptima.
- Es el punto de acceso a barrios con gran cantidad de habitantes como Carapungo y Calderón.
- Gran espacio exterior.
- Dispone de sistemas de control de stock de combustibles y mini-bar.
- Esta junto al sector industrial de Quito en el sector Norte.
- Existe garantía en la continuidad y calidad de los servicios mediante instrumentos jurídicos - comerciales, con períodos de alta temporalidad y renovación automática.
- El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana durante los 365 días del año.
- El mini-bar permanece abierto durante los turnos del día
- Es administrada directamente por sus propietarios

### **2.6.2 Oportunidades**

- La proporción del número de gasolineras existentes en el país con relación al número de vehículos, está por debajo de los estándares internacionales.
- Muchas de las empresas asentadas en el parque industrial disponen de su propia flota de vehículos.
- Es lugar obligado de paso para el retorno de la flota de camiones de las florícolas ubicadas al norte de la ciudad/provincia como:
  - Ibarra,
  - Guayllabamba,
  - Cayambe,
  - El Quinche, etc.
- Existe una gran afluencia de buses urbanos de cooperativas radicadas en estos sectores las cuales utilizan los servicios complementarios como agua y aire.
- El desarrollo urbanístico de la ciudad de Quito, tiene su polo de desarrollo en este sector, así se tiene proyectos muy grandes de vivienda como Pueblo Blanco, Camino del Quinde, Aldea verde, Marianitas etc. que están en su fase final de construcción.

### **2.6.3 Debilidades**

- El tamaño de las instalaciones físicas genera gran cantidad de trabajos de mantenimiento al interior y exterior cuya coordinación demanda gran esfuerzo por parte de la administración.
- La rotación de personal.
- Falta de sistemas de control automático de stock (sistemas de telemedición)

- Personal poco comprometido con el buen funcionamiento de la estación de servicios.

#### **2.6.4 Amenazas**

- Las condiciones adversas de la economía actual han reducido drásticamente el ritmo de la planta productiva nacional.
- Los altos costos de financiamiento han afectado seriamente los márgenes de utilidad de las estaciones de servicio que se encuentran endeudadas.
- El nivel de delincuencia existente en el sector.

### **2.7 Nivel Operativo**

Apoyados en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas podemos implementar o definir diferentes estrategias con el fin de incrementar el rendimiento de la empresa, para ello se utilizarán algunas metodologías para en base a nuestras fortalezas y debilidades obtener las mejores estrategias posibles de aplicar en la estación.

#### **2.7.1 Matriz EFE**

En la estructuración de esta matriz(Ver Tabla N° 6. , se define inicialmente los factores externos mas relevantes de la estación de servicios es decir las Oportunidades y las Amenazas a las cuales esta expuesta la estación, en la matriz se tomará en cuenta la valoración que no es más que el peso que tiene cada una entre todas las Oportunidades y Amenazas, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 4 para calificar con una importancia mayor, el valor ponderado nos dará finalmente cuales son los factores externos mas relevantes de la

estación de servicios y por ende la pauta para poder establecer las estrategias para contrarrestar o aprovechar estos factores.

**Tabla N° 6. Matriz EFE**

<b>ESTACIÓN DE SERVICIOS "CALDERÓN"</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>	
<b>Oportunidades</b>				
1.	Ubicación privilegiada en un sector de alto tráfico de salida de la ciudad y un alto crecimiento poblacional.	0.30	3	0.90
2.	Incremento en el parque automotor de la ciudad el cual ha llegado a su nivel máximo en 1994.	0.12	2	0.24
3.	Infraestructura completa, con posibilidades de expansión muy importantes.	0.15	3	0.45
4.	Cumplimiento fiel de las regulaciones y restricciones gubernamentales lo que le ha merecido a la estación el reconocimiento municipal.	0.05	1	0.05
5.	Se espera una estabilidad económica a nivel de país lo que propiciará el incremento en el nivel de inversión en las estaciones.	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>				
1.	Incremento en el número de estaciones en el sector, lo que ha disminuido el volumen de ventas de varias de las estaciones de servicio del sector	0.10	2	0.20
2.	Pérdida de clientes especialmente los que viajan fuera de la ciudad ya que ahora tienen una nueva alternativa para comprar sus combustibles.	0.05	2	0.10
3.	Regulaciones gubernamentales que impliquen al cambio de uso de suelo.	0.05	3	0.15
4.	Alta rotación de empleados destinados al servicio de los clientes.	0.04	2	0.08
5.	Alta tasa de robos en las estaciones de servicios, únicamente en el 2004 se tubo 4 asaltos en la estación.	0.04	3	0.12
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.59</b>

Fuente: El Autor

### 2.7.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para realizar esta matriz, se ha definido los competidores tomando en cuenta que las estaciones estén al mismo lado de la vía (Estaciones de salida de la ciudad) así como por su cercanía a la estación de servicio.

Al igual que en la matriz anterior, el valor es el peso que tiene cada factor entre todos los demás, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 3 para calificar con una importancia mayor finalmente el puntaje es el valor o peso que tiene este factor frente al resto es decir un mayor valor, una mayor importancia.

Las estaciones seleccionadas para realizar esta matriz son::

- ✓ Estación de servicio **MOBIL**: Ubicada en la Av. 10 de Agosto y José Rafael Bustamante esq.
- ✓ Estación de servicio **Petrocomercial**: Ubicada a la salida de la ciudad antes del Peaje en la Panamericana Norte.
- ✓ Estación de servicio **PyS**: Ubicada en la Av. 10 de Agosto y Fray Leonardo Murialdo.

**Tabla N° 7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores Importantes para el éxito	Mobil		Petrocomercial		PyS		
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Localización	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Publicidad	0.15	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Precios	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Posicionamiento en el mercado	0.10	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Calidad del producto	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Atención al Cliente	0.15	3	0.60	3	0.60	2	0.40
		<b>Total</b>	<b>3.00</b>		<b>3.60</b>		<b>2.60</b>

Fuente: El Autor

De los resultados de la matriz competitiva (Tabla N° 7. ), se puede determinar que la competencia más fuerte la constituye la estación de

servicios Petrocomercial que queda ubicada a la salida de la ciudad.

### 2.7.3 Matriz EFI

En la estructuración de esta matriz(Ver Tabla N° 8. , se define inicialmente los factores internos mas relevantes de la estación de servicios es decir las Fortalezas y Debilidades que posee la estación, en la matriz se tomará en cuenta la valoración que no es más que el peso que tiene cada una entre todas las Fortalezas y Debilidades, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 4 para calificar con una importancia mayor, el valor ponderado nos dará finalmente cuales son los factores internos mas relevantes de la estación de servicios y por ende la pauta para poder establecer las estrategias para aprovechar y fortalecer estos factores.

**Tabla N° 8. Matriz EFI**

#### **ESTACIÓN DE SERVICIOS "CALDERÓN"**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Fortalezas internas</b>			
1. La estación de servicios esta bajo la supervisión de la comercializadora y cuenta con un administrador en la estación de servicios.	0.10	3	0.30
2. Se a adecuado la infraestructura para que sea utilizada mayormente por vehículos pesados (Buses Urbanos) a los cuales se les a adecuado un espacio para que ellos puedan utilizar servicios como agua y aire, este servicio resulta atractivo para los clientes.	0.10	3	0.30
3. Se dispone de un espacio bastante grande para adecuar servicios adicionales dentro de la estación de servicios.	0.10	3	0.30
4. Sólido equipo de gerentes que se encargan de la operación no solo de esta estación si no de todas las estaciones de servicio de la comercializadora.	0.10	3	0.30
5. Conocimiento de los negocio por parte de los administradores	0.15	3	0.45
<b>Debilidades Internas</b>			

1.	Nivel académico del administrador es medio es decir solamente cuenta con 2do año de universidad	0.10	2	0.20
2.	Alta rotación de empleados destinados al servicio de los clientes.	0.15	2	0.30
3.	No se realizan ningún seguimiento de clientes, ni plan de mercadotecnia en la estación.	0.10	1	0.10
4.	Capacitación a los empleados en atención al cliente	0.05	1	0.05
5.	No se dispone de alianzas estratégicas	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.75</b>

Fuente: El Autor

### 2.7.4 Matriz FODA

Tomando en cuenta la matriz EFE y la matriz EFI podemos hacer una evaluación cruzada de las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas que tenemos en la estación de servicios(Ver Tabla N° 9. ), esto nos permitirá ver con que fortalezas podemos aprovechar ciertas oportunidades así como que debilidades debemos fortalecer para hacer frente a determinadas amenazas. Un mecanismo para Previamente se evaluará los factores de mayor peso los mismos que serán determinantes al momento de realizar la matriz FODA.



**Tabla N° 9. Matriz FODA**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
<b>FORTALEZAS</b>										
Su ubicación geográfica es óptima, es el punto de acceso a barrios con gran número de habitantes y junto al sector industrial.	F1	1	4	4	4	4	2	0	0	4
Gran espacio exterior (capacidad de abastecimiento).	F2	0	3	3	4	3	1	1	3	1
Dispone de sistemas informáticos de control de stock de combustibles y mini-bar.	F3	0	2	2	2	2	1	0	0	0
Existe garantía en la continuidad y calidad de los servicios mediante instrumentos jurídicos - comerciales, con períodos de alta temporalidad y renovación automática.	F4	0	2	2	2	2	1	0	2	3
El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana durante los 365 días del año y cuanta con servicio de Mini-Bar.	F5	1	3	3	3	3	2	3	4	2
Es administrada directamente por sus propietarios con estándares internacionales (Conocimiento del negocio).	F6	0	2	2	2	2	2	3	2	2
Capacidad logística.	F7	1	3	3	3	3	2	2	2	1
<b>Suma</b>		<b>3</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>DEBILIDADES</b>										
El tamaño de las instalaciones físicas genera gran cantidad de trabajos de mantenimiento al interior y exterior cuya coordinación demanda gran esfuerzo por parte de la administración.	D1	1	2	2	2	2	3	2	1	1
Alta rotación de personal.	D2	0	2	2	2	2	1	0	3	0
Falta de sistemas de control automático de stock (sistemas de telemetración).	D3	0	2	2	2	2	1	3	0	0
Personal poco comprometido con el buen funcionamiento de la estación de servicios.	D4	0	2	2	2	2	0	1	2	1
<b>Suma</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Fuente: El Autor

De esta valoración podemos obtener cuales son los factores mas importantes que deberán ser cubiertos por cada una de las estrategias definidas para la estación de servicios, obteniéndose los siguientes resultados indicados en la Tabla N° 10. :

**Tabla N° 10. Matriz FODA Resultante**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
		<p>La proporción del número de gasolineras existentes en el país con relación al número de vehículos, está por debajo de los estándares internacionales.</p> <p>Muchas de las empresas asentadas en el parque industrial disponen de su propia flota de vehículos.</p> <p>Es lugar obligado de paso para el retorno de la flota de camiones de las florícolas ubicadas al norte de la ciudad/provincia como:</p> <p>Existe una gran afluencia de buses urbanos de cooperativas radicadas en estos sectores las cuales utilizan los servicios complementarios como agua y aire.</p> <p>El sector, es un polo de desarrollo urbanístico de la ciudad de Quito, aquí se tiene proyectos muy grandes de vivienda como Pueblo Blanco, Camino del Quinde, Audea Verde, Marianitas etc. que están en su fase final de construcción.</p> <p>Las condiciones adversas de la economía actual han reducido drásticamente el ritmo de la planta productiva nacional.</p> <p>Los altos costos de financiamiento.</p> <p>El nivel de delincuencia existente en el sector.</p> <p>La apertura de la nueva vía hacia el aeropuerto a poca distancia de la estación creará nuevos espacios para la instalación de nuevas estaciones de servicio.</p>								
<b>FORTALEZAS</b>										
Su ubicación geográfica es óptima, es el punto de acceso a barrios con gran número de habitantes y junto al sector industrial.	F1	1. Incrementar la oferta en la zona mediante planes de expansión(O1,F1,F4,F7).					1. Implementar estrategias de uso/mantenimiento de la estación con el personal existente(A2,F2,F5,F6,F7).			
Gran espacio exterior (capacidad de abastecimiento).	F2	2. Manejar estrategias de de mercadeo orientadas a posicionar a la EESS en términos de calidad, cantidad y precio exacto.(O2,F1,F2,F5,F7).					2. Implementar estrategias de selección de personal así como para buscar su fidelidad y motivación(A3,F2,F5,F6,F7).			
Dispone de sistemas informáticos de control de stock de combustibles y minibar.	F3	3. Incentivar el ingreso a la estación de servicio de buses y camiones que están de paso por la estación mediante promociones directas a choferes de estas unidades (O3,O4,F1,F2,F5,F7)					3. Posicionar a la estación de servicios en términos de Calidad/Cantidad y Precio Justo(A4,F1,F2,F4,F5,F6,F7).			
Existe garantía en la continuidad y calidad de los servicios mediante instrumentos jurídicos - comerciales, con períodos de alta temporalidad y renovación automática.	F4	4. Realizar un estudio de mercado para determinar los principales gustos y preferencias de los consumidores con el fin de extender los servicios de la estación.					4. Incrementar el nivel de servicios de la estación el cual nos permita diferenciarnos de la competencia. (A4,F1,F2,F3,F4,F5)			
El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana durante los 365 días del año y cuenta con servicio de Mini-Bar.	F5						5. Establecer planes de contingencia en la estación(A3,F5,F2)			
Es administrada directamente por sus propietarios con estándares internacionales(Conocimiento del negocio).	F6									
Capacidad logística.	F7									
<b>DEBILIDADES</b>										
El tamaño de las instalaciones físicas genera gran cantidad de trabajos de mantenimiento al interior y exterior cuya coordinación demanda gran esfuerzo por parte de la administración.	D1	1. Potencializar el uso de las instalaciones de estación(O2,D1)					1. Incrementar el uso de las instalaciones físicas(A1,A2,D1)			
Alta rotación de personal.	D2	2. Implementar estrategias que busquen incrementar la fidelidad y motivación de los empleados(O2,D2,D4).					2. Implementar políticas de selección/motivación del personal(A3,D2,D4)			
Falta de sistemas de control automático de stock (sistemas de telemedición)	D3	3. Disminuir el tiempo de atención al cliente implementando sistemas de control automático de stock(O2,O3,O4,D3)					3. Posicionar a la estación de servicios en términos de calidad/Cantidad y precio justo(A1,D1,D2,D4)			
Personal poco capacitado y comprometido con el buen funcionamiento de la estación de servicios.	D4	4. Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación. D 3, 5 O 1, 2, 5					4. Implementar un plan de capacitación en atención al cliente. (A4,D4)			
No se dispone de alianzas estratégicas	D5						5. Poner en conocimiento de los empleados los planes de contingencia mantenidos en la estación de servicios para que sean ellos los encargados de llevarlos a cabo. (A3,D4)			

Fuente: El Autor

**2.7.4.1 Estrategias FO**

1. Incrementar la oferta en la zona mediante planes de expansión.
2. Manejar estrategias de de mercadeo orientadas a posicionar a la EESS con términos de calidad, cantidad y precio exacto.
3. Incentivar el ingreso a la estación de servicio de buses y camiones que están de paso por la estación mediante promociones directas a chóferes de estas unidades.
4. Realizar un estudio de mercado para determinar los principales gustos y preferencias de los consumidores con el fin de extender los servicios de la estación.

#### **2.7.4.2 Estrategias FA**

1. Implementar estrategias de uso/mantenimiento de la estación con el personal existente.
2. Implementar estrategias de selección de personal así como para buscar su fidelidad y motivación.
3. Posicionar a la estación de servicios en términos de Calidad/Cantidad y precio Justo.
4. Incrementar el nivel de servicios de la estación el cual nos permita diferenciarnos de la competencia.
5. Establecer planes de contingencia en la estación.

#### **2.7.4.3 Estrategias DO**

1. Potencial izar el uso de las instalaciones de estación.
2. Implementar estrategias que busquen incrementar la fidelidad y motivación de los empleados.
3. Disminuir el tiempo de atención al cliente implementando sistemas de control automático de stock.
4. Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación.

#### **2.7.4.4 Estrategias DA**

1. Incrementar el uso de las instalaciones físicas.
2. Implementar políticas de selección/motivación del personal.
3. Posicionar a la estación de servicios en términos de calidad/Cantidad y precio justo.
4. Implementar un plan de capacitación en atención al cliente.
5. Poner en conocimiento de los empleados los planes de contingencia mantenidos en la estación de servicios para que sean ellos los encargados de llevarlos a cabo.

#### **2.7.5 Alternativas de Estrategias Posibles**

Tenemos las siguientes estrategias las cuales se las a clasificado según las acciones a realizar:

### Estrategia emergente de información

- ✓ Realizar un estudio de mercado.
- ✓ Analizar a la competencia real: productos y precios

### Estrategias de penetración en el mercado

- ✓ Incrementar el nivel de atención al cliente, previa una capacitación al personal acerca de los productos y servicios ofertados en la estación.
- ✓ Elevar el número de visitantes a la estación.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para determinar los principales gustos y preferencias de los consumidores con el fin de extender los servicios de la estación y lograr una diferenciación de la competencia.

### Estrategias de desarrollo del producto

- ✓ Ofrecer productos mejorados ej. Gasolina con aditivos o cualquier valor agregado en el producto.
- ✓ Buscar alianzas estratégicas que permitan sumar los servicios en la estación y por ende el número de visitantes en la estación.
- ✓ Disminuir el tiempo de atención al cliente implementando sistemas de control automático de stock.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación.
- ✓ Implementar estrategias de selección / Capacitación de personal para buscar su fidelidad y motivación.

### Estrategias de desarrollo del mercado

- ✓ Implementar planes de fidelización de clientes, mediante promociones que busquen retener o incrementar el número de visitas.
- ✓ Manejar estrategias de mercadeo orientadas a posicionar a la EESS en términos de calidad, cantidad y precio exacto.

- ✓ Disminuir el tiempo de atención al cliente implementando sistemas de control automático de stock.

### 2.7.6 Estrategias a implementarse

De las matriz FODA se ha obtenido las estrategias a implementarse, estas deberán cubrir todas las Oportunidades y Amenazas así como las Fortalezas y Debilidades de la estación de servicio.

**Tabla N° 11. Estrategias a implementarse**

Estrategia General	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar estrategias de de mercadeo orientadas a posicionar a la EESS en términos de calidad, cantidad y precio exacto.</li> <li>• Incentivar el ingreso a la estación de servicio de buses y camiones que están de paso por la estación mediante promociones directas a chóferes de estas unidades.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado para determinar los principales gustos y preferencias de los consumidores con el fin de extender los servicios de la estación y lograr una diferenciación de la competencia.</li> <li>• Disminuir el tiempo de atención al cliente implementando sistemas de control automático de stock.</li> <li>• Implementar estrategias de selección /Capacitación de personal para buscar su fidelidad y motivación.</li> <li>• Poner en conocimiento de los empleados los planes de contingencia mantenidos en la estación de servicios para que sean ellos los encargados de llevarlos a cabo.</li> <li>• Establecer planes de contingencia en la estación</li> </ul>	<p>Mejorar la calidad de los ingresos comprendiendo las necesidades del cliente y diferenciándose de la competencia de acuerdo con ello.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación.</li> <li>• Implementar estrategias de uso/mantenimiento de la estación con el personal existente.</li> <li>• Incrementar la oferta en la zona mediante planes de expansión.</li> </ul>	<p>Maximizar la utilización de los activos e integrar el negocio para reducir los costos totales generados.</p>

Fuente: El Autor

## **CAPITULO 3**

### **DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO “CALDERÓN**

### **3.1 Definición de Objetivos e Indicadores de gestión.**

Una vez definidas las estrategias que se implementarán dentro de la estación de servicios, es se definió los objetivos planteados los cuales apuntan a "seguir" determinada estrategia empresarial, cada uno de estos objetivos se los a agrupado en cada diferente perspectiva del BSC, el cumplimiento de estos objetivos garantizará el cumplimiento de las estrategias propuestas para la estación de servicios y estas a su vez el éxito para el negocio.

Los objetivos definidos por cada una de las perspectivas están a continuación(Ver Tabla N° 12. )

**Tabla N° 12. Definición de Objetivos por perspectiva**

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas
	2	Maximizar el uso de los activos
	3	Mejorar la estructura de costos
	4	Incrementar los ingresos de la estación
<b>Perspectiva de Cliente</b>	5	Incrementar la cuota de mercado
	6	Mantener la lealtad de los clientes
	7	Mantener la satisfacción de los clientes
	8	Incrementar la densidad de productos por cliente.
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	9	Mejorar la gestión administrativa
	10	Incrementar la intensidad de relación con clientes.
	11	Mantener la calidad de productos
	12	Reforzar la imagen de marca.
	13	Maximizar el uso de los recursos
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	14	Crear un clima laboral satisfactorio
	15	Mejorar las capacidades de personas clave.
	16	Cambiar a una gestión por procesos.
	17	Adaptar la tecnología a las necesidades.

Fuente: El Autor

Una vez determinados los objetivos, se definió los indicadores, es decir cual es la medida que me indica si ese objetivo se está o no cumpliendo y cual es su nivel de éxito dentro del negocio, se definieron además las medidas para poder evaluar cada objetivo en un nivel normal(Aceptable), cuidado(Se le debe tener cuidado) y un nivel crítico es decir el nivel en el que se le debe tomar atención a ese objetivo.



**Tabla N° 13. Definición de Indicadores y metas por Perspectiva**

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS	No.	INDICADORES	METAS
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	1.1	Rentabilidad sobre la inversión	>= 30%
	2	Maximizar el uso de los activos	1.2	Rentabilidad sobre activos	>= rentabilidad (e)
			1.3	Incrementar la ocupación en época baja	> 4 % con respecto al año anterior
	3	Mejorar la estructura de costos	1.4	Reducir el costo de ventas mínimo en un 8%	< mínimo 8%
<b>Perspectiva de Cliente</b>	5	Incrementar la cuota de mercado	1.5	Disminución de Gastos Operativos	>= 5% anual
			1.6	Incremento de ingresos en ventas	>= 4% promedio anual
			2.1	% Incremento en ventas Combustibles	>= 6% anual
	6	Mantener la lealtad de los clientes	2.2	% Incremento en ventas Lubricantes	>= 20% anual
			2.3	% Incremento en ventas Mini-Bar	>= 15% anual
			2.4	% de Retención de clientes(Crédito y Prepago)	>= 95%
			2.5	% Satisfacción de los clientes	>= 95%
	7	Mantener la satisfacción de los clientes	2.6	% de Reducción de tiempos de despacho	< 5%
2.7			Crear paquetes promocionales para épocas bajas	Procciones = Número de épocas de baja por año	
2.8			N° de Quejas de clientes	< 5 anual	
8	Incrementar la densidad de productos por cliente.	2.9	Número de nuevos convenios con proveedores / Año anterior.	> 1	
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	9	Mejorar la gestión administrativa	3.1	% de Facturación sin error	<= 2% Total facturado
			3.2	% Cumplimiento de puntos de control(Verificación de uniformes, limpieza, presentación etc)	>=99%
			3.3	Reducción de cheques protestados	< 10 año
			3.4	Cumplimiento de obligaciones con los empleados	100%
	10	Incrementar la intensidad de relación con clientes.	3.5	# de reclamos por cliente	<5 por año
			3.6	Tiempo de despacho promedio	<5 min
			3.7	Tiempo de espera en cola	<10 min
	11	Mantener la calidad de productos	3.8	No. Controles de calidad internos aprobados	100%
			3.9	No. Controles de cantidad internos aprobados.	100%
	12	Reforzar la imagen de marca.	3.10	% de avance en servicio de atención al cliente.	
13	Maximizar el uso de los recursos	3.11	% llamadas de atención por tareas no realizadas correctamente(Limpieza, cierres de turno).	<= 5%	
		3.12	Razón Gasto / Ingreso	< 70%	
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	14	Crear un clima laboral satisfactorio	4.1	Tasa de rotación del personal operativo.	< 20% anual
			4.2	Tasa de rotación del personal administrativo	< 10%
	15	Mejorar las capacidades de personas clave.	4.3	% personal que aprueba el curso básico de manejo de Equipos.	100%
			4.4	% personal que aprueba el curso de atención al cliente(Para jefes de playa)	50%
			4.5	% personal que aprueba el curso de administradores.	30%
	16	Cambiar a una gestión por procesos.	4.6	% de implementación de la gestión por procesos	> 60%
	17	Adaptar la tecnología a las necesidades.	4.7	% de automatización de los procesos clave de la estación.	> 60%

Fuente: El Autor

Es necesario realizar una depuración de los objetivos finales ya que puede darse el caso que existan objetivos que estén siendo tomados en cuenta en diferentes perspectivas o que uno pueda estar cubierto por otro objetivo, como resultado de esto, se obtuvo el siguiente resultado.

**Tabla N° 14. Matriz de relaciones Objetivo Vs. Objetivo**

		OBJETIVOS																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>OBJETIVOS</b>	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	✓				✓											
	2	Maximizar el uso de los activos		✓														
	3	Mejorar la estructura de costos			✓													
	4	Incrementar los ingresos de la estación				✓	✓			✓								
	5	Incrementar la cuota de mercado				✓	✓											
	6	Mantener la lealtad de los clientes							X									
	7	Mantener la satisfacción de los clientes							✓	✓								
	8	Incrementar la densidad de productos por cliente.				✓	✓			✓								
	9	Mejorar la gestión administrativa									✓							
	10	Incrementar la intensidad de relación con clientes.						✓				✓						
	11	Mantener la calidad de productos											✓					
	12	Reforzar la imagen de marca.											✓	✓				
	13	Maximizar el uso de los recursos		✓	✓	✓									X			
	14	Crear un clima laboral satisfactorio														✓		
	15	Mejorar las capacidades de personas clave.															✓	✓
	16	Cambiar a una gestión por procesos.																✓
	17	Adaptar la tecnología a las necesidades.																

Fuente: El Autor

De igual forma se realizó una depuración de los indicadores finales ya que puede darse el caso que existan indicadores que están midiendo lo mismo y que son definidos en diferentes objetivos, para esto utilizamos la matriz en la que se “cruza” todos los indicadores entre si, como resultado de esto, se obtuvo el siguiente resultado(Ver Tabla N° 15. ).

**Tabla N° 15. Matriz de relaciones Indicador Vs. Indicador**

		INDICADORES																																					
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7				
INDICADORES	1.1 Rentabilidad sobre la inversión	✓						✓	✓	✓																													
	1.2 Rentabilidad sobre activos		✓					✓	✓	✓																													
	1.3 Incrementar la ocupación en época baja			X				✓	✓	✓				✓																									
	1.4 Reducir el costo de ventas mínimo en un 8%				X																																		
	1.5 Disminución de Gastos Operativos			✓	✓	✓							✓											✓	✓														
	1.6 Incremento de ingresos en ventas						X	✓	✓	✓					✓																								
	% Incremento en ventas Combustibles							✓	✓	✓					✓																								
	2.1 % Incremento en ventas Lubricantes			✓	✓			✓	✓	✓					✓																								
	2.2 % Incremento en ventas Mini-Bar			✓				✓	✓	✓					✓																								
	% de Retención de clientes(Crédito y Prepago)							✓				✓																											
	2.5 % Satisfacción de los clientes												✓											✓	✓														
	2.6 % de Reducción de tiempos de despacho				✓									✓										✓	✓														
	2.7 Crear paquetes promocionales para épocas bajas														✓																								
	2.8 N° de Quejas de clientes															✓																							
	Número de nuevos convenios con proveedores / Año anterior.																✓																						
	2.9 % de Facturación sin error																		X						✓	✓													
	% Cumplimiento de puntos de control(Verificación de uniformes, limpieza, presentación etc)																			✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓										
	3.3 Reducción de cheques protestados																				✓																		
	Cumplimiento de obligaciones con los empleados																					✓																	
	3.4 # de reclamos por cliente																						✓				✓												
	3.5 Tiempo de despacho promedio																							✓	✓														
	3.6 Tiempo de espera en cola																								✓														
	No. Controles de calidad internos aprobados																									✓													
	No. Controles de cantidad internos aprobados.																										✓												
	% de avance en servicio de atención al cliente.																											✓											
	3.10 realizadas correctamente(Limpieza, cierres de turno).																											✓											
	3.11 Razón Gasto / Ingreso																													X									
	Tasa de rotación del personal operativo.																														✓								
	4.1 Tasa de rotación del personal administrativo																															✓							
	% personal que aprueba el curso básico de manejo de Equipos.																																	✓					
	% personal que aprueba el curso de atención al cliente(Para jefes de playa)																																		✓				
	4.4 % personal que aprueba el curso de administradores.																																			✓			
4.5 % de implementación de la gestión por procesos																																				✓			
4.6 % de automatización de los procesos clave de la estación.																																				✓			
4.7																																					✓		

Fuente: El Autor

De la misma forma que en las matrices anteriores, se determinó la matriz Indicadores Vs Objetivos con el fin de determinar si un indicador esta midiendo lo mismo dentro de cada objetivo.

**Tabla N° 16. Matriz de Indicadores Vs. Objetivos (P. Financiera)**

		OBJETIVOS			
		Maximizar la rentabilidad de los accionistas	Maximizar el uso de los activos	Mejorar la estructura de costos	Incrementar los ingresos de la estación
<b>INDICADORES</b>	Rentabilidad sobre la inversión	✓			✗
	Rentabilidad sobre activos	✓	✓		✗
	Incrementar la ocupación en época baja	✗	✗	✗	✗
	Reducir el costo de ventas mínimo en un 8%	✗	✗	✗	✗
	Disminución de Gastos Operativos	✓	✓	✓	✗
	Incremento de ingresos en ventas	✗	✗	✗	✗

Fuente: El Autor

**Tabla N° 17. Matriz de Indicadores Vs. Objetivos (P. Cliente)**

		OBJETIVOS			
		Incrementar la cuota de mercado	Mantener la lealtad de los clientes	Mantener la satisfacción de los clientes	Mejorar la densidad de productos por cliente.
<b>INDICADORES</b>	% Incremento en ventas Combustibles	✓	✗		✓
	% Incremento en ventas Lubricantes	✓	✗		✓
	% Incremento en ventas Mini-Bar	✓	✗		✓
	% de Retención de clientes(Crédito y Prepago)		✗	✓	
	% Satisfacción de los clientes		✗	✓	
	% de Reducción de tiempos de despacho		✗	✓	✓
	Crear paquetes promocionales para épocas bajas	✓	✗		✓
	N° de Quejas de clientes		✗	✓	
	Número de nuevos convenios con proveedores / Año anterior.	✓	✗		✓

Fuente: El Autor

**Tabla N° 18. Matriz de Indicadores Vs. Objetivos(P. Procesos Internos)**

		OBJETIVOS				
		Mejorar la gestión administrativa	Incrementar la intensidad de relación con clientes.	Mantener la calidad de productos	Reforzar la imagen de marca.	Maximizar el uso de los recursos
<b>INDICADORES</b>	% de Facturación sin error	✗	✗	✗	✗	✗
	% Cumplimiento de puntos de control(Verificación de uniformes, limpieza, presentación etc)	✓		✓	✓	✗
	Reducción de cheques protestados	✓				✗
	Cumplimiento de obligaciones con los empleados	✓				✗
	# de reclamos por cliente	✓		✓	✓	✗
	Tiempo de despacho promedio	✓	✓		✓	✗
	Tiempo de espera en cola				✓	✗
	No. Controles de calidad internos aprobados	✓			✓	✗
	No. Controles de cantidad internos aprobados.	✓		✓	✓	✗
	% de avance en servicio de atención al cliente.		✓		✓	✗
% llamados de atención por tareas no realizadas correctamente(Limpieza, cierres de turno).	✗	✗	✗	✗	✗	
Razón Gasto / Ingreso	✓				✗	

Fuente: El Autor

**Tabla N° 19. Matriz de Indicadores Vs. Objetivos(P. A. y Crecimiento)**

		OBJETIVOS			
		Crear un clima laboral satisfactorio	Mejorar las capacidades de personas clave.	Cambiar a una gestión por procesos.	Adaptar la tecnología a las necesidades.
<b>INDICADORES</b>	Tasa de rotación del personal operativo.	✓			
	Tasa de rotación del personal administrativo	✓			
	% personal que aprueba el curso básico de manejo de Equipos.	✓	✓		
	% personal que aprueba el curso de atención al cliente(Para jefes de playa)	✓	✓		
	% personal que aprueba el curso de administradores.	✓	✓		
	% de implementación de la gestión por procesos			✓	
	% de automatización de los procesos clave de la estación.			✓	✓

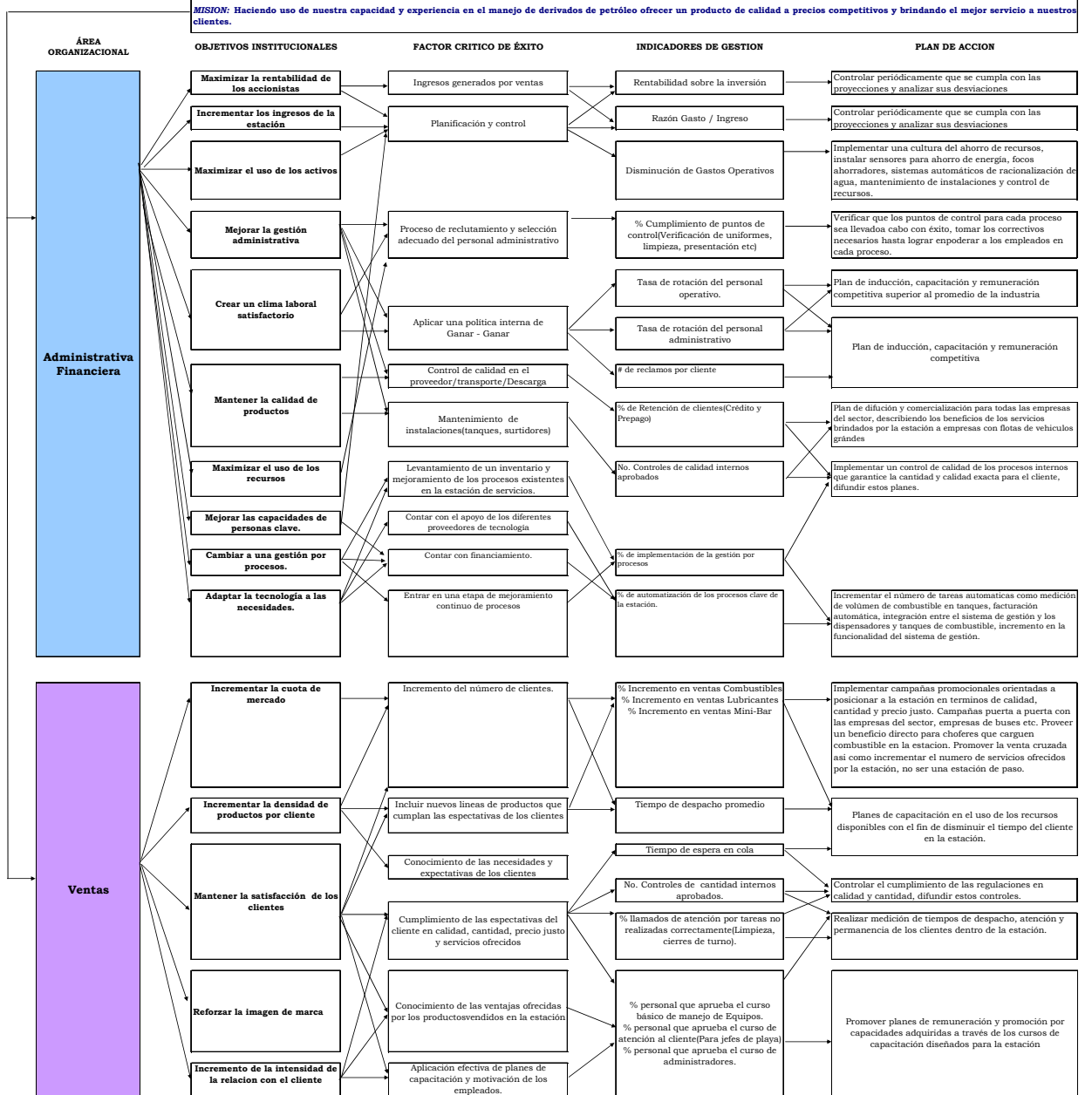
Fuente: El Autor

Realizada la depuración de todos los objetivos es indicadores, podemos

estructurar la matriz de Causa-Efecto, esta matriz nos permite establecer cuales objetivos afectan a otros estableciéndose una relación causa-efecto, es decir que un objetivo puede apuntalar el cumplimiento de otro objetivo, los que nos permitirá determinar la relación causal entre ellos.

El resultado de esta relación se la puede observar en la Tabla N° 20.

**Tabla N° 20. Matriz Causa-Efecto**



Fuente: El Autor

### 3.2 Matriz de Indicadores Final

Una vez realizada la depuración completa de los objetivos e indicadores, se realizó la matriz de indicadores final (Ver Tabla N° 21. , en la cual constarán únicamente los objetivos e indicadores que se tomarán en cuenta en el BSC.

**Tabla N° 21. Matriz de Indicadores Final**

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS	No.	INDICADORES	METAS
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	1.1	Rentabilidad sobre la inversión	>= 30%
	2	Maximizar el uso de los	1.2	Rentabilidad sobre activos	>= rentabilidad (e)
	3	Incrementar los ingresos de la estación	1.3	Disminución de Gastos Operativos	>= 5% anual
<b>Perspectiva de Cliente</b>	4	Incrementar la cuota de mercado	2.1	% Incremento en ventas Combustibles	>= 6% anual
			2.2	% Incremento en ventas Lubricantes	>= 20% anual
			2.3	% Incremento en ventas Mini-Bar	>= 15% anual
	5	Mantener la satisfacción de los clientes	2.4	% de Retención de clientes (Crédito y Prepago)	>= 95%
			2.5	% Satisfacción de los clientes	>= 95%
			2.6	% de Reducción de tiempos de despacho	< 5%
			2.7	Crear paquetes promocionales para épocas bajas	Procciones = Número de épocas de baja por año
	2.8	N° de Quejas de clientes	< 5 anual		
6	Incrementar la densidad de productos por cliente.	2.9	Número de nuevos convenios con proveedores / Año anterior.	> 1	
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	7	Mejorar la gestión administrativa	3.2	% Cumplimiento de puntos de control (Verificación de uniformes, limpieza, presentación etc)	>= 99%
			3.3	Reducción de cheques protestados	< 10 año
			3.4	Cumplimiento de obligaciones con los empleados	100%
	8	Incrementar la intensidad de relación con clientes.	3.5	# de reclamos por cliente	< 5 por año
			3.6	Tiempo de despacho promedio	< 5 min
			3.7	Tiempo de espera en cola	< 10 min
			3.8	No. Controles de calidad internos aprobados	100%
	9	Mantener la calidad de productos	3.9	No. Controles de cantidad internos aprobados.	100%
			3.10		
	10	Reforzar la imagen de marca.		% de avance en servicio de atención al cliente.	
	11	Maximizar el uso de los recursos	3.12	Razón Gasto / Ingreso	< 70%
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	12	Crear un clima laboral satisfactorio	4.1	Tasa de rotación del personal operativo.	< 20% anual
			4.2	Tasa de rotación del personal administrativo	< 10%
	13	Mejorar las capacidades de personas clave.	4.3	% personal que aprueba el curso básico de manejo de Equipos.	100%
			4.4	% personal que aprueba el curso de atención al cliente (Para jefes de playa)	50%
			4.5	% personal que aprueba el curso de administradores.	30%
	14	Cambiar a una gestión por procesos.	4.6	% de implementación de la gestión por procesos	> 60%
	15	Adaptar la tecnología a las necesidades.	4.7	% de automatización de los procesos clave de la estación.	> 60%

Fuente: El Autor



### 3.3 Mapa Estratégico de la estación de servicios Calderón

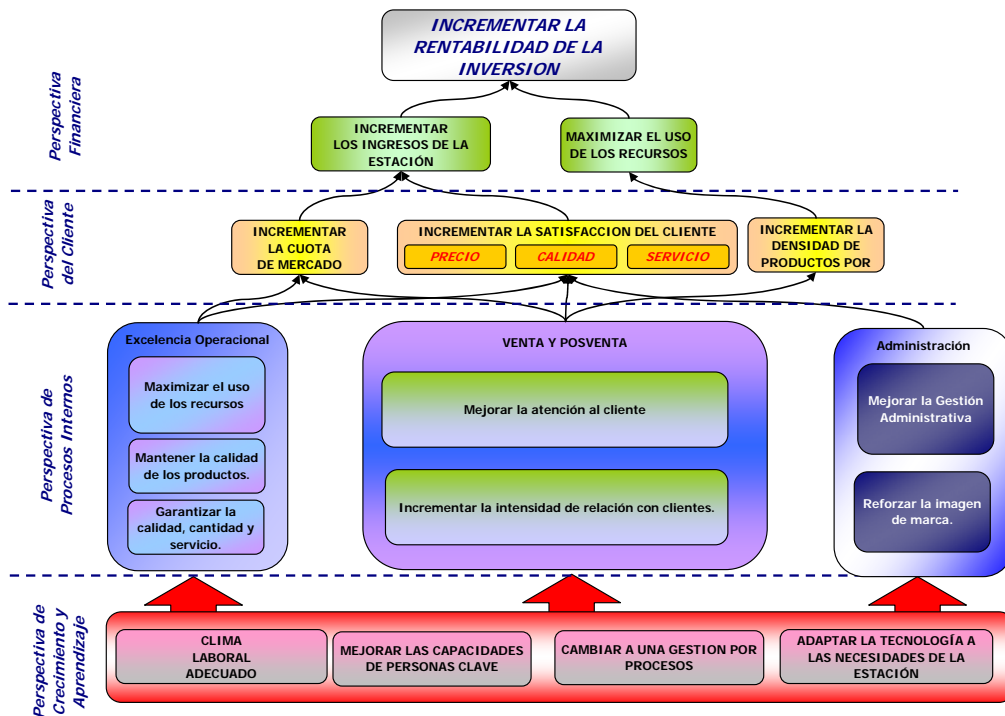


Figura N° 12. Mapa estratégico Estación de Servicio "Calderón"

Fuente: El Autor

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en el mapa son entre objetivos y muestran la relación causa-efecto entre los objetivos planteados.

Haciendo un análisis del mapa resultante podemos concluir que:

Si miramos desde abajo la Figura N° 12, en el área de Aprendizaje-Crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, capacitación al personal clave y mejoramiento de la tecnología, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la excelencia operacional se incrementará así como los procesos de atención al cliente y la gestión operativa en su conjunto.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, así como en un incremento de la cuota de mercado.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la empresa.

## **CAPITULO 4**

### **PLAN DE IMPLANTACIÓN**

Definido el mapa estratégico y el inventario de indicadores de gestión, es necesario definir el plan de implantación del BSC, este deberá contar con todo el apoyo de la gerencia puesto que su implantación debe ser liderado desde el máximo nivel. ¿De qué manera?:

- Participando en la presentación de la herramienta de gestión a los gerentes de la Empresa.
- Asistiendo a todos los colaboradores para que el trabajo en equipo se convierta en una realidad de la organización.
- Orientando los recursos, el presupuesto, las distintas áreas de la empresa y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la Estrategia.
- Estimulando, con un ejemplo activo, la motivación del Personal hacia el logro de los objetivos estratégicos en equipo, buscando que la estrategia sea tarea de todos, todos los días y todo el tiempo.
- Comunicar claramente la Visión, la Misión y los valores que sustentan la estrategia a todo el Personal sin excepción.
- Verificando que todos hayan comprendido la Visión, la Misión y los valores.
- Ayudando a cada área y unidad de negocios a que definan sus objetivos alineados con la estrategia empresarial y siguiendo un diagrama de causa-efecto. Ej.: Si el Personal se encuentra capacitado y motivado entonces estará en condiciones de elaborar productos/servicios de calidad que satisfagan a nuestros clientes internos. "Si diseñamos productos/servicios de calidad entonces nuestros clientes externos estarán satisfechos." Y así sucesivamente
- Reconociendo e incentivando económicamente por el logro de los

objetivos estratégicos.

#### 4.1 La participación de todos los implicados

Una vez que hemos cumplido con los pasos anteriores habrá que ocuparse de lograr que todos se involucren como parte activa en un proceso de cambio generado desde los estratos más altos de la dirección, entre los participantes más importantes estarán:

##### 4.1.1 Personas

Dentro del plan de implantación se contará el siguiente personal, el cual ha sido descrito por cargos:

**Tabla N° 22. Participantes dentro de la Implantación**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Asesores externo	Favián Quirola	Arquitecto o líder tiene la función de facilitar el proceso, recoger la información necesaria para la construcción del BSC y orientar todo el proceso. Su designación corresponde a la alta dirección o al propietario de la empresa. En la etapa de implementación, facilitan y brindan la asesoría pertinente, que se implementará según se considere necesario.
Gerente de la estación	Nelson Echeverría	Representa a la alta dirección, apoya la labor del líder y evidencia el compromiso e interés de la alta dirección por poner en práctica este sistema de gestión.
Contador General	Sandra Jácome	Provee la información Financiera contable que se requiere para implementar los indicadores de gestión, trabaja con el líder de proyecto y con el encargado de sistemas para definir las fuentes de información.
Soporte de Sistemas	Favián Quirola	Encargado de Implementar los cambios en el sistema

		con el fin de proveer las fuentes de datos necesarias que servirán de insumos de los indicadores de Gestión. Trabajará con el Líder de proyecto y con el asesor externo.
Auxiliar Administrativo Jefe de Turno	Juan Carlos Pilacúan	Proveerán la información de soporte necesaria para implementar el BSC, estarán como líderes de sus respectivos grupos de trabajo dentro de la estación.
Despachador		Proveerán la información de soporte necesaria para implementar el BSC, estarán en la fase de implementación y en la ejecución del BSC.
Proveedores		Es necesario implementar una relación estrecha con los proveedores de la estación con el fin de que ellos puedan participar y apoyar en las campañas promocionales implementadas en la estación. También son una parte muy importante en procesos críticos como abastecimiento de productos.

Fuente: El Autor

#### 4.1.2 Tecnologías

Actualmente cuenta con dispensadores electrónicos de combustibles, sin embargo estos no se encuentran asociados a ningún sistema automático de facturación y/o medición de combustible despachado, no se tiene recolección automática de contenido en tanques. Cuenta con un sistema de control de inventarios, así como punto de venta para el bar, este será descrito más adelante en este mismo capítulo.

Se ha conversado con el proveedor del software de facturación para involucrarle en el proceso y se ha comprometido su apoyo para integrar en el sistema los indicadores de gestión que puedan ser obtenidos con

la información ingresada en él, el convenio se formalizará una vez definidos los indicadores de gestión en el BSC, el objetivo es obtener directamente del sistema todos los indicadores financieros posibles.

#### **4.1.3 Clima Laboral**

Sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar al personal de la estación, desde el Gerente General(Dueño de la estación) hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada.

Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de la empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma pro activa y no reactiva.

La misión del Gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros y no financieros y tomar decisiones en tiempo real.

#### **4.2 Factores de éxito y barreras (Resistencia al cambio)**

- Escuchar permanentemente a la organización.
- Contar con un equipo responsable de la gestión del BSC.
- Trabajar en equipo en toda la organización.
- Hacer seguimiento con una periodicidad fija.

- Aplicar las lecciones aprendidas oportunamente.
- No esperar, ir avanzando con los recursos disponibles.
- Diseñar un modelo que alinea a toda la organización en torno a los mismos objetivos.

### **4.3 Proceso de mejora continua y de aprendizaje**

El BSC es un sistema de aprendizaje dinámico que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas es decir la “forma de trabajar de la organización”.

El sistema gerencial basado en el Balanced Scorecard está basado en el diálogo continuo. En el proceso de diálogo sobre toma de decisiones en torno al BSC como herramienta de desempeño en el logro de la estrategia, debe existir un aprendizaje de doble lazo, operacional por un lado, y estratégico por el otro, que implica frecuentemente cambios de orientación para mantener el rumbo final hacia la visión de la organización.

Esto sugiere un proceso de mejora continua, no estática, la definición de un esquema adecuado a la organización para lo que hoy se llama “Reuniones de Análisis Estratégico” es fundamental pues estas reuniones son las que dan vida al BSC como sistema de gerencia estratégica.



### 4.4 Inversión a realizar, resultados esperados y rentabilidad

Tabla N° 23. Flujo de Caja, VAN, TIR

Flujo de caja proyectado

Tipo	Actividad	Mes 0	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Ingresos</b>		-	912.93	1,852.45	2,711.53	3,828.80	4,325.77	4,687.78	6,217.19	6,700.39	8,066.42	8,773.69	9,495.48	10,288.94
	<b>Total Ingresos</b>	-	<b>912.93</b>	<b>1,852.45</b>	<b>2,711.53</b>	<b>3,828.80</b>	<b>4,325.77</b>	<b>4,687.78</b>	<b>6,217.19</b>	<b>6,700.39</b>	<b>8,066.42</b>	<b>8,773.69</b>	<b>9,495.48</b>	<b>10,288.94</b>
<b>Egresos</b>	Contratar un consultor externo con el fin de implementar y encaminar el BSC durante el primer año.	-	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
	Contratar la actualización del sistema que permita la extracción de los indicadores necesarios directamente del sistema actual	1,250.00	-	-	-	-	-	1,250.00	-	-	-	-	-	-
	Imprimir hojas volantes para los clientes locales.	250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Realizar campañas promocionales en las calles(Sanqueros, banderines, promotores que inviten a entrar a la estación y distribuir al información)	-	-	1,200.00	-	1,200.00	-	1,200.00	-	1,200.00	-	1,200.00	-	1,200.00
	Aprovechar las alianzas estrategicas con los diferentes proveedores tanto de combustibles, lubricantes y minibar con el fin de que ellos implementen promociones al interior de la estación de servicios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Implementar campañas en todas las empresas de transporte público que pasen por el sector con el fin de difundir los beneficios y ventajas de utilizar los servicios de la estación.	-	350.00	350.00	350.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Contratar un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores, se iniciará con un análisis de las ventas realizadas en combustibles, lubricantes y mini-bar servicios complementarios.	800.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mantenimiento de areas fisicas	10,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mantenimiento de equipos	300.00	-	-	-	-	-	-	300.00	-	-	-	-	-
	Compra de Uniformes	300.00	-	-	-	-	-	-	300.00	-	-	-	-	-
	Contratación de personal adicional	-	250.00	250.00	250.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
	Desarrollo y capacitación del curso básico de manejo de equipos y atención al cliente.	250.00	-	-	-	-	-	-	250.00	-	-	-	-	-
	Desarrollo y capacitación del curso intermedio de gestión de la estación de servicios.	125.00	-	-	-	-	-	-	125.00	-	-	-	-	-
	Desarrollo y capacitación en el curso avanzado de administración de la estación.	125.00	-	-	-	-	-	-	125.00	-	-	-	-	-
	Implementar tres puntos de facturación(Uno en cada playa) conb el fin de emitir documentos de venta para cada cliente.	2,100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizar un levantamiento de procesos dentro de la estación de servicios.	2,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Egresos</b>		<b>17,500.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>2,600.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>4,850.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>2,500.00</b>
<b>Prestamo</b>		<b>23,000.00</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Aporte Propio</b>		-	-	-	1,500.00	-	-	1,010.00	-	-	-	-	-	-
<b>Amortización</b>		-	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44	2,046.44
<b>Flujo de Fondos</b>		<b>5,500.00</b>	<b>2,966.49</b>	<b>172.50</b>	<b>937.60</b>	<b>219.96</b>	<b>1,199.29</b>	<b>0.62</b>	<b>2,871.38</b>	<b>5,025.32</b>	<b>9,745.31</b>	<b>13,972.55</b>	<b>20,121.60</b>	<b>25,864.10</b>
<b>Valor Actual</b>			2,937.52	169.15	910.39	211.49	1,141.85	0.59	2,680.72	4,645.82	8,921.36	12,666.27	18,062.28	22,990.31
<b>VAN</b>														
<b>TIR</b>														

Fuente: El Autor

## **4.5 Cronograma de Trabajo**

## **CAPITULO 5**

### **METODOLOGÍA PROPUESTA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD**

Desde hace pocos años el BSC ha llegado a ser una herramienta clave para gestionar e implementar estrategia en organizaciones. Respondiendo a la demanda del negocio, algunas aplicaciones analíticas, ERP (Enterprise Resource Planning), y proveedores de bases de datos están desarrollando aplicaciones para apoyar a la toma de decisiones ejecutivas utilizando la metodología del BSC. Este desarrollo de software ha permitido que BCS sea implementado en un número creciente de organizaciones alrededor del mundo.

Con el objeto de facilitar el uso consistente y apropiado del BSC a nivel global, ha surgido una necesidad de armonizar y estandarizar el BSC en la misma forma que sus creadores, Dr. Robert Kaplan y Dr. David Norton. Por lo tanto, Balanced Scorecard Collaborative, Inc, un centro global de excelencia relacionadas con el BSC, fundada por sus creadores, han instituido los **estándares funcionales del BSC**, basado en la experiencia de más de 300 clientes. Estas observaciones han sido codificadas para guiar a las empresas proveedoras de aplicaciones tecnológicas de BSC para el desarrollo de sus aplicaciones.

Balanced Scorecard Collaborative, Inc. facilita la atención mundial, uso, mejora e integridad del BSC como un valor añadido a los procesos de gestión.

### **5.1 Metodología propuesta**

La metodología propuesta esta conformada por la recopilación de metodologías específicas de varios autores, es decir, a partir del marco

teórico estudiado fueron seleccionados los mejores criterios de cada uno de ellos para implementar una metodología adaptable a nuestro medio la cual deberá ser implementada en una herramienta de software.

#### **5.1.1 Paso 1: Determinación de los objetivos y metas estratégicas.**

Obtener en consenso y claramente los objetivos estratégicos, estos deberán apuntalar la estrategia general que se quiera implementar dentro de la estación de servicios; en muchos de los casos será necesario plasmar inicialmente en una etapa previa este requisito ya que finalmente será la estrategia la que se verá plasmada en el mapa estratégico de la estación de servicios.

#### **5.1.2 Paso 2: Seleccionar los indicadores**

Asignar a cada objetivo estratégico el o los indicadores apropiados, determinar para ellos el estado, umbral y rango de gestión de cada indicador. Cada uno de los objetivos deberá ser viable, posible de medir, fácil de entender y evaluar.

#### **5.1.3 Paso 3: Clasificar los indicadores en las cuatro perspectivas del BSC.**

Identificar los vínculos clave entre indicadores de cada perspectiva así como entre las cuatro perspectivas del BSC. En esta etapa será necesario realizar un filtrado de los indicadores para determinar si existe alguno de ellos que se repita dentro de otra perspectiva, como herramienta básica se pueden utilizar las matrices Indicador vs Indicador analizadas anteriormente.

#### **5.1.4 Paso 4: Validación de las relaciones causa-efecto.**

Identificación de las variables, localización de las relaciones en la matriz

del análisis estructural y búsqueda de las variables claves así como de los factores críticos de éxito, para ello se puede utilizar la matriz de causa-efecto vista en el capítulo anterior.

### **5.1.5 Paso 5: Definición del Mapa estratégico**

Una vez realizada la depuración de los indicadores y su relación causa-efecto, se puede definir con claridad el Mapa Estratégico.

## **5.2 Requerimientos tecnológicos**

A continuación se detalla un check-list, creada por el **Balanced Scorecard Technology Council** para ayudar a organizaciones en la automatización del su Balanced Scorecard. El BSC debe:

- Proveer enlace entre la visión corporativa, los objetivos estratégicos y los indicadores de medición Diagrama Causa efecto.
- Permitir la creación y conexión entre los indicadores organizacionales y personales.
- Soportar información cuantitativa y cualitativa.
- Disponer de comunicación dinámica y retroalimentación.
- Fácil de configurar, administrar la seguridad y mantener.
- Desplegar información a toda la organización.
- Integrarse con otras aplicaciones.

### **5.3 Aplicaciones Certificadas por BSC Collaborative, Inc.**

Entre las aplicaciones certificadas por BSC Collaborative Inc<sup>12</sup>. se encuentran:

---

<sup>12</sup> Asociación creada por Kaplan y Norton para ayudar a evaluar y coordinar los trabajos desarrollados entorno al tema BSC.

- ✓ SAP: SAP-Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)
- ✓ ORACLE: Oracle Strategic Enterprise Management
- ✓ CORVU: CorVu TM CorManageTM
- ✓ PEOPLESOFT: Peoplesof Balanced Scorecard
- ✓ GENTIA: Gentia Renaissance Balanced Scorecard
- ✓ SAS: SAS Institute Strategic Vision
- ✓ QPR: QPR ScoredCard
- ✓ HYPERION: Hyperion Performance Scorecard
- ✓ INPHASE: InPhase PerformancePlus
- ✓ PROCOS: Procos Strat&Go Balanced Scorecard
- ✓ PRODACAPO: Prodacapo Balanced Scorecard ManagerTM

### **5.3.1 GENTIA**

De acuerdo con Gentia, una verdadera aplicación de BSC automatiza la metodología descrita en el libro, *The Balanced Scorecard*, por Robert Kaplan y David Norton. Se pueden encontrar software los cuales no soportan el poder de los conceptos descritos en la metodología de este texto.

Por ejemplo, muchos productos utilizan su tecnología de navegación como roll up o Drill Down, presentación de información operacional que comúnmente se observa en un sistema de información ejecutivo tradicional (EIS Executive Information System).

Los atributos técnicos que debe poseer un BSC:

- Fácil de usar.
- Análisis cuantitativo y cualitativo
- Administración de información centralizada.
- Desplegar información a toda la organización.

- Integración con la plataforma empresarial.

### **5.3.2 SAP**

Según SAP, a fin de apoyar a transformar a las estrategias en actividades operacionales, los sistemas de información deben tener las siguientes características:

- **Accesibilidad:** toda información relevante debe estar fácilmente disponible en el punto de toma de decisiones.
- **Flexibilidad:** organización y procesos cambian con el tiempo. Debe ser posible adaptar el sistema para reflejar los cambios en los requerimientos de información.
- **Multidimensionalidad:** posibilidad de descomponer la estrategia en componentes, y comparar escenarios.
- **Multiusuario:** debe existir una fuente de información común, que permita a las personas de la organización tomar decisiones desde una base consistente.
- **Fácil de usar:** el sistema debe ser fácil de utilizar para personal de toma de decisiones no financieras ni de IT(Information Technology). Adicionalmente, debe ser de fácil configuración y manejo.
- **Tiempo de respuesta:** debe ser dinámico y altamente automatizado para apoyar a la toma de decisiones en tiempo real.
- **Apertura:** debe tener la posibilidad de integrarlo con sistemas de otros fabricantes.
- **Robustez y escabilidad:** capacidad para integrar grandes volúmenes de información proveniente de distintas fuentes.
- **Consistencia e integridad de información:** todos los usuarios debe tener confianza en la información que proporciona el sistema.



### **5.3.3 PEOPLESOFT**

La solución ofrecida por PeopleSoft para el Balanced Scorecard está basada en una solución en Internet, que mide el rendimiento utilizando las distintas perspectivas, a través de indicadores financieros, del cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Permite recopilar información desde todos los sistemas hacia un sitio estratégico que proporcione de información cuantitativa y cualitativa de las líneas de negocio y de la organización entera.

### **5.4 Etapa de implementación de un BSC**

En la etapa de implementación de un BSC en informática se definen cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos (Data Warehouse) se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un EIS<sup>13</sup>.

Existen numerosos proveedores y productos; la empresa puede gastar desde mil a varios cientos de miles de dólares en este proyecto, normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio – modelización\_.

La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP<sup>14</sup>, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

---

<sup>13</sup> Executive Information System

<sup>14</sup> Online Analytical Processing

El uso de "Datawarehouses", de los EIS, del "Data Mining" (minería de datos), del CRM<sup>15</sup> y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios<sup>16</sup>.

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS<sup>17</sup> que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- Posibilitan simulaciones del tipo "que pasa si"
- Presentan información externa e interna.

### **5.5 Desarrollo del prototipo del Sistema para el manejo del BSC en la estación de servicios "Calderón"**

El aplicativo de software, producto de este trabajo, se lo ha denominado "**Génesis Balanced ScoreCard**" y su objetivo es servir como **prototipo** de un aplicativo mucho más completo que cumpla los requerimientos de la estación de servicios.

---

<sup>15</sup> Customer Relationship Management

<sup>16</sup> Business Intelligence

<sup>17</sup> Executive Information Systems

### 5.5.1 Herramientas de desarrollo

Se ha seleccionado al Microsoft Access® como herramienta de desarrollo por las siguientes características:

- Esta herramienta existe dentro del inventario tecnológico de la estación de servicio.
- Es un entorno integrado que cubre todas las etapas de desarrollo de una aplicación, incluye entre otras cosas un RDBMS<sup>18</sup>, una herramienta de desarrollo de Front-End y una herramienta de desarrollo de reportes.
- El tiempo de desarrollo es relativamente menor que utilizar herramientas de desarrollo como Visual Basic®.
- El aplicativo desarrollado en esta herramienta puede ser extendido para conectarse con diferentes fuentes de datos incluyendo la base de datos del sistema BiaOil.
- La información almacenada en esta la base de datos puede ser compartida y utilizada desde herramientas de uso frecuente como Microsoft Word® y Microsoft Excel®.

### 5.5.2 Requerimientos de diseño

Para esta etapa, se ha tomado como base los requerimientos de diseño analizados por el **Balanced Scorecard Technology Council**<sup>19</sup> descritos en el numeral 5.2 como:

- Proveer enlace entre la visión corporativa, los objetivos estratégicos y los indicadores de medición Diagrama Causa efecto.
- Permitir la creación y conexión entre los indicadores

---

<sup>18</sup> Relational Database Management System

<sup>19</sup> Organización creada por Kaplan y Norton para ayudar en la automatización en BSC de las organizaciones.

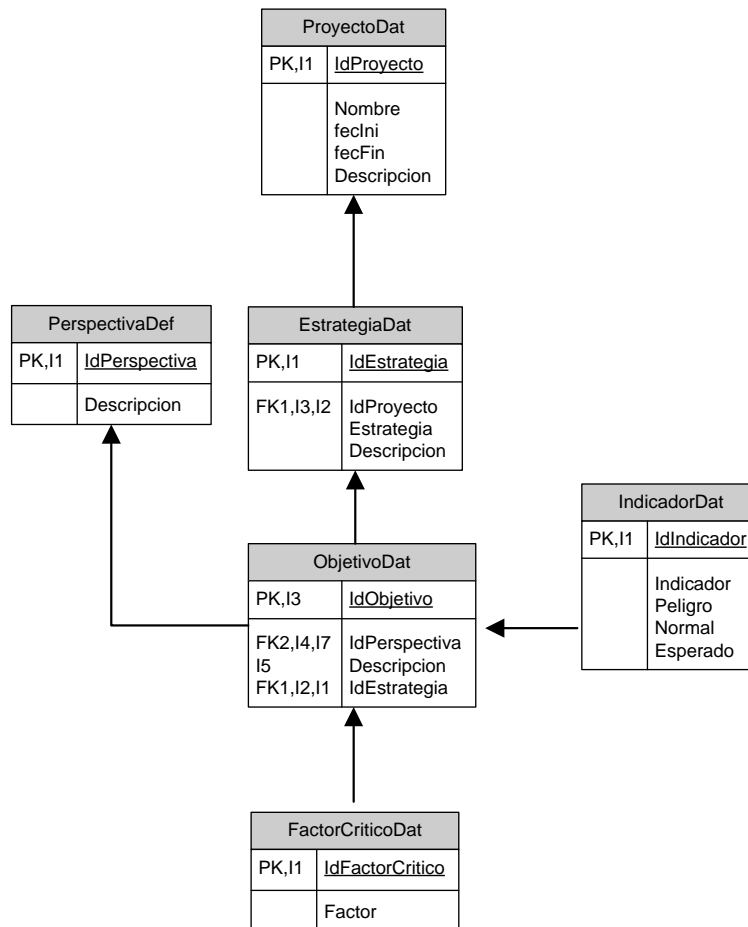
organizacionales y personales.

- Disponer de comunicación dinámica y retroalimentación.
- Fácil de configurar, administrar la seguridad y mantener.
- Desplegar información a toda la organización.
- Integración con la plataforma empresarial.
- El software debe ser desarrollado utilizando las herramientas tecnológicas existentes en la estación de servicios.
- Debido al bajo presupuesto, su costo no puede representar una inversión significativa para la estación de servicios y deberá ser tratada directamente con la gerencia.
- El tiempo de desarrollo debe estar acorde con el cronograma de implementación del BSC dentro de la estación.

### **5.5.3 Modelo Entidad Relación**

El modelo entidad-relación es el modelo conceptual más utilizado para el diseño de bases de datos, está formado por un conjunto de conceptos que permiten describir la realidad mediante un conjunto de representaciones gráficas y lingüísticas que permiten visualizar como estará conformada la estructura de la base de datos de la aplicación.

En nuestro caso este modelo estará formado por seis entidades, las cuales están descritas a continuación(Ver Figura N° 13).



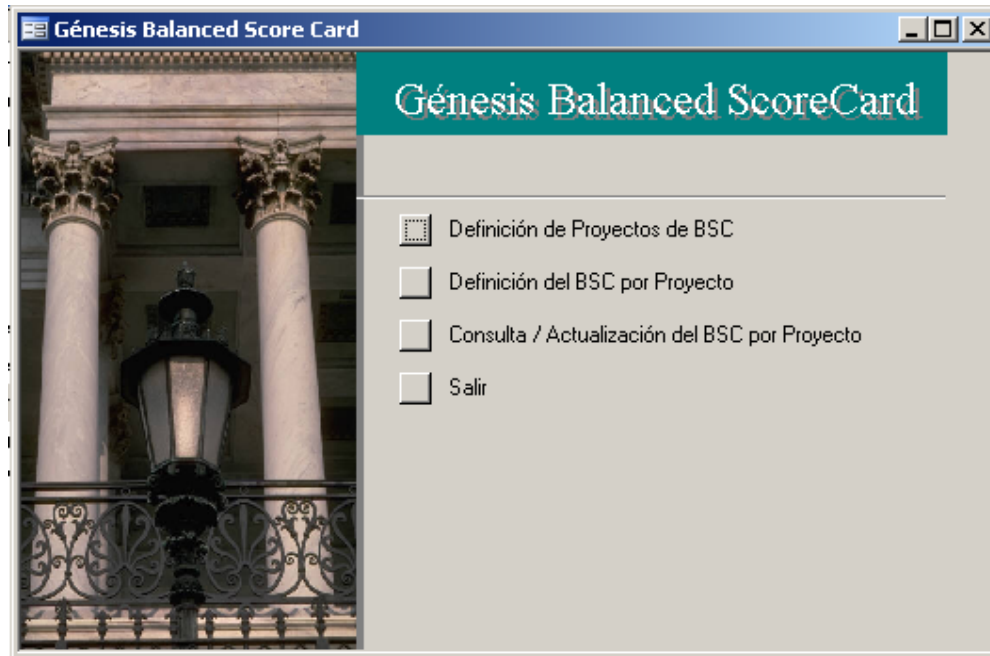
**Figura N° 13. Modelo Entidad-Relación Génesis BSC**  
Fuente: El Autor

### 5.5.4 Estructura del Génesis Balanced ScoreCard

#### 5.5.4.1 Panel Principal

El GBSC(Génesis Balanced ScoreCard) esta organizado para brindar una secuencia lógica en las tareas que el usuario debe realizar, esta dividido en tres operaciones principales las cuales están incluidas en el panel principal(Ver Figura N° 14):

- Definición de los proyectos de BSC.
- Definición del BSC.
- Seguimiento del BSC.



**Figura N° 14. GBSC – Pantalla Principal**

Fuente: El Autor

**Definición de Proyectos:** Esta opción permitirá desarrollar varios proyectos de BSC dentro de la misma aplicación, Ej. Se puede hacer el seguimiento de otra estación de servicios dentro de este mismo aplicativo.

**Definición del BSC por Proyecto:** Esta opción permite definir por cada proyecto su BSC.

**Consulta / Actualización del BSC por Proyecto:** Una vez definido el BSC por cada proyecto, esta opción permite dar seguimiento de forma visual a todos los indicadores definidos por cada proyecto, esto será mostrado en forma de semáforos los cuales indicarán de forma visual el estado de una Perspectiva / Objetivo / Indicador dentro del BSC.

#### **5.5.4.2 Panel Definición de Proyectos de BSC**

Permite definir un proyecto de BSC, Ej. BSC Estación de servicios

“Calderón” (Ver Figura N° 15).

**Figura N° 15. Definición de Proyectos**

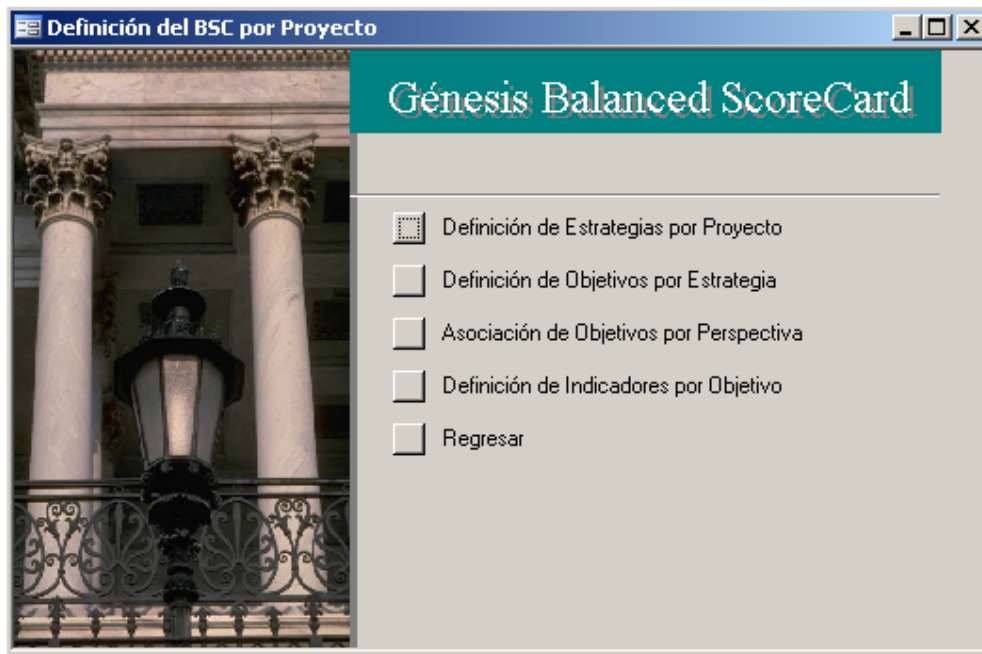
Fuente: El Autor

La información más importante que se requiere definir por cada proyecto es el Nombre, la Fecha de inicio y la Descripción completa del proyecto, este último campo se puede utilizar para ingresar información adicional del proyecto.

#### **5.5.4.3 Definición del BSC del Proyecto**

Para cada uno de los proyectos definidos en la opción anterior, el GBSC<sup>20</sup> permitirá, utilizando esta opción, la definición de las estrategias, Objetivos, Objetivos por perspectiva y los respectivos Indicadores de gestión(Ver Figura N° 16). De una manera fácil e intuitiva.

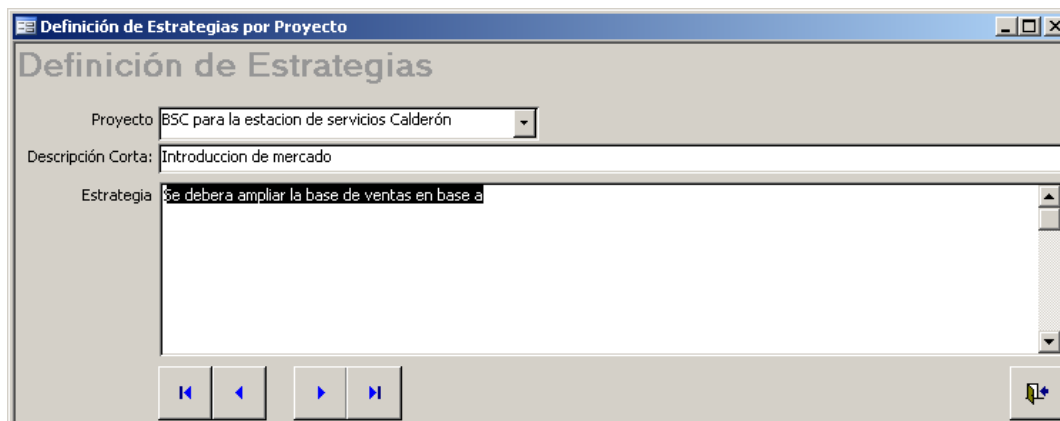
<sup>20</sup> Genesis Balanced Store Card



**Figura N° 16. Definición del BSC por Proyecto**  
Fuente: El Autor

Sus principales opciones son:

**Definición de Estrategias por Proyecto:** Permite definir las estrategias A aplicarse por cada proyecto de BSC.



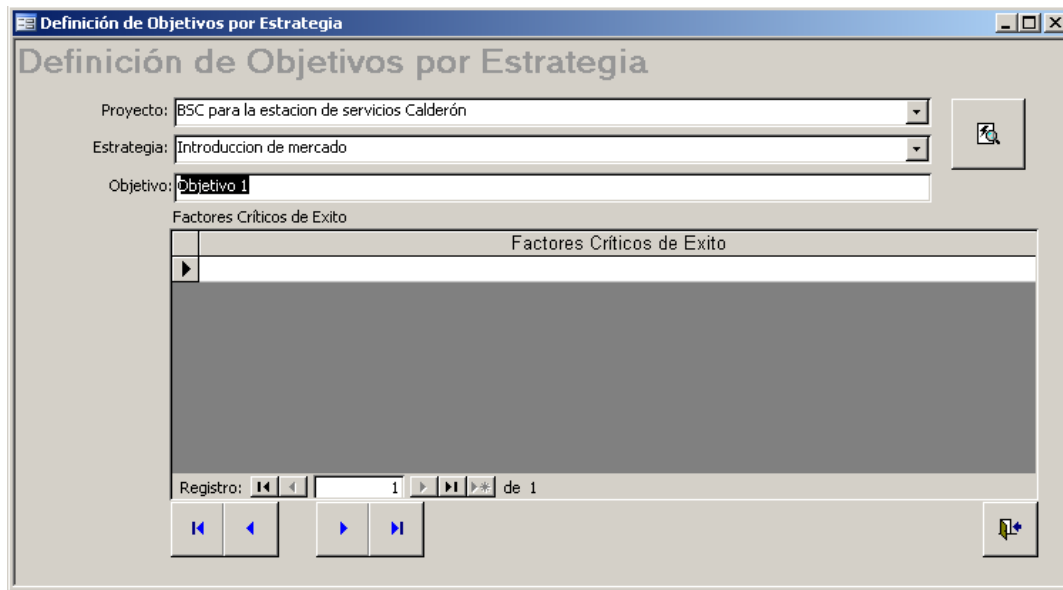
**Figura N° 17. Definición de Estrategias**  
Fuente: El Autor

En la pantalla de definición, es necesario ingresar una descripción corta de la estrategia a aplicarse además de su descripción completa.

**Definición de Objetivos Por Estrategia:** Permite definir los objetivos



por cada una de las estrategias definidas para ese proyecto.

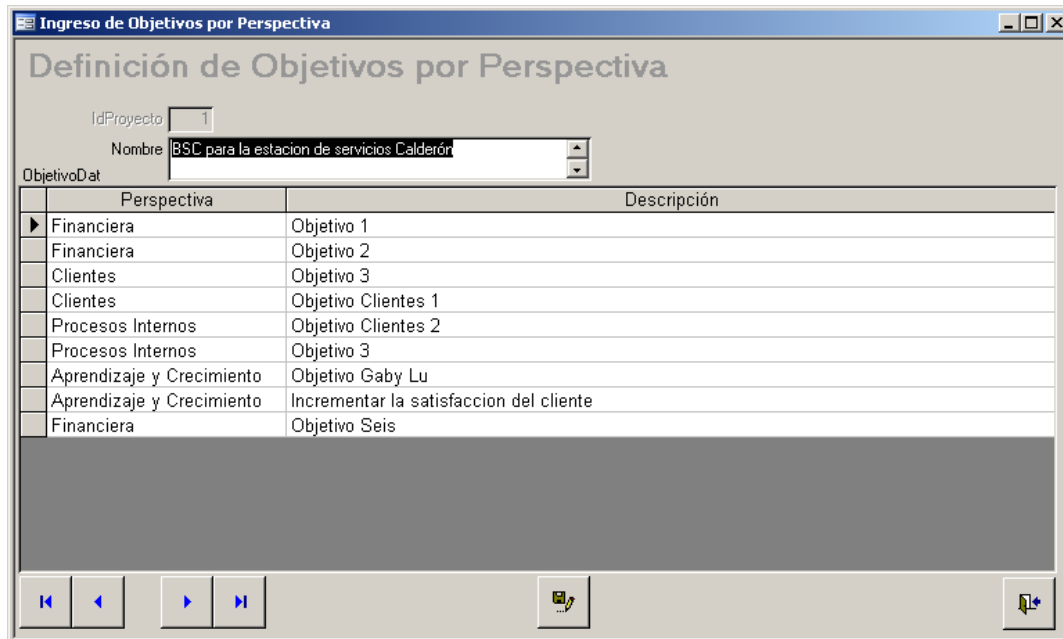


**Figura N° 18. Definición de Objetivos por Estrategia**

Fuente: El Autor

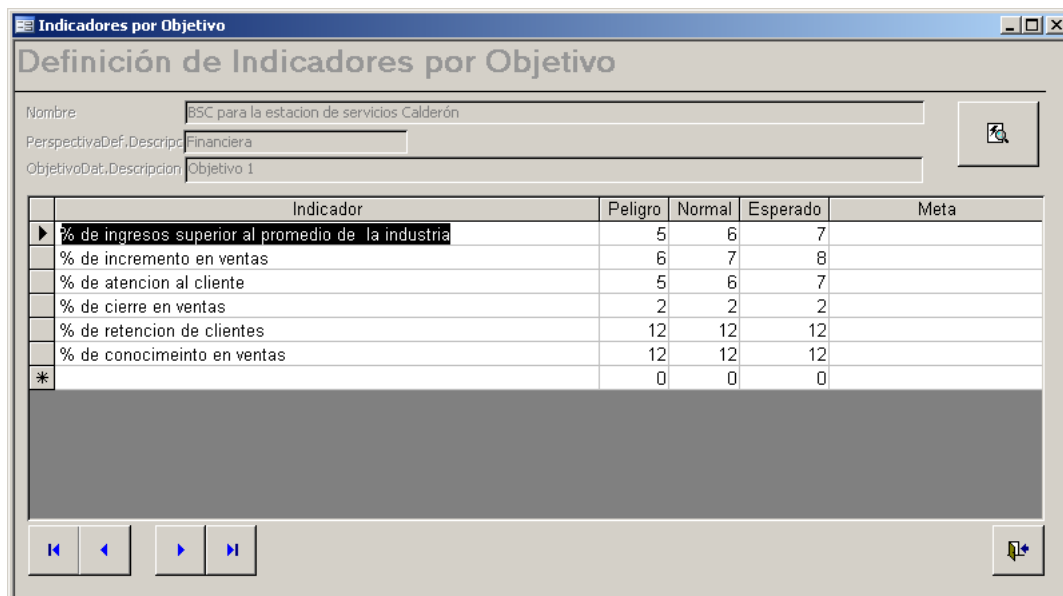
Adicionalmente esta pantalla permite el registro de factores críticos de éxito para cada uno de los objetivos.

**Definición de Objetivos Por Perspectiva:** Una vez definidos todos los objetivos, el aplicativo permitirá asociar los mismos a cada una de las perspectivas, esto también permite observar el listado de todos los objetivos definidos para todas las estrategias seleccionadas para ese proyecto.



**Figura N° 19. Definición de Objetivos por Perspectiva**  
Fuente: El Autor

**Definición de Indicadores por Objetivos:** Una vez definidos todos los objetivos, el aplicativo permitirá asociar los indicadores para evaluar cada uno de los objetivos propuestos para ese proyecto.



**Figura N° 20. Definición de Indicadores por Objetivo**  
Fuente: El Autor

En esta pantalla me permite definir los límites (Peligro, Normal, Esperado) adicionalmente podemos ingresar una meta cualitativa a

alcanzar con este indicador.

Si se requiere analizar el BSC en su totalidad, puede utilizarse el reporte, aquí estarán definidos todos los objetivos e indicadores para todo el proyecto de BSC.

#### 5.5.4.4 Panel de Consulta / Actualización del BSC por Proyecto

Este panel describe en un solo vistazo el estado actual de todos los indicadores definidos en el proyecto agrupados por perspectiva. El aplicativo ha utilizado una herramienta visual basada en los colores para mostrarle al usuario la existencia de indicadores en estado crítico (rojo), entre crítico y normal (Amarillo) y en estado normal (verde).

La pantalla inicial me muestra perspectiva por perspectiva el estado de sus indicadores asociados.



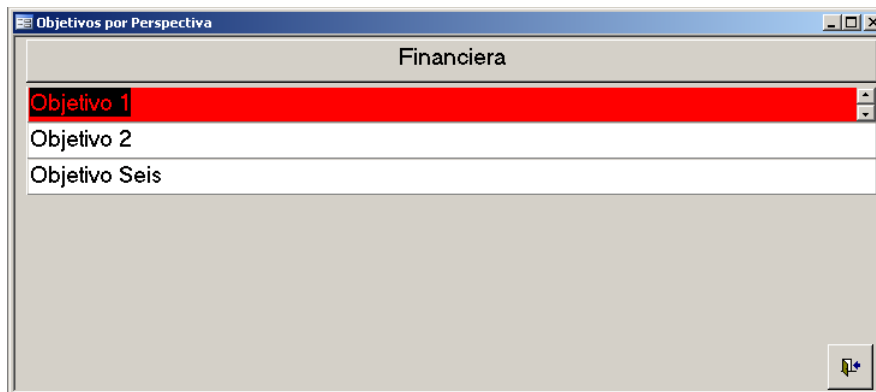
**Figura N° 21. GBSC - Pantalla principal de Consulta**

Fuente: El Autor

En el ejemplo anterior, existen valores críticos para alguno de los indicadores definidos en la perspectiva financiera por lo que ésta aparece en color Rojo, el resto de perspectivas aun no se tienen valores

históricos para los indicadores.

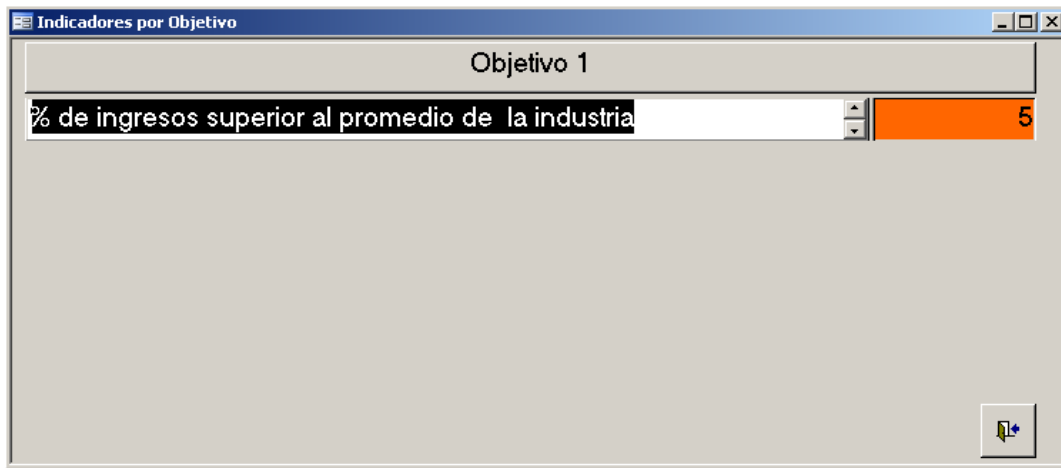
La herramienta permite hacer un drill-down por perspectiva hasta llegar a los indicadores únicamente dando doble clic en cada uno de los niveles, en el ejemplo si se da doble clic en la perspectiva financiera se puede observar todos los objetivos de esta perspectiva en la siguiente pantalla.



**Figura N° 22. Consulta de Objetivos por Perspectiva**

Fuente: El Autor

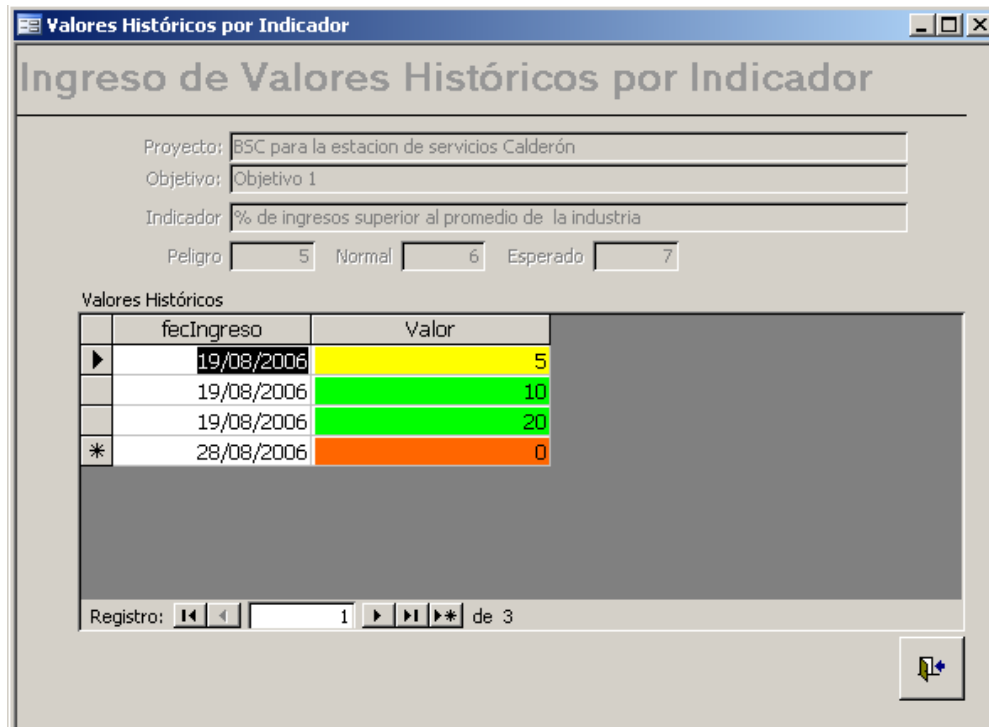
En esta pantalla, se puede analizar todos objetivos de la misma forma que se hizo con las perspectivas, al igual que en la pantalla anterior se muestra en diferentes colores el estado individual de cada objetivo, en este caso se describe en color rojo el estado del Objetivo numero 1. Si se da doble-click sobre este se puede analizar todos los indicadores de este objetivo.



**Figura N° 23. Consulta de Indicadores por Objetivo**

Fuente: El Autor

En esta pantalla se describirán todos los indicadores del objetivo seleccionado con el último valor ingresado para ese indicador. Si se da doble-click en este indicador se puede finalmente analizar el indicador con todos sus valores históricos.



**Figura N° 24. Ingreso de Valores Históricos por Indicador**

Fuente: El Autor

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

El presente trabajo ha logrado contestar a la pregunta central habiéndose definido los indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño financiero e institucional de la estación de servicios "Calderón".

Se logró realizar un levantamiento de los principales indicadores financieros y no financieros aplicables al expendio de combustibles.

Se propuso un inventario de indicadores de gestión como herramienta de medición y control de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

Se ha propuesto una metodología para diseñar un sistema de indicadores de gestión en empresas de nuestro medio y esta compuesto de las siguientes etapas.

- ✓ Determinación de los objetivos y metas estratégicas.
- ✓ Seleccionar los indicadores
- ✓ Clasificar los indicadores en las cuatro perspectivas del BSC.
- ✓ Validación de las relaciones causa-efecto.
- ✓ Definición del Mapa estratégico

El Balanced Scorecard puede ser utilizado para:

- ✓ Organizar el pensamiento estratégico y medición de desempeño.
- ✓ Clarificar y alinearse en direcciones estratégicas.
- ✓ Comunicar la estrategia y factores claves de éxito.
- ✓ Alinear el comportamiento e incrementar la atención en las iniciativas prioritarias.
- ✓ Apoyar a la planificación estratégica y aprendizaje organizacional.

- ✓ Entregar la inteligencia del negocio a cada puesto de trabajo.

El BSC tiene la capacidad de reunir en un solo informe de gestión, muchos de los elementos aparentemente dispares del programa de actividades de una empresa: orientarse hacia el cliente, recorta el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, promover el trabajo en equipo, disminuir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos y dirigir con visión de largo plazo.

El BSC demuestra las consecuencias de las acciones diarias en el corto y largo plazo.

Permite aprender acerca del negocio mediante la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

A pesar de que la implantación no es parte del presente trabajo, se propuso un plan de implantación que ayude en esta etapa e los empresarios del sector gasolinero.

## **6.2 Recomendaciones**

Dado la apertura y el apoyo brindado por parte de la gerencia para la realización del presente trabajo, se recomienda su inmediata evaluación y aprobación para la implementación dentro de la estación de servicios –Calderón–.

El estudio realizado para entender los procesos de la estación de servicios, puede ser utilizado también como material de capacitación a



los empleados de la estación.

Se recomienda el desarrollo completo del software existente, para ello será necesario la coordinación del proveedor de software en el presente proyecto.

Se recomienda dar un mayor impulso al desarrollo del prototipo implementado en este trabajo, este podría obtener los principales indicadores financieros directamente del sistema de gestión mantenido al interior de la estación.

**CAPITULO 7**

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Distrito Metropolitano de Quito, *Plan Distrito Metropolitano*, Quito-Ecuador, Editorial "El Conejo", 1992.
2. Escobar, Francisco, *ABC del análisis financiero*, México, ARIEL-DIVULGACIÓN, Editorial Planeta, 1995.
3. IBM. *Business Systems Planning. Information Systems Planning Guide*. GE20-0527-4. Cuarta edición. 1984.
4. Fornero Ricardo, [en línea], *Análisis financiero con información contable*; Mendoza-Argentina; <http://fce.uncu.edu.ar>, [Consulta: 6 mayo 2006].
5. Gitman, Lawrence J., *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Editorial Harla. Tercera Edición, 1978.
6. Gómez, Alberto, *Gerencia Financiera: un Enfoque Estratégico*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
7. González Cristian, [en línea], Argentina, 2006, <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml> [Consulta: 6 mayo 2006]
8. Gutiérrez, Luís, *Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo*, Colombia, Editorial Norma, 1995.
9. Kaplan Robert, Norton David, *El Balanced Scorecard*; Barcelona, Editorial Gestión 2000 SA, 1997.
10. López, Alfonso, [en línea] , Zaragoza-España, *Balanced Score Card*, 2006, <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/> [Consulta: 6 mayo 2006].
11. Macías Pineda, Roberto, *El análisis de los estados financieros*, Ed. ECAFSA, 1975.
12. Mintzberg, Quinn, *El Proceso Estratégico*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
13. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, *Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda, Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ*, Quito, 2004.
14. Neme Sastre, Salvador, [en línea], *Régimen de franquicias en los servicios de distribución de Combustibles*, <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/153/15.pdf>, [Consulta:

- 10 mayo 2006].
15. Navarro, Eduardo, [en línea], IMPROVEN CONSULTORES, 2006, [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/estrategiaCMI.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/estrategiaCMI.php)[Consulta: 10 mayo 2006].
  16. Romero López, Javier, *Principios de Contabilidad*, México, Ed. Mc. Graw Hill, 2004.
  17. Van Home y Machowicz. *Fundamentos de Administración financiera* , Editorial Prentice Hall. 8ª Edición, México , 1999.
  18. Vogel Mario, Schwartzman Victoria [en línea] , Argentina ,1999-2006. <http://www.tablero-decomando.com/> [Consulta: 6 mayo 2006].
  19. Weston, Brighman, *Fundamentos de Administración financiera*, México, Editorial Mc Graw Hill. 10ª Edición, 1993.

## **CAPITULO 8**

### **ANEXOS**

## **ANEXO 1      CARTA A LA DIRECCIÓN PRESENTANDO EL ALCANCE Y LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO**

**Fecha:** 10 de Junio del 2006  
**De:** Favián Quirola M.  
**Para:** Ing. Germán Campaña  
Gerente General de **ComercialOil**  
**Cc :** Ing. Martín Clavijo  
Gerente de Red **ComercialOil**  
**Asunto:** Diseño del sistema de información de gestión para la estación -  
Calderón.

---

Como es de su conocimiento, como trabajo de tesis de maestría en administración de empresas en la universidad andina “Simón Bolívar”, me encuentro desarrollando el sistema de información de gestión para estaciones de servicio. Este trabajo constituirá un gran aporte al sector gasolinero en especial a las estaciones de servicio evaluadas durante la elaboración del mismo.

El alcance del estudio será una estación de servicio, como “unidad de actividad” independiente de todas las otras estaciones de servicio administradas por su comercializadora

Entre los principales objetivos del estudio están:

- Obtener el modelo de operación de una estación de combustibles.
- Determinar el grado de eficacia de las metodológicas de trabajo utilizadas hasta ahora por la organización
- Determinar problemas operativos que al ser rutinarios o manejados diariamente se han transformado en una forma trabajo.
- Evaluar independientemente los procesos que intervienen en la operación de la estación.

Es de resaltar los aportes del estudio a su organización, entre los que se puede mencionar:

- Servir de soporte para el diseño e implementación de sistemas de información
- Estandarización e Internacionalización organizacional
- Evaluación y selección de herramientas de software(plataforma de desarrollo incluyendo administradores de base de datos)
- Evaluación y selección de aplicaciones de software
- Realizar un levantamiento de los principales indicadores financieros y no financieros aplicables al expendio de combustibles.
- Evaluar la importancia de los indicadores no financieros en la toma de decisiones de la empresa
- Proponer un inventario de indicadores de gestión como herramienta de medición y control de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

El éxito de la realización de este trabajo dependerá de la buena elección del equipo de trabajo y del aporte de cada una de las personas designadas para su ejecución, por lo que requerimos el compromiso de cada uno de los

integrantes de los equipos de trabajo.

Dada la importancia del estudio, solicito su aprobación para iniciarlo inmediatamente.

Atentamente,

**Ing. Guido Favián Quirola M.**

## **ANEXO 2 ACUERDO DE ALTO NIVEL**

### **Acta de la reunión de formalización del acuerdo para la elaboración del Diseño del Sistema de Información de Gestión para la Estación - Calderón.**

**Quito, 20 de junio del 2006**

#### **Antecedentes**

---

Atendiendo la intención del Ing. Favián Quirola para desarrollar el diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón, expresada en su carta dirigida al Ing. Germán Campaña Gerente General de ComercialOil con fecha 20 de junio del 2006, se convocó a la reunión para definir el alcance, objetivos y plan de apoyo por parte de la comercializadora con el fin consolidar la mencionada propuesta.

#### **Participantes**

---

Ing. Germán Campaña

**Gerente General de ComercialOil**

Ing. Martín Clavijo

**Gerente de la Red**

Eco. Jorge León Prado

**Gerente Financiero**

Ing. Fernando Aguirre

**Gerente Comercial**

Sr. Marco Molina

**Administrador de la estación de servicios "Calderón"**

Guido Favián Quirola M.

#### **Agenda**

---

1. Apertura de la reunión por parte del Ing. Germán Campaña Gerente General de **ComercialOil**
2. Lectura de la propuesta de desarrollo del diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón.
3. Definición de los objetivos y alcance del estudio.
4. Definición del ejecutivo patrocinador
5. Definición del cronograma de trabajo.

#### **Documentación**

---

Los asistentes a la reunión recibieron previamente:

1. Copia de la carta enviada a la gerencia en donde consta los trabajos que se desarrollarán.
2. Esquema de la metodología a utilizarse para el estudio, resaltando el apoyo requerido por parte de la comercializadora.

#### **Desarrollo de la reunión**

---



## **1. Instalación.**

La reunión de formalización del acuerdo para el desarrollo del Diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón, fue instalada a las 09:45 Hrs. del día martes 20 de junio del 2006 contando con la presencia de todos los ejecutivos de ComercialOil mencionados en la sección participantes.

El Ing. Germán Campaña Gerente General de ComercialOil dio la bienvenida a los asistentes y destacó la importancia del estudio para "reafirmar las políticas empresariales conociendo nuestras fortalezas y debilidades".

El Ing. Germán Campaña felicitó además la iniciativa del Ing. Favián Quirola M. encargado de llevar a cabo el modelo de negocios.

Así mismo, hizo referencia a la puesta en marcha de nuevos mecanismos de control implementados en la comercializadora, con el fin de reducir al mínimo las pérdidas de combustible en las estaciones de servicio de la cadena.

Finalmente reiteró el firme compromiso de la comercializadora con el Ing. Favián Quirola M. agradeciendo a todos los ejecutivos de ComercialOil por su permanente disposición para colaborar con estas iniciativas.

## **2. Lectura de la propuesta de desarrollo del diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón.**

Luego de la instalación de la sesión de trabajo, toma la palabra el Ing. Favián Quirola M. quien después de agradecer la acogida de la propuesta por parte del principal ejecutivo de ComercialOil procedió a la lectura de la carta enviada al Ing. Campaña indicándole su intención de realizar el diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón.

1. Al término de la lectura continuó con los siguientes puntos:
2. Explicación detallada de los objetivos que se persiguen en la elaboración del proyecto desde el punto de vista del desarrollador y los posibles usos por parte de la comercializadora
3. Se dio una breve explicación de la metodología a utilizarse, resaltando en cada una de las etapas el apoyo requerido de parte de la comercializadora.
4. Se realizó una ronda de preguntas con el fin de esclarecer cualquiera de los aspectos referentes los trabajos a realizar y a la metodología a utilizarse.
5. El Ing. Quirola, resaltó los objetivos y el alcance inicialmente definidos, y propuso su análisis solicitando además la participación de todos los ejecutivos con el fin de extender o modificar los objetivos y alcance iniciales.
6. El Ing. Quirola agradeció el interés mostrado por los ejecutivos para la consecución del proyecto y procedió a leer las razones fundamentales para realizarlo.
7. Finalmente el Ing. Quirola dio paso a la rueda de intervenciones por parte de cada una de las gerencias quienes aportaron para definir los siguientes puntos.

### **3. Aspectos relevantes para el proyecto**

#### **3.1 Visión de la empresa**

Convertir sus estaciones de servicio en modelos de estación de servicio a nivel de país, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

#### **3.2 Objetivos y estrategias empresariales**

- ✓ Comercializar derivados de petróleo para satisfacer la demanda del segmento de mercado Automotriz, Industrial y Público.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al consumidor.
- ✓ Incorporar tecnologías y equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas que den seguridad y confianza a la población.
- ✓ Propiciar el establecimiento de nuevas estaciones de servicio, bajo el mismo esquema de administración que satisfagan el crecimiento de la demanda nacional.
- ✓ Incorporar modernas técnicas para automatizar los procesos administrativos involucrados en la operación.

#### **3.3 Definición de los Objetivos del estudio**

Del análisis con los ejecutivos, quedaron definidos los siguientes proyectos:

- ✓ Obtener el modelo de operación de una estación de combustibles.
- ✓ Determinar el grado de eficacia de las metodológicas de trabajo utilizadas hasta ahora por la organización
- ✓ Determinar problemas operativos que al ser rutinarios o manejados diariamente se han transformado en una forma trabajo.
- ✓ Evaluar independientemente los procesos que intervienen en la operación de la estación.
- ✓ Realizar un levantamiento de los principales indicadores financieros y no financieros aplicables al expendio de combustibles.
- ✓ Evaluar la importancia de los indicadores no financieros en la toma de decisiones de la empresa

- ✓ Proponer un inventario de indicadores de gestión como herramienta de medición y control de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

### 3. 4 Definición del alcance del estudio

Se definió el alcance del estudio en una **estación de servicio**, como “unidad de actividad” independiente de todas las otras estaciones de servicio administradas por la comercializadora. Es decir, se analizará las actividades de una estación de servicios y no las actividades de la cadena de estaciones de servicios administradas por la comercializadora.

Las estaciones de servicio en las que se realizará el levantamiento de información son:

ESTACIÓN	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN GENERAL	MINI-BAR
Estación 1	Calderón	<p>Cuenta con todos los servicios básicos, entre las características principales están:</p> <p>Alta afluencia de vehículos pesados especialmente buses urbanos e Interprovinciales.</p> <p>Bajo consumo de gasolina super en comparación con el consumo de gasolina extra, ubicación en un área industrial, en sus alrededores se encuentran barrios denominados populares y de clase media.</p> <p>Esta junto a la Panamericana Norte, una de las vías de mayor afluencia de automotores de todo tipo.</p> <p>El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana</p> <p>El mini-bar permanece abierto únicamente durante los turnos del día</p> <p>Es administrada directamente por sus propietarios</p>	Si
Estación 2	Guayllabamba	<p>Cuenta con todos los servicios básicos, entre las características principales están:</p> <p>Alta afluencia de vehículos pesados especialmente buses urbanos e Interprovinciales.</p> <p>Bajo consumo de gasolina super en comparación con el consumo de gasolina extra, ubicación en una área agroindustrial destinada especialmente a la producción de flores, no existe proximidad (cercana) con asentamientos poblados.</p> <p>Es administrada directamente por sus propietarios.</p> <p>El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana</p> <p>El mini-bar permanece abierto únicamente durante los turnos del día</p> <p>Esta junto a la Panamericana Norte, una de las vías de mayor</p>	Si

		afluencia de automotores de todo tipo.	
Estación 3	Tumbaco	<p>Cuenta con todos los servicios básicos, entre las características principales están:</p> <p>Ubicación en una área residencial, sin embargo debido a la proximidad con la vía Interoceánica cuenta con gran afluencia de vehículos pesados, especialmente buses urbanos e interprovinciales.</p> <p>En sus alrededores se encuentran barrios denominados residenciales y de clase media.</p> <p>El consumo de gasolina super es relativamente alto en relación con el consumo de extra.</p> <p>Es administrada directamente por sus propietarios.</p> <p>El expendio de gasolina se lo realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana</p> <p>El mini-bar permanece abierto las 24 Hrs. Del día</p>	Sí

#### **4. Definición del ejecutivo patrocinador y miembros del equipos de estudio**

Para la definición del ejecutivo patrocinador se consideró criterios como:

- ✓ Tener varios años de experiencia dentro de la comercializadora, un conocimiento amplio de su propia área de actividad, y una idea suficiente del resto de la empresa.
- ✓ Ser capaces de comprender y afrontar analíticamente los problemas.
- ✓ Estar dispuestos a sujetarse a conclusiones y recomendaciones que tendrán un efecto de amplio alcance sobre la organización.
- ✓ Ser considerados por el resto del personal directivo de la organización como empleados competentes y responsables cuyas opiniones gozan de buen prestigio.

#### **4.1 Equipo de estudio.**

##### **Características:**

Puesto que el equipo de estudio será responsable de determinar las necesidades de información de toda la empresa y recomendar cual deberá ser la naturaleza de sus operaciones de proceso de datos durante los años próximos, hemos dado gran importancia a la selección del personal que participará en el equipo de estudio, cuya descripción se detalla a continuación:

**Cargo: Ejecutivo Patrocinador**  
**Ing. Martín Clavijo**

**Funciones y actividades**

- ✓ Respaldará y apoyará de forma visible el trabajo del proyecto.
- ✓ Analizará el progreso alcanzado y los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto.
- ✓ Examinará el informe final y adoptará la decisión respecto a su aprobación

**Cargo: Líder del Equipo**  
**Ing. Guido Favián Quirola M**

**Funciones y actividades**

- ✓ Dirigirá el estudio en su totalidad, aportando juicios sobre aspectos fundamentales de la actividad y actuando como nexo con otros ejecutivos de la organización.
- ✓ Dirigirá el trabajo de estudio día a día, organizando todo lo relativo a la administración necesaria para el equipo.

Para ello llevará a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Dirigir la sesión de orientación del equipo de estudio.
- ✓ Celebrar una reunión de puesta en marcha para los miembros del equipo al comienzo de las actividades formales del estudio.
- ✓ Establecer y confirmar los planes de fechas de las sesiones de entrevista con los ejecutivos.
- ✓ Dirigir los aspectos logísticos del estudio incluyendo la administración día a día del mismo,
- ✓ Suministrar funciones de guía y asesoramiento y presentar la actividad de la empresa desde una perspectiva adecuada.
- ✓ Asignar el personal necesario
- ✓ Verificar el cumplimiento del plan de fechas.
- ✓ Presentar a la Dirección un informe sobre el estudio una vez complementado este.

**Miembros del equipo**

**Ejecutivos de ComercialOil**

Eco. Jorge León Prado, Ing. Fernando Aguirre

## Administradores de Estaciones

Sr. Marco Molina  
Sta. Viviana Aguirre  
Sra. Margarita Castro

### Funciones y actividades

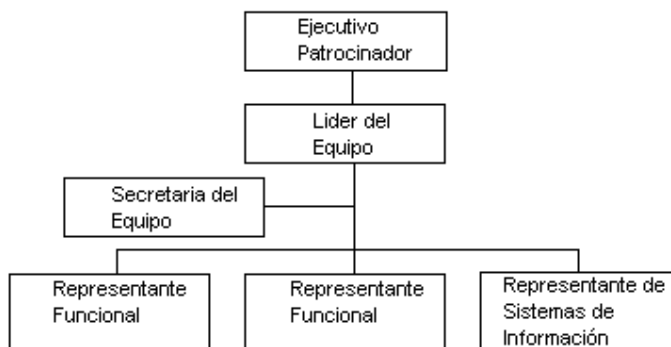
- ✓ Participarán en algunas, sino en todas las entrevistas
- ✓ Analizarán los datos recogidos y las opiniones expuestas por los ejecutivos durante las entrevistas.
- ✓ Extraerán conclusiones y realizarán las tareas relativas a la redacción de informes.

**Cargo: Secretaria del Equipo**  
**Sra. Paulina Segarra**

### Funciones y actividades

- ✓ Tendrá a su cargo la mecanografía, archivo y servicios de secretariado.

### Estructura Organizacional del equipo de Trabajo



Organización del Equipo de Estudio

## 5. Definición del cronograma de trabajo.

Se definió el siguiente cronograma de entrevistas a los ejecutivos y administradores de las estaciones de servicios.

FECHA	EJECUTIVO	ESTACIÓN DE SERVICIOS	TEMÁTICA	DIRECCIÓN DE LA ENTREVISTA
28/06/2006	Ing. Germán	Calderón	Descripción general de la	Inglaterra 1011 y

	Campana		estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Mariana de Jesús 1er piso, of 1
28/06/2006	Ing. Martín Clavijo	Calderón	Descripción general de la estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Inglaterra 1011 y Mariana de Jesús 1er piso, of 1
30/06/2006	Eco. Jorge León Prado	Calderón	Descripción general de la estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Inglaterra 1011 y Mariana de Jesús 1er piso, of 1
04/07/2006	Marco Molina	Calderón	Procesos de la estación de servicios	Calderón
09/07/2006	Viviana Aguirre	Tumbaco	Procesos de la estación de servicios	Tumbaco
15/07/2006	Margarita Castro	Guayllabamba	Procesos de la estación de servicios	Guayllabamba

## 6. Clausura

Siendo las 16:00 Horas, se procedió a la clausura de la primera reunión de trabajo, formalizando el acta de la reunión por parte de todos los asistentes.

Ing. Germán Campana  
**Gerente General de ComercialOil**

Ing. Martín Clavijo  
**Gerente de la Red**

Eco. Jorge León Prado  
**Gerente Financiero**

Ing. Fernando Aguirre  
**Gerente Comercial**

Sr. Marco Molina  
**Administrador de la estación de servicios "Calderón"**

Ing. Guido Favián Quirola M.  
**Líder del equipo de estudio**

### **ANEXO 3 CARTA DEL EJECUTIVO PATROCINADOR**

**Fecha:** 18 de junio del 2006  
**De:** Ing. Martín Clavijo  
**Para:** Todo el personal ejecutivo  
**Asunto:** Diseño del Sistema de Información de Gestión para la Estación - Calderón.

---

Estoy seguro de que todos Uds. son conscientes de la naturaleza dinámica de nuestra empresa. Nuestro éxito futuro dependerá en gran medida de la forma en que planifiquemos y reaccionemos ante las circunstancias del medio en que se desarrolla nuestra actividad. Al respecto, me complace informarles que estamos iniciando un esfuerzo importante destinado a analizar nuestras necesidades en lo relativo a la gestión, control y manejo de información, tanto actuales como futuras. He autorizado la formación de un grupo de trabajo que realizará un estudio en profundidad sobre la forma en que se llevan los procesos, la generación de información, y sobre la relación entre esta y nuestra empresa.

El proyecto de estudio estará dirigido por el Ing. Guido Favián Quirola, con la colaboración de personal de la compañía. La clave del éxito del estudio consiste en identificar con precisión y enunciar con claridad nuestras actividades tanto individuales como colectivas. Es esencial que cada persona a la que se solicite participar en una entrevista se exprese con toda franqueza a la hora de discutir los problemas, necesidades y planes con los demás miembros del equipo.

El Ing. Quirola se pondrá en contacto con usted en un futuro próximo con objeto de concertar las fechas y horas de las entrevistas. Les agradecerá que presten toda su cooperación a este valioso proyecto y que colaboren de la forma más estrecha y eficaz posible con el grupo de estudio.

Confío en que este estudio será de gran valor para la compañía y que nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos globales.

Atentamente,

Ing. Martín Clavijo  
Gerente de la Red **ComercialOil**



## **ANEXO 4 CARTA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS ESTACIONES DE LA CADENA**

**Fecha:** 22 de junio del 2006  
**De:** Ing. Favián Quirola  
**Para:** Marco Molina/Administrador de la estación Calderón de **ComercialOil**  
**Asunto:** Diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón

---

En su reciente carta memorando, el Ing. Clavijo anunció la iniciación de un estudio en profundidad sobre Diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón. Los objetivos del equipo encargado del estudio son los siguientes:

- Obtener el modelo de operación de una estación de combustibles.
- Determinar el grado de eficacia de las metodologías de trabajo utilizadas hasta ahora por la organización
- Determinar problemas operativos que al ser rutinarios o manejados diariamente se han transformado en una forma trabajo.
- Evaluar independientemente los procesos que intervienen en la operación de la estación.

Con el fin de ayudar al equipo de estudio en su trabajo, es nuestra intención mantener entrevistas con los ejecutivos principales de nuestra empresa. Se calcula que cada entrevista requerirá entre 2 y 4 horas. He fijado la fecha del Miércoles, 25 de mayo, a las 13 horas para nos reunamos en la estación de servicio administrada por Ud..

La finalidad de esta reunión es obtener un conocimiento suficiente sobre su área de responsabilidad, sobre la información que considera esencial para la gestión en dicha área, y sobre los problemas con que se enfrenta actualmente para obtener esta información. La discusión acerca de estos temas nos permitirá comprender mejor sus necesidades, con objeto de evaluar nuevos mecanismos de gestión y control de la estación. Adjuntamos una lista de los temas que deseáramos discutir con Ud.

Si tiene alguna inquietud a plantear antes de nuestra reunión del día 25 de mayo, le ruego ponerse en contacto conmigo. Gracias por su cooperación.

Atentamente,

Ing. Guido Favián Quirola

**Jefe del Equipo de Estudio**

**Cel. 098033592**

## **ANEXO 5 INVITACIÓN PRESENTACIÓN DE LAS INSTRUCCIONES AL EQUIPO DE ESTUDIO**

**Fecha:** Quito, 22 de Junio del 2006

**De:** Ing. Favián Quirola M.

**Para:** Ing. Germán Campaña, Eco. Jorge León Prado, Ing. Fernando Aguirre

**Tema:** Presentación del plan de trabajo para la implementación del BSC en la estación de servicio –Calderón- al equipo de estudio.

---

Como parte del proyecto de diseño del sistema de información de gestión para la estación - Calderón desarrollado en ComercialOIL, hemos preparado una reunión informativa con todos los miembros del grupo de estudio. Esta se llevará a cabo el día 25 de Junio del 2006 desde las 09:00 Hrs. en la sala de juntas de ComercialOIL.

Entre los puntos a tratarse están:

- ✓ Características generales del método BSP que será utilizado en el estudio.
- ✓ Examinar las actividades desarrolladas hasta la fecha.
- ✓ Planificación y programación del estudio.
- ✓ Asignación de las actividades preparatorias.

Debido a la importancia y profundidad de los temas a tratarse, la reunión estará dividida en dos sesiones de cuatro horas de duración; adicionalmente, se ha programado la alimentación en la hora de receso.

Atentamente,

Ing. Guido Favián Quirola M.

**Líder de Proyecto**

## **ANEXO 6 INVITACIÓN A LA REUNIÓN DE ORIENTACIÓN**

**Fecha:** Quito, 20 de Junio del 2006

**De:** Favián Quirola M.

**Para:** Ing. Germán Campaña, Ing. Martín Clavijo,  
Eco. Jorge León Prado,  
Ing. Fernando Aguirre, Sr. Marco Molina

**Tema:** Reunión de Orientación.

---

Como parte del proyecto de sistema de información de gestión para la estación - Calderón desarrollado en ComercialOIL, hemos preparado una reunión de orientación con todos los miembros del grupo de estudio. Esta se llevará a cabo el día 25 de Junio del 2006 desde las 09:00 Hrs. en la sala de juntas de ComercialOIL.

Entre los temas a tratarse están:

- ✓ Revisión de los objetivos, información y datos que se esperan obtener a partir del estudio.
- ✓ Revisión de la información recogida hasta la fecha.
- ✓ Revisión de los proyectos de procesamiento de datos que se están llevando a cabo actualmente en ComercialOil

Debido a la importancia y profundidad de los temas a tratarse, se ha planificado dos sesiones de cuatro horas de duración con una hora de almuerzo.

Atentamente,

Guido Favián Quirola M.

**Líder de Proyecto**

## ANEXO 7 PLAN DE FECHAS DE ENTREVISTAS A LOS EJECUTIVOS

### Plan de fechas de entrevistas a los ejecutivos.

Fecha	Ejecutivo	Estación de servicios	Temática	Dirección de la entrevista
28/06/2006	Ing. Germán Campaña	Calderón	Descripción general de la estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Inglaterra 1011 y Mariana de Jesús 1er piso, of 1
28/06/2006	Ing. Martín Clavijo	Calderón	Descripción general de la estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Inglaterra 1011 y Mariana de Jesús 1er piso, of 1
30/06/2006	Eco. Jorge León Prado	Calderón	Descripción general de la estación de servicios, proyectos a corto, mediano y largo plazo, estrategias empresariales	Inglaterra 1011 y Mariana de Jesús 1er piso, of 1
04/07/2006	Marco Molina	Calderón	Procesos de la estación de servicios	Calderón
09/07/2006	Viviana Aguirre	Tumbaco	Procesos de la estación de servicios	Tumbaco
15/07/2006	Margarita Castro	Guayllabamba	Procesos de la estación de servicios	Guayllabamba

**ANEXO 8 ENCUESTA DE FORMACIÓN DE PERSONAL Y  
AUTOMATIZACION EN ESTACIONES DE SERVICIOS**  
**ENCUESTA DE FORMACIÓN DE PERSONAL Y AUTOMATIZACION EN  
ESTACIONES DE SERVICIO**

**Estación:** \_\_\_\_\_ **Tipo de estación:** \_\_\_\_\_

**Administrador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

1. Dispone de planes de capacitación para el personal ?

<b>Cargo</b>	<b>Dispone de Plan de Capacitación (Si/No)</b>	<b>Tema</b>

2. Cual es el nivel medio de preparación del personal en la estación ?  
(primaria, secundaria, intermedia, superior)

<b>Cargo</b>	<b>Nivel de Preparación</b>	<b>Título Profesional</b>
Despachador		
Jefe de Turno		

Auxiliar Administrativo		
Gerencia		

3. Conocimiento de herramientas informáticas por parte del personal?

<b>Cargo</b>	<b>Programa</b>
Jefe de Turno	Hoja de cálculo ( ), Procesador de palabras ( ), Otro _____ _____
Auxiliar Administrativo	Hoja de cálculo ( ), Procesador de palabras ( ), Otro _____ _____
Gerencia	Hoja de cálculo ( ), Procesador de palabras ( ), Otro _____ _____

4. Uso de herramientas para la administración de la estación?

<b>Area</b>	<b>Programa(s)</b>
Facturación	
Control de inventarios	
Control de stock de combustibles	
Mantenimiento de equipos	
Recursos Humanos	

Cartera	
Contabilidad	
Otros	

---

Encuestador



## ANEXO 9 Principales procesos dentro de la estación de servicios

Procesos	Procesos
<p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyección de ventas.</li> <li>➤ Planificación de transporte</li> <li>➤ Programación de compras.</li> <li>➤ Selección de proveedores</li> <li>➤ Verificación de inventario</li> <li>➤ Emisión de orden de compras</li> <li>➤ Control de pedidos</li> <li>➤ Recepción de productos</li> <li>➤ Devoluciones</li> <li>➤ Fijación de precios</li> </ul> <p><b>Recepción de combustibles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción de Auto tanques</li> <li>➤ Control de calidad/cantidad de volumen de recibido</li> </ul> <p><b>Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promoción de productos</li> <li>➤ Generación de nuevos productos</li> <li>➤ Servicio al cliente</li> <li>➤ Venta de productos</li> </ul> <p><b>Procesos de apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración de bodega</li> <li>➤ Verificación de fechas de caducidad</li> <li>➤ Control de Stock</li> <li>➤ Marcado de productos</li> <li>➤ Re-embalaje</li> <li>➤ Administración de Recursos Humanos</li> <li>➤ Asistencia técnica y servicios</li> <li>➤ Mantenimiento de instalaciones y equipos</li> <li>➤ Seguridad física de la estación</li> </ul>	<p><b>Dirección y control financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestos</li> <li>➤ Gestión de efectivo</li> <li>➤ Planificación de desembolsos de Capital</li> <li>➤ Gestión de créditos</li> <li>➤ Revisión de contratos</li> <li>➤ Desarrollo de políticas de administración de personal</li> <li>➤ Planificación de capacidad</li> <li>➤ Desarrollo de tecnología</li> </ul> <p><b>Procesos de Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuentas por pagar</li> <li>➤ Cuentas por cobrar</li> <li>➤ Depósitos bancarios</li> <li>➤ Contabilidad</li> <li>➤ Evaluación y control de servicios</li> <li>➤ Planificación de turnos</li> <li>➤ Recepción de solicitud de crédito</li> </ul> <p><b>Administración de Cambio de Turno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio turno de personal</li> <li>➤ Toma de aforadores</li> <li>➤ Medida de volumen en tanques</li> <li>➤ Liquidación de turno</li> </ul>

**ANEXO 10 Levantamiento de información acerca de los procesos y políticas de la estación**

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p>En la estación de servicios incluye la búsqueda de nueva tecnología dependiendo del grado de automatización que esta presente.</p> <p>Objetivo:</p> <p>Implementar mecanismos de control de stocks</p> <p>Implementar mecanismos de despacho e incrementar la cadena de valor de los productos expendidos en a estación.</p> <p>Etapas:</p> <p>Para nuestro caso de estudio la búsqueda de nuevas tecnologías apunta a:</p> <p>Medición automática de stock en los tanques de recepción</p> <p>Sistemas para recuperación de gases en los dispensadores.</p> <p>Sistemas automáticos de control en la descarga.</p> <p>Mecanismos automáticos de facturación, tomando la información directamente desde los dispensadores</p> <p>Sistemas de venta y control de kilometraje para flotas de vehículos tipo Taxis, Vehículos de empresas publicas etc.</p>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : APLICACIÓN DE PRODUCTOS</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p>El negocio de combustibles en nuestro país, al tratarse de una franquicia, estará dependiendo de estar pendiente del desarrollo de nuevos productos en la línea de combustibles (ej. combustibles aditivados) que desarrollen sus respectivas.</p> <p>Sin embargo como ya lo mencionamos anteriormente es facultad de cada uno de los franquiciatarios mejorar los servicios en base a los respectivos manuales de operación de la estación de servicios.</p> <p>Objetivo:</p> <p>Incrementar el valor agregado en el despacho de todos los productos expendidos en la estación</p> <p>Etapas</p> <p>Es intención de la administración de la estación de servicios recurrir a los manuales operativos de la franquicia, en lo referente a:</p> <p>Productos, Calidad de servicios Presentación de productos Capacitación del personal. Servicio al Cliente</p> <p>Con el fin de pedir todo el apoyo posible para implementar y mejorar la presentación en cada uno de los productos expendidos en la estación.</p>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : PLANIFICACIÓN DE CAPACIDAD</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p>En base a los estudios de crecimiento en las ventas en los dos últimos años, se prevé para el 2003 el incremento de un dispensador de dos mangueras adicional en la isla dos de la estación de servicios este dispensador estará destinado a proveer combustible a vehículos pequeños que utilicen gasolina extra.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Disminuir el tiempo de espera de los clientes en la cola, en las horas pico.</p> <p>Incrementar el número de vehículos atendidos en horas pico.</p> <p><b>Etapas</b></p> <p>Enviar el anteproyecto inicial al franquiciatario con datos acerca de:</p> <p>Resumen de ventas de los dos últimos años.</p> <p>Brindar el apoyo completo a la Franquicia para la consecución de este objetivo.</p>

FUENTE : <b>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
PROCESO : <b>PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MERCADO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p>Adicionalmente a las estrategias publicitarias de apoyo a las estaciones de combustible por parte de la franquicia, en los dos últimos años se ha notado un crecimiento en las ventas de diesel y extra (respectivamente), debido principalmente a la reactivación del sector industrial y a la apertura de nuevas industrias en el área de acción de la estación de servicio, por lo que se ha decidido implementar un proyecto de venta directa en las industrias cercanas a la estación.</p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Incrementar el servicio al cliente especialmente el del sector industrial asentado en el área de Carcelén, Carapungo, Calderón</p> <p><b>Etapas</b></p> <p>Es intención de la administración de la estación de servicios recurrir a los manuales operativos de la franquicia, en lo referente a:</p> <p>Despacho directo de combustibles a clientes empresariales.</p> <p>Realizar un levantamiento de información de todo el parque industrial asentado en los sectores descritos anteriormente para conocer sus necesidades de abastecimiento de combustible.</p> <p>Revisar la disponibilidad técnica para atender esta demanda.</p> <p>Elaborar el proyecto de mercadeo para presentarlo a la comercializadora.</p>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador / Contador Externo	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Cumplir estrictamente las disposiciones en lo relacionado a sueldos y beneficios compensatorios con la plantilla de empleados.</p> <p><b>Etapas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica cumplimiento de objetivos, bonificaciones empresariales, disposiciones gubernamentales en lo referente a sueldos y salarios.</li> <li>✓ Verifica la asistencia del personal.</li> <li>✓ Verifica beneficios de Ley</li> <li>✓ Verifica descuentos.</li> <li>✓ Calcula obligaciones patronales</li> <li>✓ Calcula Sueldos y Salarios</li> </ul>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>El cumplimiento de todas las regulaciones gubernamentales con respecto a políticas de sueldos y Salarios, Nos ayudaran a establecer una magnifica relación empleado-patrono con cada uno de los integrantes de la plantilla de personal de la estación de servicios, por otro lado su incumplimiento puede ocasionar grandes perdidas no solamente de carácter económico si no también de confianza de los clientes a la estación, por lo que estas disposiciones deben ser cumplidas en conformidad con las especificaciones legales que para ello emiten los organismos respectivos como el Ministerio de Trabajo, el IESS<sup>21</sup>.</p> <p>En este tema también se recomienda consultar el manual de procedimientos de la franquicia en lo referente al tema de Recursos Humanos.</p>	

---

<sup>21</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : POLÍTICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Con el fin de optimizar la provisión de recurso humano, la planificación se la realizara en la mínima unidad de tiempo que nos permita planificar la disponibilidad de cada empleado con exactitud. En nuestro caso es de una semana sin embargo esto varia con relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia de rotación de personal.</li> <li>✓ Afluencia de publico a la estación de servicios</li> <li>✓ Calidad en la atención al publico (sí se dará servicios adicionales)</li> <li>✓ Promociones, Días feriados, posibilidad de escasez lo que provocara una excesiva afluencia de publico a la estación.</li> <li>✓ Revisar el manual de funciones de la estación para determinar la cantidad apropiada de recursos.</li> </ul>	

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : CUENTAS POR PAGAR</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>El cumplimiento de las obligaciones asumidas por la estación deben ser canceladas dentro de los plazos establecidos con el proveedor, de no poderse cumplir con los plazos establecidos, es necesario re-programar las obligaciones asumidas directamente con el proveedor.</p> <p>La programación de flujos de efectivo y cheques no deberá exceder el 80% de las proyecciones de venta y recuperación de cartera para una fecha determinada.</p>	

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : POLÍTICA DE DESPACHO DE COMBUSTIBLES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>1. Con la finalidad de ser fácilmente identificados por los clientes y de ofrecer una buena imagen es necesario que el personal que labora en las islas de despacho de combustible, porte el uniforme limpio y en buen estado, confeccionado en telas de algodón, que como equipo de trabajo se le proporcionó al ingresar a laborar. El uniforme para cada una de las estaciones de servicio esta definido, sin pasar por alto las especificaciones de diseño y logotipos del franquiciatario, normalmente encontrado en su manual de Imagen Corporativa.</p> <p>2. Todo el personal de la estación de servicio deberá portar un gáfete con fotografía y con el nombre completo de cada uno, con letras fácilmente legibles.</p> <p>3. Los instrumentos de trabajo que el despachador deberá siempre traer a la mano son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementos para limpieza de parabrisas, tales como recipiente con agua jabonosa, esponja, balde de agua de plástico, franela limpia.</li> <li>- Calibrador de aire.</li> <li>- Destapador para envases de aceite.</li> <li>- Embudo.</li> <li>- Block de Notas de Consumo.</li> <li>- Bolígrafo de tinta negra o azul.</li> </ul> <p>4. Para seguridad de los clientes y para la misma estación de servicio es responsabilidad de los despachadores cumplir con las siguientes disposiciones y restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Guiar al conductor para que se estacione adecuadamente en la posición de carga correspondiente para no entorpecer el flujo vehicular.</li> <li>b) Indicar al conductor que apague el motor para poderle despachar combustible y que no encienda el motor sino hasta después del despacho.</li> <li>c) En caso de que el conductor o alguno de sus acompañantes estuviera fumando, informar al conductor amablemente que está prohibido fumar en la zona de despacho.</li> <li>d) No servir combustible a transportes públicos con pasajeros a bordo, informándole al conductor que no está permitido.</li> <li>e) No servir combustible, en caso de que el conductor esté en evidente estado de ebriedad o bajo el efecto de alguna droga, informándole al cliente que no se le puede atender en esas condiciones.</li> <li>f) No servir combustible a vehículos conducidos por menores de edad.</li> <li>g) Indicar al cliente que no debe servirse a si mismo combustible, a menos que la estación de servicio opere con el sistema de autoservicio.</li> </ul>	



h) No efectuar ninguna reparación en el área de despacho.

i) No permanecer más tiempo del necesario en el área de despacho.

En caso de que algún conductor pretendiera no cumplir con las señaladas restricciones, el despachador, sin confrontar al cliente, deberá informar inmediatamente al encargado de la Estación.

5. Para evitar malos entendidos, es importante que antes de suministrar combustible, el despachador solicite al conductor verificar que el medidor del dispensador marca "cero"; y al finalizar el suministro, que también verifique en el dispensador marca la cantidad de combustible despachado.

6. Por seguridad y para evitar un posible daño al vehículo del cliente, es responsabilidad del despachador verificar que no existe derrames al suministrar combustible.

En caso de que se produjera algún derrame de combustible, es responsabilidad del despachador actuar con rapidez para limpiarlo, diluyéndolo con agua y encauzándolo a los registros de drenaje aceitoso.

El mismo despachador deberá eliminar los residuos del combustible derramado lavando el piso con limpiadores biodegradables.

7. Es obligación de todo despachador permanecer cerca de sus dispensadores asignados, aún en ausencia del cliente.

Para retirarse y atender algunas necesidades personales, deberá comunicarlo al Jefe de Isla, quien lo cubrirá con otro despachador o personalmente durante un tiempo razonable.

8. Los despachadores deberán manifestar en todo momento y particularmente ante los clientes una actitud de servicio y conducta respetuosa, evitando siempre el uso de palabras groseras o señas y posturas incorrectas; así como estar comiendo o sentado con gesto que denote desinterés o inactividad.

9. Cuando por cualquier circunstancia, alguno de los clientes olvida algún objeto de valor (cambio del importe pagado, cartera, llaves del tapón del depósito de combustible o el mismo tapón, etc.); los despachadores deberán reportar el objeto olvidado al encargado de la Estación o al Jefe de la Isla correspondiente, junto con las características básicas del vehículo (marca, modelo, color y número de las placas, si es posible); para que, cuando el cliente regrese a reclamar, no tenga que pasar a las oficinas de la Estación a identificar sus pertenencias. Esto demostrará al cliente la seriedad del establecimiento. Quedarán a criterio del encargado los requisitos, pruebas o interrogatorio que se le deban aplicar al reclamante para la devolución del objeto olvidado.

10. Los despachadores deberán mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo, procurando siempre causar en el cliente la mejor impresión posible.

11. Queda prohibido colocar calcomanías, letreros, figuras o cualquier clase de adorno en y/o sobre los dispensadores.

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
<b>PROCESO : CUENTAS POR COBRAR</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Se puede mostrar como un servicio al cliente el manejo de su cartera, es decir que la estación se comprometa a recordarle la fecha de vencimiento de sus cuentas, adicionalmente se puede aprovechar para presentar nuevos servicios o felicitaciones por la cercanía de su cumpleaños, recordarle de su próximo cambio de aceite etc.</p> <p>La programación de flujos de efectivo y cheques no deberá exceder el 80% de las proyecciones de venta y recuperación de cartera para una fecha determinada.</p>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
<b>PROCESO : CAMBIO DE TURNO</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La medida de stock de tanques deberá ser tomada al momento en que se paraliza la venta por el cambio de turno, es decir tratando de evitar que exista movimiento del combustible en el interior del tanque. Esto puede ocasionar mediciones erróneas del stock actual.</li> <li>2. El ingreso a las oficinas deberá ser custodiado todo el tiempo y será restringido únicamente para el personal que labora en la estación.</li> <li>3. El conteo de dinero, debe ser realizado en el interior de las oficinas en un lugar custodiado por la seguridad de la estación de Servicio.</li> <li>4. Los despachadores no pueden retirarse de la estación, sin haber liquidado completamente su turno y haberlo verificado con el Administrador de la Estación.</li> </ol>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
<b>PROCESO : POLÍTICA DEL PROCESO DEPOSITO BANCARIO</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Se debe tratar de coordinar personalmente la hora de llegada de la empresa transportadora de valores, cambiando por seguridad los horarios de retiro de los depósitos.</p> <p>Es muy importante exigir la presentación de documentos de identificación acreditados por la empresa (carnets), verificar su autenticidad, fotografía y datos adicionales.</p> <p>En caso de alguna duda se debe apoyar en el procedimiento de prevención descrito anteriormente.</p> <p>En caso de no pasar el vehículo recolector de valores o de sufrir algún retraso comunicarse inmediatamente con la oficina central de la empresa transportadora, para notificar el incidente.</p>

FUENTE : **PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

PROCESO : **RECEPCIÓN DEL AUTOTANQUE, VERIFICACIÓN DEL CONTENIDO**

### **DESCRIPCIÓN**

El chofer debe cumplir con las medidas de seguridad internas establecidas por la estación de servicio tanto al ingreso al área de descarga de combustible, como a la salida del mismo.

Durante la apertura de la tapa del domo del auto tanque, debe tenerse especial cuidado en no permitir la introducción de objetos extraños al interior de tanque contenedor, para evitar que puedan obstruirse las válvulas de descarga y/o de emergencia; por esta razón, el personal debe mantener cerradas las bolsas de su camisola, para evitar que de ella caigan peines, lápices, sellos, etc., al interior del recipiente contenedor.

Se debe verificar que la varilla de cobre no presente desgaste alguno, adicionalmente se puede utilizar un flexometro para comprobar las medidas (en mm) de la varilla.

Cualquier novedad debe ser registrada con todo detalle en la bitácora de la estación de servicio.

Se debe procurar que el auto tanque efectúe la descarga desde una superficie totalmente horizontal.

Antes de iniciar la descarga del auto tanque debe colocar cuatro biombos como mínimo con el texto "PELIGRO DESCARGANDO COMBUSTIBLES", protegiendo cuando menos un área de 6 m x 6 m, tomando como referencia el centro de la bocatoma de llenado del tanque donde se descarga el producto. Además, debe colocar en el área de descarga 2 extintores de 9 kg. De polvo químico seco clase ABC, operables y dentro de su periodo de vigencia.

Tanto el chofer como el encargado deben permanecer en el sitio de descarga y vigilar toda la operación, sin apartarse más de 3 metros de la bocatoma de descarga del tanque de almacenamiento.

El chofer no debe permanecer por ningún motivo en la cabina durante el tiempo que dure la descarga.

El chofer, Si durante la descarga del producto se presenta una emergencia, debe accionar las válvulas de emergencia y de cierre de la descarga del auto tanque.

Se debe verificar que el producto sea solo descargado en los tanques de almacenamiento de la estación de servicio, quedando estrictamente prohibido descargar el líquido sobrante en tambores de 200 lts. o en cualquier otro tipo de recipiente.

Nunca se deberá descargar de manera simultánea a dos o más tanques y los movimientos operativos de descarga serán como máximo hasta en dos tanques de almacenamiento.

Siempre que sea necesario cambiar la posición del auto tanque que haya descargado producto, para continuar el vaciado del mismo en otro depósito, después de que el chofer accione las válvulas de cierre y emergencia, se debe realizar la secuencia de descargo anterior.

<b>FUENTE : MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	
<b>PROCESO : CONTROL DE INVENTARIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Con el fin de optimizar la provisión de productos para el expendio, la planificación se la realizara en la mínima unidad de tiempo que nos permita planificar las compras con exactitud. En nuestro caso es de una semana sin embargo esto varia con relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia de rotación de productos.</li> <li>✓ Capacidad de almacenamiento</li> <li>✓ Tiempos de entrega del proveedor</li> <li>✓ Oportunidad temporal (ej. promociones del proveedor en donde baje los precios considerablemente o extienda plazos de entrega)</li> <li>✓ Posibilidad de escasez del producto.</li> </ul>	

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : CONTROL DE INVENTARIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Calcular y controlar los niveles de Inventario necesarios para alcanzar un nivel optimo de servicio, reduciendo al mínimo el costo global del inventario.</p> <p><b>Etapas</b></p> <p>Revisa el stock actual de productos (combustibles y lubricantes)</p> <p>Revisa el resumen de ventas semanal</p> <p>Revisa y la proyección de ventas para la siguiente semana por cada producto.</p> <p>Revisa los productos de mayor rotación</p> <p>Revisa los productos de menor rotación</p> <p>Genera el plan de compras por cada producto para la siguiente semana</p> <p>Genera la planificación del transporte para la siguiente semana.</p> <p>En el caso de lubricantes, se deberá atender los productos de menor rotación así como los productos caducados o próximos a la caducidad</p>

FUENTE : <b>COMPRAS</b>	
PROCESO : <b>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Determinar los mejores socios de negocios con el fin de garantizar el expendio normal de productos y servicios brindados.</p> <p>Antes de realizar el proceso se deberá recurrir al manual de operación de la franquicia en lo que se refiere a calidad y requerimientos que deben cubrir los proveedores locales, se debe tomar en cuenta que por ningún motivo se puede expender productos que no estén aceptados puntualmente en este manual (por ej. una estación bajo la bandera X no expende productos con la marca de otra bandera Y)</p> <p><b>Selección de proveedores nuevos</b></p> <p>Existen varios mecanismos de buscar proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación de un aviso en la prensa local.</li> <li>✓ Localización por medio de la guía telefónica, diario, anuncios televisivos etc.</li> <li>✓ Normalmente en nuestro medio es muy común recibir la visita de ejecutivos de venta o asesores comerciales de determinadas casas comerciales quienes ofrecen productos especialmente de primera necesidad.</li> <li>✓ Recomendación de algún amigo o conocido.</li> </ul> <p>Para todos los casos es necesaria una investigación previa antes de la selección definitiva de nuestro proveedor, entre los aspectos más importantes a evaluar están (sin un orden determinado):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura comercial</li> <li>✓ Calidad de los productos que distribuye</li> <li>✓ Tiempo de permanencia en el mercado.</li> <li>✓ Tiempos de entrega del producto</li> <li>✓ Experiencia en el manejo del producto o productos que distribuye.</li> <li>✓ Formas de pago</li> <li>✓ Respaldo en la garantía de los productos</li> <li>✓ Apoyo a sus clientes</li> <li>✓ Tiempos y condiciones de reposición</li> </ul>

<b>FUENTE : PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO</b>	
<b>PROCESO : PLANIFICACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p><b>Objetivo:</b> Organizar el trabajo de todo el personal vinculado a la estación de servicios.</p> <p><b>Etapas dentro del proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa la ultima lista de distribución de turnos</li> <li>✓ Revisar la disponibilidad actual de recursos humanos para cubrir los turnos de la siguiente semana.</li> <li>✓ Verificar días festivos</li> <li>✓ Verificar días de mayor afluencia de clientes</li> <li>✓ Verificar disponibilidad de personal para los Jefes de Turno.</li> <li>✓ Generar todos los cuadros de asistencia para la semana siguiente.</li> <li>✓ Publicar los cuadros de asistencia.</li> </ul>

<b>FUENTE : DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	
<b>PROCESO : VENTA A CRÉDITO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador	<p><b>Objetivo:</b> Controlar de forma eficiente la cartera de clientes de la estación de servicios.</p> <p><b>Etapas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que el cliente este registrado como "Cliente" de la estación de servicios</li> <li>✓ Verifica el saldo actual del cliente</li> <li>✓ Verifica el cupo de crédito del cliente.</li> <li>✓ Verifica la regularidad de pagos</li> <li>✓ Acepta o deniega la concesión de crédito</li> </ul>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
-----------------------------------------------------

PROCESO : **GESTIÓN DE CRÉDITOS**

**DESCRIPCIÓN**

Es de importancia estratégica de la estación, seleccionar al máximo su cartera de clientes, para ello la aceptación de un cliente que realizara compras a crédito, estará sujeta a una rigurosa selección, entre la información que el solicitante debe entregar a la estación esta:

**Ingreso de los datos personales**

- ✓ Nombre
- ✓ Dirección
- ✓ Teléfono
- ✓ Fecha de Nacimiento.

**Información de la Empresa**

- ✓ Teléfono de su trabajo
- ✓ Cargo

**Datos del Vehículo**

- ✓ Marca
- ✓ Modelo
- ✓ Color
- ✓ Combustible que usa

Esta información debe ser verificada, después de lo cual se aceptara o negara la solicitud de crédito.



<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : CUENTAS POR PAGAR</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador / Contador Externo	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Mantener un control efectivo sobre las previsiones de flujos de dinero hacia los proveedores.</p> <p>Mantener excelentes relaciones de negocios con los proveedores.</p> <p>Prever flujos de dinero antes de asumir nuevas obligaciones con los proveedores</p> <p><b>Etapas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que el vencimiento de cuentas por pagar se tratara de obtener resúmenes de vencimientos a la fecha, a 5 días posteriores, a 15 y 30 días con el fin de poder establecer un flujo de jaca que se adapte a nuestras necesidades</li> <li>✓ Programa los pagos a proveedores tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antigüedad de los mismos</li> <li>➤ Urgencia en los pagos</li> <li>➤ Flujo de caja</li> </ul> </li> <li>✓ Re-programa pagos a los proveedores</li> </ul>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador / Contador Externo	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Mantener un control efectivo sobre las previsiones de flujos de dinero hacia desde los clientes.</p> <p>Mantener excelentes relaciones de negocios con los clientes.</p> <p>Prever flujos de dinero antes de asumir nuevas obligaciones con los proveedores.</p> <p><b>Etapas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que el vencimiento de cuentas por cobrar, se tratara de obtener resúmenes de vencimientos a la fecha, a 5 días posteriores, a 15 y 30 días con el fin de poder establecer un flujo de caja que se adapte a nuestras necesidades</li> <li>✓ Programa los ingresos de caja tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antigüedad de los vencimientos</li> <li>➤ Flujo de caja</li> </ul> </li> <li>✓ En caso de vencimientos, se notificara telefónicamente a los clientes que su crédito ha caducado, para programar la fecha de cobro.</li> <li>✓ Se deberá estar atento a las fechas definidas de cobro, estos son parámetros muy importantes para definir el tipo de cliente para una futura reclasificación de los mismos.</li> <li>✓ Como se definió en el numeral anterior el cumplimiento en los pagos de los clientes nos puede servir para extender el monto de crédito a un cliente o por él contrajo a reducir o eliminar el crédito a los clientes.</li> </ul>

<b>FUENTE : PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>PROCESO : PERSONAL/FORMACIÓN</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerente / Administrador / Contador Externo	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Administrar adecuadamente el capital humano con que se cuenta en la Franquicia, ya que esta es una parte fundamental de cualquier empresa.</p> <p><b>Etapas de consecución</b></p> <p>El capital intelectual (las personas), con el que cuenta cualquier organización, es uno de sus principales activos; en este orden de ideas, el empleado que sirve en una estación de servicio es un activo muy valioso para las Franquicias.</p> <p>Se considera al empleado gasolinero como un activo de la Franquicia porque forma parte del "patrimonio" de la misma, ya que se encuentra dentro de los valores tangibles que deben ser tomados en cuenta para determinar el "valor agregado" que proporciona la estación de servicio.<sup>22</sup></p> <p>Por esto es importante resaltar algunos aspectos clave en el manejo de los RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como en todo negocio, se debe ser cuidadoso en el manejo de "su" gente, porque las personas con las que cuenta la Franquicia son un reflejo de la misma y esto tiene una relación directa con el servicio que el cliente recibe y en consecuencia con los resultados de la estación de servicio.</li> <li>✓ En la medida que las personas que trabajan en la Franquicia se sientan motivadas en todos sentidos, estas sentirán el deseo de incrementar su valor y tendrán la obligación moral de ser efectivos (que corresponde a la suma de ser eficiente y eficaz) y por lo tanto, se esforzarán por atender mejor al cliente, lo cual redundará en mayores beneficios<sup>23</sup>.</li> <li>✓ Los clientes, en prácticamente cualquier negocio, distinguen cada vez más la verdadera diferencia entre dos empresas del mismo giro, en la calidad del servicio que reciben, o sea en la actitud de la gente que labora en ellas.</li> <li>✓ Como fuente de información se puede recurrir al manual de RRHH de la Franquicia.</li> </ul>

<sup>22</sup> <http://www.franquicia.pemex.com/manopera/manop3/iii1.html>

<sup>23</sup> <http://www.franquicia.pemex.com/manopera/manop3/iii1.html>

<b>FUENTE : VENTAS</b>	
<b>PROCESO : DESPACHO DE COMBUSTIBLES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Despachador	Indica con una seña al conductor el sitio en donde debe detener el vehiculo y apagar el motor.
2 Despachador	Se acerca al conductor, lo saluda, le solicita la llave del tapón de la gasolina y le pregunta el tipo y la cantidad de combustible que desea.
3 Cliente	Entrega la llave del tapón o, en su caso, lo abre automáticamente; indica el tipo y la cantidad de combustible que requiere.
4 Despachador	Destapa el tanque, de la gasolina guardándose en el overol el tapón y las llaves o colocándolas en un lugar visible y seguro, disponiéndose a despachar el combustible.
5 Despachador	Toma la manguera del dispensador, verifica que el medidor marque "ceros", y solicita al cliente que lo verifique.
6 Cliente	Verifica que el medidor marque "ceros" y autoriza que le despachen.
7 Despachador	Coloca la pistola en la entrada del depósito del vehiculo y, en caso de que el dispensador así lo permita, programa de acuerdo con la cantidad de galones o importe que el cliente solicitó, cuidando que no se derrame, suministra combustible.
8 Despachador	Pregunta al conductor si requiere algún servicio adicional para su vehiculo (ver procedimiento correspondiente).
9 Despachador	Retira la pistola de la entrada del depósito del vehiculo, acomodando la manguera en el dispensador.
10 Despachador	Extrae de su overol las llaves del vehiculo y el tapón del tanque, verificando que quede bien cerrado.
11 Despachador	Entrega al conductor las llaves del vehiculo y le informa sobre la cantidad suministrada; proponiéndole que la verifique en el dispensador.
12 Despachador	Elabora Nota de venta o factura por el importe de lo despachado más algún otro producto (aceites lubricantes) que se le hubiera vendido y la entrega al cliente.
13 Despachador	Realiza cobro y despide amablemente al conductor.

FUENTE : **VENTAS**

PROCESO : **PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES Y VENTA DE OTROS PRODUCTOS**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Despachador	En tanto se suministra combustible, pregunta al conductor si desea que limpie el parabrisas.
2 Cliente	
3 Despachador	Indica al despachador que limpie el parabrisas.
4 Despachador	Enjabona el parabrisas y retira el agua jabonosa con el jalador cuidando de no ensuciar ni subirse al cofre.
	Pregunta si desea que revise el agua del radiador, el agua del depósito para limpiar el parabrisas, el líquido de los frenos, el aceite del motor y de la dirección hidráulica.
5 Cliente	Accede a la revisión de los líquidos del vehículo; acciona la palanca para abrir el capot.
6 Despachador	Levanta el capot del vehículo, asegurándose de que quede bien fijo con la varilla.
7 Despachador	De acuerdo con las especificaciones del vehículo, revisa el agua del radiador, el agua del depósito para limpiar el parabrisas, el líquido de los frenos, el aceite del motor y de la dirección hidráulica, e informa al conductor sobre lo que requiere el vehículo.
	Indica al despachador el tipo de líquido que requiere, o solicita a este que le recomiende el más adecuado.
8 Cliente	Ofrece al cliente los diversos tipos de líquidos con que cuenta la estación de servicio y los diferentes precios.
9 Despachador	Informa al despachador sobre los grados de viscosidad que debe contener el aceite lubricante que le pondrán al motor de su vehículo; o las especificaciones de algún otro líquido que requiera.
10 Cliente	Toma del mostrador correspondiente el líquido indicado; mostrando al cliente el envase cerrado.
11 Despachador	Abre el envase frente al cliente, quita la tapa del depósito y vacía el contenido, si es necesario utilizando un embudo.
	Cierra el depósito y entrega al conductor el envase con el sobrante, o le muestra el envase vacío. Tira el bote vacío en el basurero de desechos no degradables o peligrosos.
	Repite la operación con otro tipo de líquido, en caso necesario.
	Retira la varilla que sostiene el capot y lo cierra cuidadosamente
	Indica al conductor que ya está listo su servicio y se dispone a elaborar la factura de los líquidos que vendió, más el importe del combustible que despachó.

PROCESO : **MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS**

**NOMBRE : LIMPIEZA DE INSTALACIONES Y EQUIPOS**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 El Administrador	<p>Al iniciar cada uno de los turnos de trabajo, asigna, junto con el Jefe de Playa, a un despachador para que cumpla las actividades de limpieza de la estación de servicio, en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Despacho de Combustible.</li> <li>- Sanitarios para el público en general.</li> <li>- Baños y regaderas para el personal.</li> <li>- Anuncios y Faldones (cada mes).</li> </ul> <p>Recibe instrucciones para la limpieza de las instalaciones y el equipo de la estación de servicio.</p>
2 Empleado de limpieza	<p>Saca del cuarto de limpieza los siguientes artículos e implementos y se los entrega al personal de limpieza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escoba, cubeta y jerga.</li> </ul>
3 El Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos biodegradables de limpieza.</li> <li>- Franela (para los dispensadores, señalamientos y equipo en general).</li> <li>- Escobilla (para los baños).</li> <li>- Botas y guantes de plástico.</li> </ul> <p>Obtiene del Administrador, implementos y artículos de limpieza. Se pone las botas de plástico e inicia sus labores.</p> <p>Barre el área de despacho, procurando hacerlo de adentro hacia afuera de la Estación y de las zonas más altas hacia abajo (en caso de que hubiera declives).</p>
4 Empleado de Limpieza	<p>Riega o moja el área de despacho con productos biodegradables, tallando vigorosamente el piso con la escoba, procurando desprender los desechos de combustible y/o lubricante adheridos al piso.</p>
5 Empleado de Limpieza	<p>Riega o moja nuevamente el área de despacho con agua limpia para retirar los residuos; dirigiendo el agua, con la escoba hacia las trampas de aceite para su rápida evacuación.</p>
5.1 Empleado de Limpieza	<p>Riega o moja nuevamente el área de despacho con agua limpia para retirar los residuos; dirigiendo el agua, con la escoba hacia las trampas de aceite para su rápida evacuación.</p>
5.2 Empleado de Limpieza	<p>Limpia con una franela húmeda impregnada con producto biodegradable, los dispensadores, exhibidores de aceites, surtidores de agua y aire, y tubos protectores</p>
5.3 Empleado de Limpieza	<p>ubicados en los extremos de cada Isla, así como los letreros y señalamientos preventivos.</p>
5.4 Empleado de Limpieza	<p>Limpia las jardineras y áreas verdes, regándolas las veces y el tiempo que sea conveniente.</p>

6 Empleado de Limpieza	Cierra provisionalmente los sanitarios para los clientes. Se pone los guantes de plástico y saca los botes de basura, vaciándolos a un recipiente más grande.
6.1 Empleado de Limpieza	Deja correr abundante agua en los inodoros y mingitorios; vierte producto biodegradable de limpieza y talla vigorosamente con la escobilla.
6.2 Empleado de Limpieza	Cuidando de cubrir o no mojar los dispensadores de papel sanitario y toallas desechables (o secador eléctrico en su caso), moja las paredes, mamparas, puertas y pisos con producto biodegradable, tallándolos vigorosamente con la escoba.
6.3 Empleado de Limpieza	Moja nuevamente las paredes, mamparas, puertas y pisos con agua limpia para retirar
6.4 Empleado de Limpieza	residuos; dirigiendo el agua hacia las coladeras con la escoba. Seca con la jerga las paredes, mamparas, puertas y pisos; y limpia con la franela húmeda los espejos.
7 Empleado de limpieza	Cierra provisionalmente los baños del personal. Saca los botes de basura, vaciándolos en un recipiente más grande. Repite las actividades 6.1 a 6.4.
7.1 Empleado de Limpieza	Pasa la franela húmeda por encima de los lockers de los empleados, y barre toda el
7.2 Empleado de Limpieza	área de vestidores. Moja la jerga en producto biodegradable de limpieza, exprimiéndola lo suficiente para poder humedecer el piso; envuelve la jerga en la escoba y "trapea".
7.3 Empleado de Limpieza	Introduce la jerga sucia en agua, y repite la operación de "trapear" las veces que sea necesario, para que el piso quede limpio y lo más seco posible.
8 Empleado de Limpieza	Cada mes o de acuerdo con las necesidades, se procurará la limpieza y mantenimiento de los faldones perimetrales, plafones del techo.

FUENTE : <b>VENTAS</b>	
PROCESO : <b>CAMBIO DE TURNO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Despachador entrante	Termina la venta actual ( ver procedimiento de despacho de combustible).
2 Despachador entrante	Llena los datos básicos de la <b>hoja individual de liquidación de turno</b>
3 Despachador Saliente / Despachador Entrante	Toma la medida de los contadores electrónicos, estos servirán como medida inicial para el despachador entrante y como medida final para el despachador saliente. Estos valores son descritos en la <b>hoja individual de liquidación de turno</b> Ingresa en la <b>hoja individual de liquidación de turno</b> el stock de productos
4 Despachador Saliente / Despachador Entrante	despachados en la playa
5 Despachador Entrante	Verifica los datos el estado de su puesto de trabajo, equipos, ingresa cualquier observación en la <b>hoja individual de liquidación de turno.</b>
6 Despachador Entrante	Inicia sus labores (revisar proceso de despacho de combustible)
7 Despachador Saliente	Se retira hasta el lugar destinado para el conteo de dinero, Cuenta cuidadosamente el dinero, completa la información en la <b>hoja individual de liquidación de turno,</b> entrega la hoja al Jefe de Turno.
8 Jefe de Turno	Revisa la hoja y verifica algunos datos importantes como la medida de los contadores(no debe coincidir con la medida actual, sin embargo tiene un parámetro de comparación en conjunto con la hoja individual de liquidación de turno del despachador entrante)
9 Despachador saliente	Describe alguna observación final en la <b>hoja individual de liquidación de turno,</b> firma la hoja individual de liquidación de turno, Entrega el dinero al administrador.
10 Jefe de Turno	En el caso de turnos nocturnos el dinero deberá ser depositado en el buzón que da a la caja fuerte.
11 Administrador	Recoge la medida de la existencia en tanques, para ello utiliza la varilla calibrada, registra las medidas en la forma de <b>Medida de Stock en Tanques</b> Recoge toda la información y el dinero de los Despachadores o Jefes de Playa.



<b>FUENTE : VENTAS</b>	
<b>PROCESO : DESPACHO DE COMBUSTIBLES - COBRO EN EFECTIVO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Despachador	<p>Una vez que el vehículo del cliente recibió el tipo y cantidad de combustible y algún lubricante solicitado, procede al cobro de la cuenta respectiva.</p> <p>Elabora la factura (ver instructivo de llenado) por el importe de lo despachado, más algún otro producto (aceite lubricante) que se le hubiera vendido y la entrega al cliente.</p> <p>Verifica la cuenta de acuerdo a lo que el dispensador señala según el precio por litro del combustible, la cantidad despachada y el monto total a pagar, y en su caso agregándole el importe del aceite lubricante; y procede a pagar en efectivo.</p> <p>Recibe pago en efectivo, cuenta el dinero en voz alta frente al cliente; y procede al cobro inmediato.</p> <p>Entrega al cliente el cambio necesario (contándolo también en voz alta en el momento de dárselo), agradece la visita y se despide amablemente.</p>
2 Despachador	
3 Cliente	
4 Despachador	
5 Despachador	

<b>FUENTE : VENTA DE COMBUSTIBLES</b>	
<b>PROCESO : DESPACHO DE COMBUSTIBLES - COBRO CON VALES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Despachador	<p>Una vez que el vehículo del cliente recibió el tipo y la cantidad de combustible y algún lubricante solicitado, procede al cobro de la cuenta respectiva.</p> <p>Verifica la cuenta de acuerdo a lo que el dispensador señala según el precio por galón del combustible, la cantidad despachada y el monto total a pagar, y en su caso aumentado el importe del aceite lubricante; y procede a pagar con vales.</p> <p>Recibe pago con vales, verifica el importe y vigencia del documento, anotando al reverso el modelo del auto y el número de las placas.</p> <p>Sella cada uno de los vales y los engrapa en conjunto con la copia de la factura.</p> <p>Guarda la factura para ser registrada en su hoja de liquidación individual</p> <p>Agradece la visita y despide amablemente al cliente.</p>
2 Cliente	
3 Despachador	
4 Despachador	
5 Despachador	
6 Despachador	

<b>FUENTE : VENTAS</b>	
<b>PROCESO : POLITICA DE DESPACHO DE COMBUSTIBLES - COBRO CON TARJETA DE CREDITO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Cliente	Busca o pregunta cuáles son los dispensadores que operan con Tarjeta de Crédito o Débito.
2 Despachador	Débito.
3 Despachador	Indica con una seña al conductor las islas y los dispensadores que ofrecen dicho servicio.
4 Cliente	Se acerca al conductor, lo saluda, le solicita su Tarjeta de Crédito o Débito y la llave del tapón de la gasolina; preguntándole el tipo y la cantidad de combustible que desea.
5 Despachador	Entrega Tarjeta de Crédito o Débito junto con la llave del tapón o, en su caso, lo abre automáticamente; indicándole al despachador el tipo y la cantidad de combustible que requiere.
6 Despachador	Verifica su vigencia y realiza proceso de autorización en la terminal de Datafast. Desliza la cinta magnética de la tarjeta por la ranura de la terminal de Datafast.
7 Despachador	Verifica su vigencia y realiza proceso de autorización en la terminal de Datafast. Desliza la cinta magnética de la tarjeta por la ranura de la terminal de Datafast.
8 Despachador	Verifica su vigencia y realiza proceso de autorización en la terminal de Datafast. Desliza la cinta magnética de la tarjeta por la ranura de la terminal de Datafast.
9 Cliente	Digita el importe en la Terminal y presiona la tecla "Enter" y espera el proceso de transmisión y autorización de la información.
10 Despachador	Desprende el voucher que emite la Terminal y lo entrega al cliente para su firma; mientras tanto despacha combustible. Ver Procedimiento correspondiente.
11 Despachador	Verifica que su número de cuenta y el importe estén correctos; firma el voucher y lo entrega al despachador.
12 Despachador	Recibe el voucher, verifica la firma con la que trae la tarjeta por el reverso, desprende la copia y la entrega al cliente junto con la Tarjeta de Crédito o Débito.
13 Despachador	En el caso de que el cliente hubiera solicitado factura, procede a elaborarla de acuerdo con el instructivo de llenado, y la entrega al cliente.  Guarda la factura para ser registrada en su hoja de liquidación individual  Agradece la visita y despide al cliente.

FUENTE : <b>VENTAS</b>	
PROCESO : <b>DESPACHO DE COMBUSTIBLES - CREDITO A CLIENTES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Cliente	Busca o pregunta cuáles son los dispensadores que operan con crédito.
2 Despachador	Indica con una seña al conductor las islas y los dispensadores que ofrecen dicho servicio.
3 Despachador	
4 Despachador	Verifica el saldo del cliente, así como el monto actual de crédito.
5 Despachador	En caso de no estar registrado su aceptación de crédito, indicar al cliente las políticas de la estación con respecto a crédito, acaso necesario enviarlo hasta el Jefe de Turno de la estación.
6 Despachador	Si el cupo <b>no</b> está permitido, indicar amablemente al conductor del evento, en caso de insistencia notificar del hecho al Jefe de Turno
7 Despachador	Luego de verificar el estado de cuenta del cliente, proceder con el despacho (según las políticas de despacho de combustible)
8 Cliente	
9 Despachador	Una vez que el cliente recibió la cantidad y calidad de combustible solicitado, proceder a la emisión de la factura de acuerdo al instructivo de llenado, esta es entregada al cliente.
10 Despachador	El cliente firma la factura, y se queda con el original, entrega la copia de la factura firmada Guarda la factura para ser registrada en su hoja de liquidación individual Agradece la visita y despide al cliente.

FUENTE: **ADMINISTRACIÓN**

PROCESO: **LIQUIDACION DE TURNO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Administrador	Recolecta todas las hojas Individuales de Liquidación de Turno.
2 Administrador	Verifica la información de cada hoja Individual de Liquidación de Turno. Registra la Información de ventas en el turno que está Liquidando en cualquiera de las formas de pago Contar el efectivo, cheque Registrar los créditos por cada cliente Registrar las ventas por tarjetas de crédito Registrar los pagos con vales(pre pago) por cada clientes En caso de existir faltantes, verificar las políticas de la estación para este caso, de ser necesario emitir el vale por faltante para el despachador. Describir las novedades en la bitácora de la Estación (ver formato para el registro). Ordenar el dinero por las diferentes denominaciones Realizar la papeleta de deposito para este turno Guardar en la caja fuerte todos los valores hasta que llegue la empresa recolectora de valores.

<b>FUENTE: ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>PROCESO: DEPOSITO BANCARIO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 ERV <sup>24</sup>	Solicita al Administrador de la estación se le entregue los valores recaudados en la estación y que estén listos para ser enviados al banco.
2 Administrador	Solicita la identificación del guardia de seguridad que se encargara de llevar el deposito hasta el banco.
3 ERV	Debe presentar su identificación De ser necesario se deberá verificar los datos proporcionados por el guardia de seguridad directamente con la empresa transportadora de valores.
4 Administrador	Registra en la bitácora, quien lleva el dinero y a que hora se realizo el envío.
5 ERV	Firma la recepción detallada de valores
6 Administrador	Registra detalladamente los valores enviados a deposito, en el caso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectivo <ul style="list-style-type: none"> <li>su denominación</li> </ul> </li> <li>Cheques <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor</li> <li>#Cheque</li> <li>Banco</li> </ul> </li> <li>Tarjetas de Crédito <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor</li> <li>#de la tarjeta</li> <li>Emisor</li> </ul> </li> </ul>

---

<sup>24</sup> Empresa Recolectora de Valores

FUENTE: <b>COMPRAS</b>	
PROCESO: <b>RECEPCION DEL AUTOTANQUE</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1 Administrador	<p>Al llegar el auto tanque a la <b>estación de servicio</b>, el encargado de la misma debe atenderlo de inmediato para no causar demoras en la descarga, se deberá atender a las políticas con respecto a tiempos de espera del auto tanque.</p> <p>Debe respetar los señalamientos de circulación y seguridad de la estación de servicio.</p> <p>Tiene la responsabilidad de controlar la circulación interna de los vehículos, a fin de garantizar la preferencia al conductor del auto tanque.</p> <p>Indicar al chofer la posición exacta y tanque de almacenamiento en el que se efectuará la descarga</p> <p>Debe apagar el motor de la unidad, cortar corriente, accionar el freno de estacionamiento, bajar y verificar en forma general que en el entorno, no existan condiciones que pongan en riesgo la operación, conectar el auto tanque a tierra y, si es necesario, colocar cuñas en las ruedas del vehículo, mismas que deben ser proporcionadas por la <b>estación de servicio</b>.</p> <p>Debe cortar el suministro eléctrico a la(s) bomba(s) sumergible(s) del tanque de almacenamiento al que se conecta el auto tanque, antes de iniciar el proceso de descarga de producto.</p> <p>Debe presentar y entregar la nota de venta o documentación de envío que ampara el producto a descargar.</p>
2 El chofer	
3 Administrador	
4 Administrador	
5 El chofer	
6 Administrador	
7 El chofer	

<b>FUENTE: COMPRAS</b>	
<b>PROCESO: VERIFICACION DEL CONTENIDO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>1. Administrador</p> <p>2. El chofer y el Administrador</p>	<p>Debe comprobar que la caja de válvulas del auto tanque esté debidamente asegurada con el sello respectivo y que coincida el número de este, con el número asentado en la guía de remisión o de despacho del combustible.</p> <p>Deben obtener una muestra por la válvula de descarga y verificar la ausencia de productos ajenos. De encontrarse alguna anomalía, el encargado debe notificar de inmediato la irregularidad a la comercializadora respectiva, la cual determina las acciones a tomar. El producto muestreado y en buenas condiciones se debe verter al tanque de almacenamiento respectivo. Antes de realizar esta operación el chofer y el encargado deben cerciorarse que el recipiente en el que obtienen la muestra no se encuentra cargado electrostáticamente para lo cual, deben de proceder de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verificar que el auto tanque se encuentra debidamente conectado a la tierra física.</li> <li>b) Posteriormente, debe colocar el recipiente portátil en la caja de válvulas de descarga, de manera que exista contacto físico entre la boquilla de la válvula de descarga, la entrada del recipiente y el mismo auto tanque.</li> <li>c) Durante el llenado del recipiente, mantenga a este en contacto con la válvula de descarga.</li> </ul> <p>Una vez que el auto tanque está en reposo completo, verifican con la varilla calibrada de cobre del auto tanque la altura que marca el combustible dentro del compartimiento, esta debe coincidir con la medida tomada mediante el mismo mecanismo al momento de cargar el combustible en la central de despacho (Beaterio) y con el valor que consta en la nota de remisión</p> <p>La varilla que se introduce previamente se embadurna de pasta reactiva(Water finding paste) la cual reacciona ante la presencia de agua en el combustible.</p> <p>La varilla que se introduce previamente se embadurna de pasta reactiva(Gassoline gauging paste) verifica la calidad del combustible la cual reacciona ante la presencia de agua en el combustible.</p>

FUENTE: <b>COMPRAS</b>	
PROCESO: <b>DESCARGA DEL AUTOTANQUE</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1. El Administrador	Verificará que el producto que se entregue es el que corresponde ingresar al tanque subterráneo.
2. El Chofer / El Administrador	Verificará que en vecindad del respiradero del tanque subterráneo no existan posibles fuentes de ignición.
3. El Chofer	Antes de abrir las válvulas para iniciar la entrega de combustible se deberá tener próximo a estas los matafuegos del camión y uno de la estación de servicio o boca de expendio. Dichos matafuegos deberán ser de veinte (20) BC unidades de extinción
4. El chofer	Debe conectar al auto tanque la manguera para la recuperación de vapores, en tanto que el encargado de la estación de servicio conecta el otro extremo de dicha manguera al codo de descarga. El conjunto ya ensamblado se fija en la boquilla de retorno de vapores del tanque de almacenamiento. En el caso del Diesel no se requiere utilizar la manguera de retorno de vapores hacia el tanque.
5. El chofer	Una vez conectada la manguera de recuperación de vapores, se conecta la manguera de descarga de producto, conectando primero el extremo de la boquilla del tanque de almacenamiento y posteriormente el extremo que va a la válvula de descarga del auto tanque.
6. El chofer	Después de que el encargado conecta el codo de descarga, el chofer debe abrir las válvulas de descarga y de emergencia, permaneciendo en el lugar junto con el encargado hasta el vaciado total del producto
	Una vez que en la mirilla del codo de descarga no se aprecie el flujo de producto, debe cerrar las válvulas de descarga y de emergencia.



7. El Administrador	<p>Si lo desea, procederá a accionar la palanca de la válvula de descarga, previa colocación de un recipiente, así como también podrá accionar y verificar que la válvula de emergencia se encuentre abierta, certificando de esta manera el vaciado total del tanque de auto tanque.</p> <p>A continuación, se desconectan las mangueras en el orden siguiente:</p> <p>Retira del tanque de almacenamiento el conjunto codo- manguera de recuperación de vapores para desensamblar el codo de la manguera. Posteriormente, el chofer desconecta del auto tanque el otro extremo de esta manguera de recuperación de vapores. Finalmente, se deberá efectuar la desconexión de la manguera de producto, debiendo desconectar primero el extremo conectado a la válvula de la descarga del auto tanque (levantando la manguera) y posteriormente el extremo conectado a la boquilla del tanque de almacenamiento, lo anterior permitirá drenar el remanente de</p>
8. El Administrador	<p>producto en la manguera de descarga hacia el tanque de almacenamiento, asumiendo el encargado y el chofer su respectiva tarea de accionamiento de la válvula de contenedor y desconexión.</p>
9. El chofer	<p>Al final de la descarga, queda estrictamente prohibido abrir la tapa del domo del auto tanque, ya que esto ocasionaría la pérdida de los vapores recuperados de los tanques de almacenamiento.</p> <p>Concluye su labor tapando la boquilla de llenado del tanque y colocando la tapa del registro de esta; asimismo, debe retirar del área las conexiones de descarga (codos), los biombos de resguardo del área, los extintores y las mangueras.</p> <p>Debe retirar la tierra física del auto tanque al finalizar la secuencia anterior, así como retirar las cuñas colocadas en las ruedas del mismo, si es el caso.</p> <p>Al término las actividades descritas, el chofer está en posibilidades de retornar a la Terminal de Almacenamiento correspondiente, por la ruta previamente establecida.</p>

<b>FUENTE: OPERACIONES GENERALES</b>	
<b>PROCESO: RELACIONES PUBLICAS</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
El Administrador / Despachador / Jefe de Turno	<p>Las relaciones públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estas actividades tienen como propósito construir o conservar una relación con sus públicos. Estos últimos pueden ser tanto internos (empleados, accionistas, sindicatos, etc.) como externos (gobierno, grupos ambientalistas, consumidores, etc.). La diferencia con la publicidad es que en las relaciones públicas no existe un patrocinador identificado y el comunicador no paga el mensaje.<sup>25</sup></p> <p>Debido a la interacción con el público, se puede utilizar este medio para transmitir el mensaje que quiere transmitir la franquicia o de modo particular la estación de servicio a sus clientes, para ello, se debe atender con especial cuidado el proceso de venta directa descrito anteriormente.</p> <p>Verifica el cumplimiento del proceso de atención al público al momento de realizar una venta.</p> <p>Entre los factores importantes para el éxito de mejorar la atención al cliente están :</p> <p>La capacitación al personal(ver capítulo sobre capacitación) y los incentivos por alcanzar los objetivos de la estación</p>

---

<sup>25</sup> <http://www.franquicia.pemex.com/manopera/manop6/vi8.html>

## ANEXO 11 Inventario de Indicadores de Gestión

INDICADOR	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN
CÓDIGO:	1.1
OBJETIVO:	Maximizar la rentabilidad de los actuales y potenciales inversionistas
RESPONSABLE:	Gerencia administrativa - financiera
FUENTE:	Estados financieros (balance general y estado de perdidas y ganancias)
FRECUENCIA:	Anual
META:	Superar la rentabilidad esperada sobre la inversión que oscila entre el 30% y 44% en un periodo de 5 años
DESCRIPCIÓN:	Este indicador muestra la relación entre el capital invertido en el proyecto y el retorno que el mismo genera como beneficio para los accionistas de la empresa
CALCULO:	<p>El calculo se obtiene con la siguiente formula:</p> $RETORNO \ SOBRE \ LA \ INVERSION = \frac{UTILIDAD \ NETA}{MONTO \ DE \ INVERSION}$
	<p><i>utilidad neta.</i>- es la utilidad final que obtienen los inversionistas después de la participación de los empleados (15%) e impuesto a la renta (25%)</p> <p><i>monto de la inversión.</i>- es el capital económico invertido con el objeto implementar y poner en marcha la estación de servicios.</p>
PROFUNDIZACIÓN:	No aplica

INDICADOR INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA ESTACIÓN	
CÓDIGO:	1.2
OBJETIVO:	Maximizar los recursos físicos de la estación con el fin de reducir los gastos operativos.
RESPONSABLE:	Gerencia administrativa - financiera
FUENTE:	Sistema contable
FRECUENCIA:	Trimestral
META:	Determinar el nivel optimo de de gastos operativos para operar con éxito la estación, monitorear y capacitar al personal con el fin de mantener estos estándares.
DESCRIPCIÓN:	Este indicador muestra el nivel de gastos operativos optimo para operar con éxito la estación de servicios.
CALCULO:	<p>El calculo se obtiene con la siguiente formula:</p> $\Delta GO = \frac{GO t_1 - GO t_0}{GO t_0} \times 100$ <p>GO t1 .- son los gastos operativos en el periodo actual.</p> <p>GO to .- son los gastos operativos en el periodo anterior.</p>
PROFUNDIZACION:	<p>Se puede obtener un drill down de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por tipo de gasto (servicios)</li> <li>- Gastos de mantenimiento</li> <li>- Por época del año(periodos de mantenimiento de equipos)</li> </ul>

INDICADOR	INCREMENTO EN VENTAS
CÓDIGO:	2.1/2.2/2.3
OBJETIVO:	Determinar y monitorear la participación en el mercado a fin de identificar su posición frente a la competencia.
RESPONSABLE:	Jefatura de ventas
FUENTE:	Sistema contable - modulo de facturación - reportes de ventas
FRECUENCIA:	Trimestral
META:	Mantener un nivel de crecimiento acorde con la demanda cuya tasa proyectada oscila alrededor del 3% anual
DESCRIPCIÓN:	Este indicador muestra el crecimiento de los volúmenes de ventas (unds. O usd) con relación a periodos anteriores.
CALCULO:	<p>El calculo se obtiene con la siguiente formula:</p> $CRECIMIENT\ O\ EN\ VENTAS = \frac{VENTAS\ t_1 - VENTAS\ t_0}{VENTAS\ t_0} \times 100$ $PART\ .\ DE\ MERCADO = \frac{VENTAS\ ANUALES\ DE\ STOCK}{VENTAS\ TOTALES\ EN\ ECUADOR} \times 100$ <p><i>Ventas t1</i> .- son las ventas finales en usd\$ o unds. Realizadas en el periodo final. Para este efecto se considerara periodos comprendidos de tres meses de ventas</p> <p><i>Ventas to</i> .- son las ventas iniciales en us\$ o unds. Realizadas en el periodo inicial analizado. Para este efecto se considerara periodos comprendidos de tres meses de ventas</p>
PROFUNDIZACIÓN:	<p>Se puede obtener un drill down de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por tipo de producto(combustibles, lubricantes/minibar)</li> <li>- Por época del año</li> </ul>

<b>INDICADOR PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES</b>	
CÓDIGO:	2.4
OBJETIVO:	Incrementar la percepción de satisfacción de los clientes en función de las 3 dimensiones del producto: servicio - calidad/cantidad - precio
RESPONSABLE:	Jefatura de ventas
FUENTE:	Encuestas de satisfacción - sugerencias - sistema de facturación
FRECUENCIA:	Semestral (2 veces al año)
META:	Lograr una percepción de satisfacción del cliente superior al 95% en cada venta realizada
DESCRIPCIÓN:	Muestra el nivel de satisfacción que el cliente obtiene al hacer negocios con la estación calificando en forma específica tres atributos del producto: servicio - calidad/cantidad - precio.
CALCULO:	Análisis, tabulación e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente, adicionalmente se puede medir directamente analizando las compras realizadas a crédito y con prepago ya que estos clientes están registrados dentro de la estación
PROFUNDIZACIÓN:	Analizar independientemente la frecuencia de compra de clientes a crédito y prepago, en el caso de clientes a crédito se deberá analizar también las c x c y la tasa de recuperación de cartera.

INDICADOR		% DE CUMPLIMIENTO DE PUNTOS DE CONTROL	
CÓDIGO:	3.1		
OBJETIVO:	Mantener el control sobre las normas y reglamentos así como de tareas básicas que se deben realizar en la estación, la aplicación de los estándares de calidad y presentación de las instalaciones serán evaluados y controlados diariamente.		
RESPONSABLE:	Gerencia administrativa		
FUENTE:	Normas y reglamentos de la estación, planes de contingencia, manual de funciones, bitácora hojas de control de tareas..		
FRECUENCIA:	Diaria		
META:	Mantener a la estación de servicios dentro de los márgenes de calidad y servicio impuesta por la comercializadora.		
DESCRIPCIÓN:	Muestra el cumplimiento del personal frente al las normas y procedimientos de la estación de servicios.		
CALCULO:	<p>Se deberán revisar todas las hojas de control para cada uno de los procesos realizados en la estación, el cumplimiento de cada una de las tareas rescritas en estas hojas de control determinarán el cumplimiento del objetivo final</p> <p><i>Hojas de control</i> .- son las hojas en las que se encuentran definidas puntualmente las tareas que debe realizar un empleado en cada proceso, por ej. Limpieza, aquí deberá describir a que hora la debe realizar, cuales son los puntos críticos a atender, novedades etc, así como la evaluación de cada tarea por el supervisor en turno, el cumplimiento de cada una de las hojas de control determinara el éxito de la tarea.</p>		
PROFUNDIZACIÓN:	<p>Se puede obtener un drill down de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de control de limpieza de instalaciones</li> <li>- Hoja de control de mantenimiento de equipos</li> <li>- Hoja de control de presentación(uniformes)</li> </ul>		

<b>INDICADOR TASA DE ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO/ADMINISTRATIVO</b>	
CÓDIGO:	4.3
OBJETIVO:	Medir la satisfacción y compromiso de nuestros clientes internos.
RESPONSABLE:	Gerencia administrativa
FUENTE:	Personal requerido - personal existente
FRECUENCIA:	Trimestral
META:	Incrementar en un 20% el tiempo de permanencia del personal en la estación, este debe ser tomado en cuenta desde la fecha de inicio hasta su fecha de salida.
DESCRIPCIÓN:	Describe el índice de satisfacción de nuestros clientes internos, es decir mientras mas grande se el promedio de permanencia del personal en la estación, se puede decir que tendremos personal con mayor o menor fiabilidad. Se deberá tener en cuenta las fechas en las que el personal recibe bonos ya que estas fechas son aprovechadas para dejar sus trabajos.
CALCULO:	Tiempo promedio de permanencia de cada empleado
PROFUNDIZACIÓN	Se puede obtener un drill down de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por tipo de personal(operativo/administrativo)</li> <li>- Por temporada</li> </ul>



INDICADOR		% DE PERSONAL QUE APRUEBA EL CURSO 1,2,3
CÓDIGO:	4.3/4.4/4.5	
OBJETIVO:	Medir el conocimiento y la preparación para ocupar cada uno de los puestos existentes en la estación	
RESPONSABLE:	Gerencia administrativa	
FUENTE:	Evaluaciones	
FRECUENCIA:	Trimestral	
META:	Incrementar y controlar el conocimientos de las tareas que deben realizar dentro de la estación, planes de contingencia y sobre todo tener el personal adecuado para ocupar temporal o definitivamente un cargo dentro de la estación.	
DESCRIPCIÓN:	Actualmente se disponen de tres niveles de capacitación que van desde el nivel básico de manejo de equipos, atención al cliente, nivel intermedio y nivel avanzado en donde se describe un manual completo de funciones del administrador, esto es con el fin de capacitar al personal para ocupar puestos como playero(despachador) jefe de playa o administrador de la estación de servicios.	
CALCULO:	Evaluaciones con calificación superior a 8/ numero total de evaluaciones	
PROFUNDIZACIÓN	Ninguna	