

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERIA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE
PETROLEOS Y SERVICIOS C.A EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

ADRIANA ELIZABETH GALARZA RAMOS
lyz611@hotmail.com
FERNANDA ELIZABETH HERRERA ORDOÑEZ
ferely_herrera@hotmail.com

DIRECTOR: DR. ING. PEDRO BUITRÓN
pbuitron@yahoo.com

2009

DECLARACIÓN

Nosotras, Adriana Elizabeth Galarza Ramos y Fernanda Elizabeth Herrera Ordóñez declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**ADRIANA ELIZABETH
GALARZA RAMO**

**FERNANDA ELIZABETH
HERRERA ORDOÑEZ**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Adriana Elizabeth Galarza Ramos y Fernanda Elizabeth Herrera Ordóñez, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitrón
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIAS

A mis padres ejemplo maravilloso de fe, amor y sacrificio incomparable meta y razón de mis ideales, por el apoyo desinteresado, paciencia, tolerancia y amor que me han ofrecido, este proyecto es el fruto de su esfuerzo y sacrificio constante para hacer de mí un ser humano más responsable y capaz de enfrentar cualquier reto.

ADRIANA GALARZA R.

A mis padres y hermanos, que han sabido inculcar con amor y paciencia, la tenacidad y valores necesarios para seguir adelante y aprender de cada uno de mis errores, por el apoyo y motivación incondicional que han sido la base primordial para culminar con este proyecto.

FERNANDA HERRERA O.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme fortaleza en los momentos difíciles, por ser incondicional en cada uno de mis días, al ofrecerme la familia que tengo y la oportunidad de contar con una gran persona a mi lado y creer en la mía propia

A mis padres que plasmaron en mi corazón, los mejores recuerdos y enseñanzas. A mi hermana y mis hermanos quienes siempre han creído en mí

A mi compañera del Proyecto de Titulación, Fernanda, con quien compartimos una gran amistad a más de conocimientos de la carrera y experiencias profesionales en la elaboración del presente proyecto de titulación.

ADRIANA GALARZA R.

Por haberme llenado de bendiciones todos los días de mi vida, le doy gracias a Dios, en quien siempre he logrado encontrar el refugio, el amor y la paz necesarios para descubrir el camino adecuado y alcanzar mis objetivos junto con mi familia.

A mis padres, que han sido ejemplo de sacrificio y perseverancia y que sin su apoyo y amor no hubiese logrado culminar el presente proyecto. A mis hermanos por estar siempre a mi lado motivándome y ayudándome a ser mejor cada día.

A mis amigas Adriana Galarza, Silvana Nieto, Andrea Oleas, Gaby Lozada, Ma. Belén Escobar y Ma. Fernanda Suasnavas, en quienes siempre he encontrado una palabra de aliento y motivación y con quienes he compartido una gran amistad.

A mi Director de tesis, Ing. Pedro Buitrón quién supo guiarnos profesionalmente, para que el día de hoy logremos culminar con éxito nuestro proyecto de titulación.

FERNANDA HERRERA O.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto pretende reflejar la importancia de dirigir la organización actual de la empresa hacia una organización por procesos, se analizó la situación actual para determinar de los procesos relacionados con las actividades que se llevan a cabo en cada una de las unidades y mejorar los procesos de Petróleos y Servicios C.A

Se muestra una redefinición de los procesos prioritarios, ello significa alinear los procesos a las necesidades de los clientes, para que su actuación se despliegue dentro de un marco de modernidad, en forma más creativa. Se registrarán las bases para la simplificación y optimización de aquellos procesos prioritarios de las áreas, para lograr una mayor satisfacción del entorno educativo.

Además desarrolla un sistema completo de evaluación para las diferentes áreas de la empresa; aumente la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y que pueda centrarse en el cliente y su satisfacción.

Con este proyecto lo que se busca es englobar las actuales actividades en base a una gestión por procesos, logrando el conocimiento de las funciones que cada uno de los involucrados con Petróleos & Servicios deberá desempeñar y los indicadores de desempeño de los mismos, mediante el diseño de un MANUAL DE PROCESOS

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las organizaciones independientemente de su tamaño y de su actividad o sector deben enfrentarse a situaciones más competitivas en las que se deben tomar en cuenta la satisfacción, tanto de los clientes externos como los clientes internos

Es por esto que en la empresa ha surgido la necesidad de cambiar su actual estructura por una gestión por procesos que le obligue establecer un Manual de Procesos, por medio de cual podemos definir; ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y, ¿Por qué?; hay que realizar una tarea o actividad, para así evitar reestructuraciones drásticas de las unidades funcionales y a la vez eliminar la incertidumbre del personal de la organización y eliminar las actividades dobles que generan gastos innecesarios en los procesos para de esta manera desarrollar un trabajo ordenado y adecuado en la organización , mejorando así tanto la eficiencia y eficacia de sus operaciones

Para el desarrollo de este proyecto el diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la empresa comercializadora de combustible Petróleos & Servicios c.a en la ciudad de Quito se dividió en 4 capítulos.

El Capítulo 1 nos permite obtener una visión inicial de la empresa, muestra que Petróleos y Servicios C.A pertenece al sector privado se constituyo por la asociación de Petro Centro y Petro Shyris actuales accionista, brinda el servicio de comercialización de combustible a cerca de 200 estaciones de servicio ubicadas en diferentes sectores, cuenta además con terminales de distribución.

El Capítulo 2 nos brinda los conocimientos técnicos y teóricos para la aplicación del Sistema de Gestión por Proceso, detalla cada una de las fases con las que se trabajo en el proyecto, así como los conceptos básicos para entender en que se sustentan los proceso, este capítulo sirve como una herramienta básica para el desarrollo del mismo,

En el Capítulo 3 se desarrolla el proyecto, para lo cual fue necesaria la participación desinteresada y oportuna del personal de la Empresa en todos sus niveles, se identificó factores críticos que afectan a la consecución de los resultados en su gestión, ante tal situación se propuso la tarea de diseñar un sistema de gestión por procesos para Petróleos y Servicios C.A ; este proyecto se enmarca en la orientación de la empresa hacia sus procesos fundamentales, por lo cual se realizó el levantamiento de los procesos, identificando sus principales actividades y tareas. Este sistema fue diseñado en base a teorías y metodologías de gestión conocidas y aplicadas en el campo real.

Una vez orientado el modelo de la empresa hacia sus procesos, para completar el proyecto se sugiere la mejora de los procesos críticos detectados y se planteo para cada proceso un conjunto de indicadores que faciliten la medición y control de los mismos, por parte de los involucrados.

Finalmente en el Capítulo 4 el proyecto se complementa con las conclusiones y recomendaciones necesarias para que la empresa pueda implementar el proyecto sugerido, con la aplicación correcta, asegurando un crecimiento sostenido, minimizando los errores y debilidades garantizando de esta manera potencial izar sus virtudes y fortalezas.

Con este proyecto se busca entender, gestionar y mejorar los procesos que contribuyan a la eficiencia y eficacia de la organización en la toma de decisiones.

El diseño de un Manual de Procesos, constituye un valioso documento para definir y documentar las actividades que se realizan en los procesos, precisando la secuencia lógica de cada proceso; Además permite describir gráficamente los flujos de las actividades e incluir el rol de los involucrados indicando su participación y responsabilidad.

Este manual de procesos se diseño conjuntamente con la aprobación de la empresa, sin embargo, queda a disposición de la misma la implementación de dicho manual, por lo que nuestra responsabilidad únicamente consistiría en el diseño del manual de procesos más no en su implementación.

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO	3
INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE FIGURAS	5
CAPITULO I	5
“PETROLEÓS Y SERVICIOS”	6
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	6
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	6
1.2. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	7
1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	11
1.5. CLIENTES	14
1.6. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A.	15
1.7. OBJETIVOS.....	16
1.7.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.8. HIPÓTESIS	16
CAPITULO II.....	17
LA GESTIÓN POR PROCESOS	17
2.1. ANTECEDENTES.....	17
2.2. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS.....	18
2.2.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	19
2.2.2. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	20
2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	21
2.2.4. DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS	23
2.2.5. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	24
2.2.6. DEFINICIÓN DE PROCESOS.....	25
2.2.7. TIPOS DE PROCESOS	27
2.2.8. DESAGREGACIÓN DE PROCESOS	28
2.2.9. EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE PROCESOS	30
2.2.9.1. Eficiencia de procesos	30
2.2.9.2. Eficacia.....	30
2.2.9.3. Efectividad	30
2.2.9.4. Productividad	30
2.2.10. CONTROL DE PROCESOS	31
2.2.10.1. Beneficios del control de los procesos.....	31
2.2.11. CADENA DE VALOR	32
2.2.11.1. Ventajas de la cadena de valor.....	34
2.2.11.2. Valoración de actividades.....	34
2.2.12. MODELAMIENTO DE PROCESOS	36
2.2.13. MÉTODO DE IDEFO	36
2.2.14. DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES	38
2.2.14.1. Método para identificar y definir procesos.....	40
2.2.14.2. Criterios para elaborar diagramas de flujo.....	42
2.3. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	44
2.3.1. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	44
2.3.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS.....	45
2.3.2.1. Objetivos de indicadores de procesos.....	46
2.3.2.2. Tipos de indicadores.....	46
2.3.2.3. Beneficios de los indicadores de gestión.	48
2.3.2.4. Metodología de establecimiento de indicadores de gestión.....	48
2.3.2.5. Pasos para la elaboración de los indicadores.....	49
2.3.2.6. Jerarquía de medidas en un proceso	49

2.4.	MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	51
2.4.1.	OBJETIVOS DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	52
2.4.2.	PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	52
2.4.3.	MÉTODOS PARA LA MEJORA.....	53
2.4.4.	CICLO PDCA PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	54
2.4.4.1.	Herramientas básicas para el análisis en el ciclo pdca.....	56
CAPÍTULO III		59
ESTRUCTURA DE PROCESOS.....		59
3.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	59
3.1.1.	MISIÓN.....	59
3.1.2.	VISIÓN.....	62
3.1.3.	VALORES CORPORATIVOS.....	63
3.1.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	64
3.1.5.	DESPLIEGUE DE ESTRATÉGIAS.....	65
3.1.6.	MAPA ESTRATEGICO.....	72
3.1.7.	MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	73
3.2.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	74
3.2.1.	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	74
3.2.1.1.	Procesos estratégicos.....	76
3.2.1.2.	Procesos Productivos.....	77
3.2.1.3.	Procesos de apoyo.....	86
3.3.	MODELAMIENTO DE PROCESOS.....	94
3.3.1.	CADENA DE VALOR.....	94
3.3.1.1.	Identificación de actividades.....	94
3.3.1.2.	Cadena de valor de la empresa.....	95
3.3.2.	MAPA DE PROCESOS.....	96
3.3.2.1.	Identificación de procesos.....	96
3.3.3.	INVENTARIO DE PROCESOS.....	107
3.4.	INDICADORES DE PROCESOS.....	109
3.5.	MEJORA Y OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS.....	110
3.6.	MANUAL DE PROCESOS.....	112
3.6.1.	OBJETIVO.....	112
3.6.2.	ALCANCE.....	112
CAPITULO IV		113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		118
REFERENCIAS ELECTRONICAS.....		118
ANEXOS		119

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1	DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN TRADICIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS.....	23
TABLA 2.2.	CODIFICACIÓN DE PROCESOS.....	29
TABLA 2.3	SIMBOLOGÍA PARA UN DFD.....	38
TABLA 2.4.	TIPOS DE INDICADORES.....	47
TABLA 2.5.	TIPOS DE INDICADORES, J.B ROURE, M. MOÑINO, M.A RODRÍGUEZ.....	49
TABLA 2.6.	EJEMPLOS DE INDICADORES.....	50
TABLA 3.1	DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS.....	66
TABLA 3.2.	INVENTARIO DE PROCESOS P&S.....	108
TABLA 3.3.	DISEÑO DE INDICADORES.....	109

TABLA 3.4. PROCESOS MEJORADOS.....	110
------------------------------------	-----

INDICE DE FIGURAS

FIG. 1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA P&S.....	10
FIG. 2.1 MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO.....	25
FIG. 2.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO	26
FIG. 2.3. CADENA GENÉRICA DE VALOR.....	33
FIG. 2.4. PROCESO PARA ELABORAR INFORMES.....	39
FIG. 2.5. MAPA DE PROCESOS GENÉRICO.....	42
FIG. 2.6. RELACIÓN ENTRE PROCESOS, OBJETIVOS E INDICADORES	45
FIG. 2. 7 JERARQUÍA DE MEDIDAS EN UN PROCESO	50
FIG. 2.8 CICLO PDCA	54
FIG. 2.9. GRÁFICO DE PARETO	56
FIG. 2.10. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	57
FIG. 2.11. HISTOGRAMA	57
FIG. 2.12 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN	58
FIG. 2.13. GRÁFICO DE CONTROL.....	58
FIG. 3.1. MAPA ESTRATÉGICO P&S	73
FIG. 3.2. CADENA DE VALOR EMPRESA PETRÓLEOS & SERVICIOS.....	95
FIG. 3.3. MAPA DE PROCESOS PETRÓLEOS & SERVICIOS.....	96
FIG. 3.4. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN ORGANIZACIONAL P&S	97
FIG. 3.5. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN COMERCIAL P&S	98
FIG. 3.6. DIAGRAMA DE BLOQUE PROGRAMAR ABASTECIMIENTO P&S.....	100
FIG. 3.7. DIAGRAMA DE BLOQUE DESPACHAR COMBUSTIBLE P&S	101
FIG. 3.8. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN ADMINISTRATIVA P&S	103
FIG. 3.9. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN FINANCIERA P&S.....	104
FIG. 3.10. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO P&S.....	105
FIG. 3.11. DIAGRAMA DE BLOQUE GESTIÓN JURÍDICA P&S.....	106
FIG. 3.12 GRÁFICO COMPARATIVO.....	111

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	FORMATOS UTILIZADOS
ANEXO 2	DIAGRAMA DE FLUJO PROCESOS ACTUALES
ANEXO 3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESOS ACTUALES
ANEXO 4	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESOS MEJORADOS
ANEXO 5	TABLA RESUMEN DE INDICADORES
ANEXO 6	MATRIZ DE HOLMES Y DIAGRAMA DE PARETO
ANEXO 7	MANUAL DE PROCESOS

CAPITULO I

“PETROLEÓS Y SERVICIOS”

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Petróleos y Servicios C.A. inició sus operaciones el veinte y ocho de Enero de 1995, en el que se dió un gran impulso al progreso del país, a través de la capacidad de los empresarios ecuatorianos, en esta fecha Petróleos & Servicios se convirtió en la empresa pionera en la adaptación al nuevo sistema legal de la desmonopolización de la comercialización de combustibles, dispuesta por el Gobierno Nacional.

Los miembros de esta empresa pusieron su capital para modernizar y dar impulso a las instalaciones ya existentes, en un momento en el que se debía escoger entre la libertad de asociarse entre empresas nacionales, o empresas extranjeras.

Sus dos accionistas son Petroshyris y Petrolcentro, que agrupan a distribuidores del norte y centro sur del país, respectivamente. Abandera a más de 295 E/S¹ en todo el territorio nacional, de las cuales 195 son accionistas de las dos empresas mencionadas anteriormente. En su ámbito, es líder por los volúmenes que comercializa, por el número de E/S afiliadas y por su presencia efectiva en el territorio nacional.

“Petróleos y Servicios” es una Empresa formada por Distribuidores de combustibles, y operada para Distribuidores de combustibles. La Junta General de Accionistas y el Directorio de la Empresa están conformados por Distribuidores de Combustibles.

Desde 1998 la Superintendencia de Compañías del Ecuador ubicó a P&S² entre las “cien empresas más importantes del país” siempre dentro de las primeras veinte.

La valoración de la red de PyS sobrepasa los 70 millones de dólares

1.2. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

¹ Estaciones de Servicio

² Petróleos y Servicios.

La empresa cuenta con terminales en las provincias de Azuay, Imbabura, Pichincha, El Oro, Manabí, Guayas, Tungurahua y Esmeraldas, por lo que maneja estaciones de servicio en casi todo el país. Su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Quito, en la avenida 6 de Diciembre N30-182 y Alpallana.

Teléfono: 02 2521 670

E-mail: pys@petroleosyservicios.com

Página web: www.petroleosyservicios.com

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Actualmente la empresa cuenta con 61 empleados a nivel nacional y 35 en la ciudad de Quito, las cuales laboran en los diferentes departamentos, en función de la prestación del servicio y realizan los ajustes necesarios para obtener un servicio de excelente calidad en un tiempo determinado. A continuación se describe cada una de las unidades de la empresa:

Gerencia General

- Administrar la Compañía para alcanzar las metas y objetivos propuestos por el Directorio, coordinando y monitoreando las actividades de las diversas unidades de la empresa;
- Revisar y aprobar la pro forma presupuestaria de las áreas de la empresa
- Tener a su cargo la caja y cartera de valores
- Dirigir el movimiento económico y financiero de la Compañía

Auditoria Interna

- Elaborar los informes y exámenes especiales aprobados dentro del Plan anual de Auditoria y presentarlos al Directorio
- Brindar asesoría operativa, financiera y contable a todo nivel
- Coordinar, con las diferentes Unidades, los mecanismos a implementarse para que faciliten y brinden seguridad en las actividades de la empresa
- Elaborar los informes y exámenes especiales solicitados extraordinariamente por el Directorio

- Implementar, con las diferentes Unidades, mecanismos adecuados que faciliten y brinden seguridad en las actividades

Unidad Legal

- Dar seguimiento a todos los expedientes administrativos iniciados por entidades Estatales en contra de las estaciones de servicio afiliadas a la red o de la compañía
- Impulsar y dar seguimiento a los juicios civiles, penales, tributarios y de otras materias
- Defender a la compañía en las acciones legales que se planten en su contra por particulares
- Instrumenta las garantías para concesión de créditos a distribuidores
- Realizar el informe legal respecto de la situación de las estaciones de servicio que han solicitado créditos a la compañía

Unidad Financiera

- Monitorear la liquidez y capacidad de pago de obligaciones en corto y mediano plazo
- Asesorar y recomendar al Comité de Crédito respecto a la factibilidad financiera de las solicitudes
- Elaborar el presupuesto anual de ingresos y gastos de P&S
- Gestionar la cartera de clientes de P&S
- Revisar el correcto funcionamiento de tesorería
- Evaluar las relaciones financieras y sistemas de facturación con Instituciones Financieras

Contabilidad,

- Elaborar los estados financieros
- Calcula el pago de impuestos
- Registra todas las transacciones que se hacen en la empresa
- Gestionar todo lo relacionado con la comercialización del producto, coordinando con la unidad de comercialización para obtener mejores resultados.
- Generar reportes para uso de los ejecutivos y accionistas de la empresa

Unidad de Sistemas

- Estructurar los servicios y proyectos con base en los requerimientos específicos del negocio.
- Asegurar para cada sistema el análisis, diseño, implementación y pruebas con la documentación y manuales respectivos.
- Ingreso de la información necesaria para el proceso de facturación y despacho de combustibles, en lo que se refiere a clientes, productos, precios, gravámenes transportistas y auto tanques.
- Dar asesoría y apoyo en el marco de la política informática a todo nivel en la Compañía y Accionistas.
- Preparar proyectos de factibilidad que apoyen el desarrollo de nuevos sistemas, así como la adquisición de los equipos o actualización de los mismos

Unidad de Comercialización

- Captar nuevos clientes para la empresa.
- Brindar atención a los distribuidores en sus requerimientos y cumplimientos de las normas establecidas por las diversas entidades de control
- Mantener contacto con entidades y organismos nacionales e institucionales, relacionados con actividades técnicas, operativas y administrativas propias de las e/s y en general de la comercialización de combustibles
- Preparar informes técnicos desde el punto de vista comercial para el caso de remodelaciones, ampliaciones y la creación de nuevas instalaciones de distribuidores y/o de propiedad de Petróleos y Servicios.
- Elaborar el presupuesto de la unidad
- Presentar informes de actividades para el directorio y presidencia ejecutiva

Servicios generales

- Comprende actividades referente a: mensajería, conserjería y guardianía.

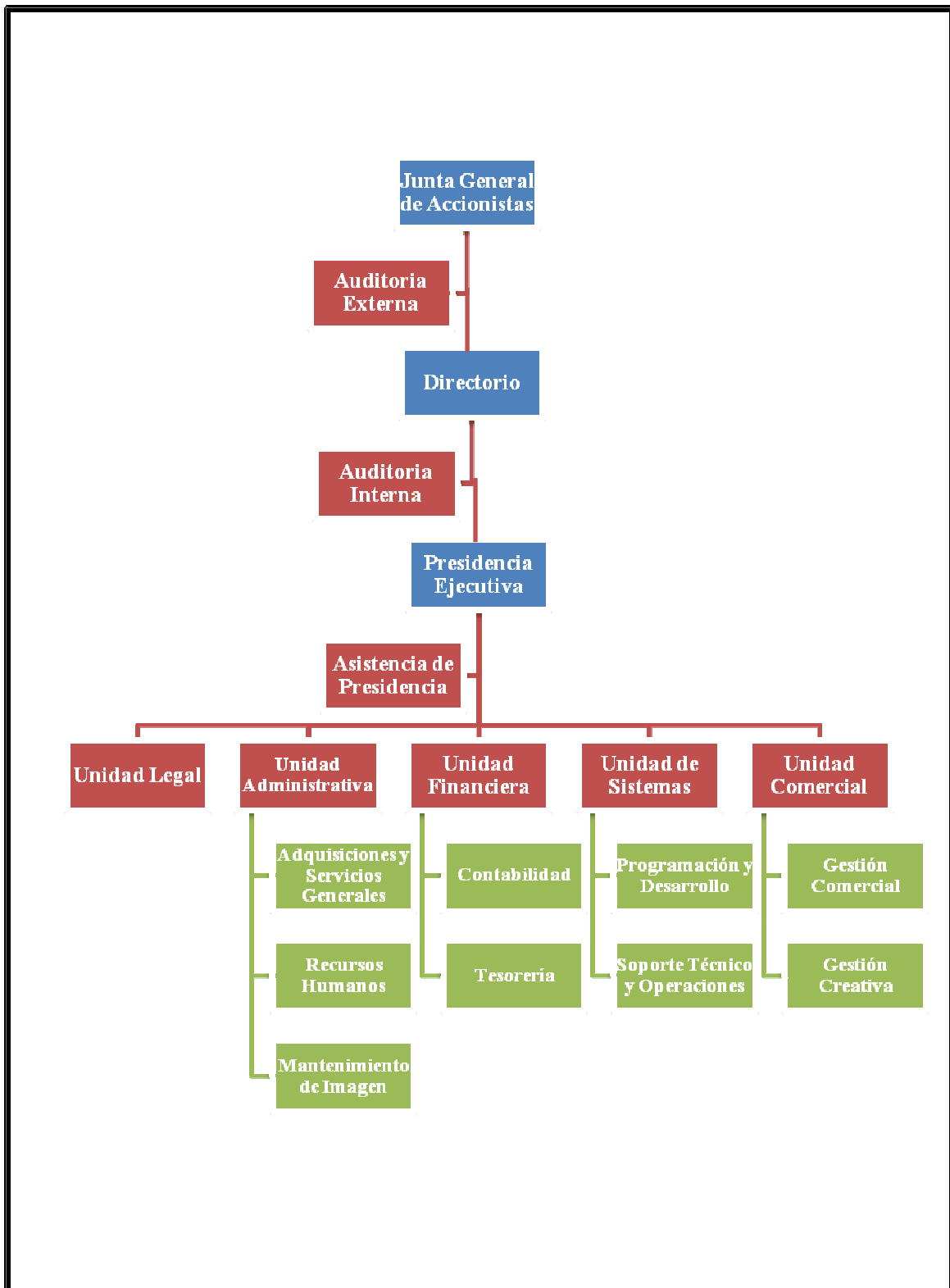


FIG. 1.1. Organigrama de la Empresa P&S.

1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS³

Los principales productos que Petróleos & Servicios comercializa son:

“GASOLINAS

La gasolina es producida mediante mezcla de varias fracciones básicas como: butano, nafta ligera, nafta pesada, nafta debutanizada, nafta tratada y nafta reformada, productos obtenidos en procesos de destilación atmosférica, craqueo catalítico y reformación catalítica. La mezcla de estos productos debe hacerse en proporciones que cumplan la norma técnica, especialmente en lo referente al contenido de hidrocarburos aromáticos (por altamente cancerígenos), para las gasolinas súper y extra que se comercializa en el país.

- **La Gasolina Extra**

Es utilizada en vehículos cuyos motores tienen una relación de compresión moderada, puesto que a mayor compresión en el pistón se eleva la temperatura de la mezcla carburante y se produce el rompimiento de moléculas de los hidrocarburos parafínicos lineales, dando origen a la aparición de radicales libres que arden con violencia, produciendo el fenómeno de la detonancia traducido al motor como cascabeleo.

- **La Gasolina Súper**

Es utilizada en vehículos cuyos motores tienen una relación de compresión alta, los hidrocarburos, especialmente izoparafínicos y aromáticos presentes en este tipo de gasolina, resisten altas presiones y temperaturas sin llegar al rompimiento de moléculas.

Al eliminarse el tetraetilo de plomo en la formulación de las gasolinas, la industria petrolera recurrió a la utilización de compuestos oxigenados y de hidrocarburos aromáticos. Estos productos presentan el problema que ante una combustión incompleta su evacuación a la atmósfera, a través del tubo de escape del vehículo, provoca una contaminación igual o peor que la ocasionada por el tetraetilo de plomo, de ahí que se hiciera necesaria la utilización de los convertidores catalíticos en los vehículos que usan este tipo de combustibles.

³ www.petroleosyservicios.com

DESTILADOS MEDIOS

La segunda fracción importante que se obtiene en la destilación atmosférica del petróleo, es la conocida como destilados medios que comprenden los productos Diesel 1, Jet A-1, Diesel 2 y Diesel Premium.

- **Diesel 1**

Los componentes de este producto son hidrocarburos que destilan entre los 200°C y 300°C, los hidrocarburos más importantes que entran en la composición química de este combustible son: parafínicos, izoparafínicos, aromáticos (monociclo y biciclo), nafténicos y estructuras mixtas nafteno-aromático.

Tiene una buena combustión, con llama blanca amarillenta debido al bajo contenido de hidrocarburos aromáticos. La apariencia del producto es blanca transparente y la acidez orgánica se expresa en mg de KOH/ 100 ml, no sobrepasa de 1,4 %, lo cual evita la acción corrosiva sobre los metales.

- **Diesel 2**

Es la fracción más pesada que se obtiene del petróleo por destilación atmosférica, por lo tanto es la fracción que destila entre la temperatura que termina la destilación del Diesel 1 y aquella temperatura hasta la cual se puede calentar el petróleo sin que se produzca rompimiento de moléculas (craqueo).

Los hidrocarburos presentes en este combustible son de carácter saturado como los parafínicos, nafténicos, así como, aromáticos y de carácter mixto. Tiene resistencia baja al autoencendido, es decir, se enciende por compresión y su tensión superficial baja permite la fácil pulverización en los inyectores, su bajo contenido de azufre admite la utilización de lubricantes con bajo contenido de alcalinidad (número de TBN).

- **Diesel Premium**

Es la fracción más pesada que se obtiene del petróleo por destilación atmosférica, por lo tanto es la fracción que destila entre la temperatura que termina la destilación

del Diesel 1 y aquella temperatura hasta la cual se puede calentar el petróleo sin que se produzca rompimiento de moléculas (craqueo).

Los hidrocarburos presentes en este combustible son de carácter saturado como los parafínicos, nafténicos, así como, aromáticos y de carácter mixto. Tiene resistencia baja al autoencendido, es decir, se enciende por compresión y su tensión superficial baja permite la fácil pulverización en los inyectores, su bajo contenido de azufre admite la utilización de lubricantes con bajo contenido de alcalinidad (número de TBN).

El Diesel Premium, se obtiene disminuyendo el contenido de azufre del Diesel 2, mediante procesos catalíticos de inyección de Hidrógeno se eliminan los compuestos de azufre.

- **Fuel Oil**

Las fracciones remanentes de la destilación atmosférica y de otros procesos como la destilación al vacío, craqueo térmico y catalítico, representan aproximadamente el 40 % de la cantidad del petróleo que ingresa a una Refinería para su procesamiento, a éstas fracciones se las conoce con el nombre genérico de "residuo".

La composición química de estas fracciones la conforman moléculas grandes con ciclos de doble enlace, pobres en hidrógeno que se oxidan fácilmente, con tendencia a formar resinas y asfáltenos, de ahí que este producto contenga en gran cantidad complejos oxigenados, compuestos con azufre y nitrógeno. Las resinas y compuestos asfálticos le confieren el color negro y viscosidad alta.”

Además de estos productos la empresa proporciona a sus clientes servicios adicionales como son:

- Dotación de uniformes cada año
- Adecuaciones de las estaciones de servicio cada dos años
- Capacitación al personal de las estaciones de servicio
- Asesoría en temas legales.

1.5. CLIENTES

Los clientes de Petróleos & Servicios son las diferentes estaciones de servicio, que expenden el combustible a los consumidores finales. A continuación se presentan algunas estaciones de servicio de las casi 300 que constituyen la cartera de clientes de la empresa:

CLIENTES
E/S STANDAR MOTOR
E/S PAUTE
E/S DON ANTONIO
E/S DEL AUSTRO
E/S SERVICENTRO ELOY ALFARO
E/S SIND. CHOF. AZUAY
E/S VIDAL
E/S EL CARMEN
E/S EL ARENAL
E/S QUINTA CHICA
E/S AUTOMOTORES TRINITY
E/S GONZALEZ
E/S SANTA RITA
E/S MEZA
E/S ESPINOZA
E/S GLADYSCITA
E/S NORTE DEL SIND. CHOF. BOLIVAR
E/S SAN MIGUEL
E/S 7 COLINAS
E/S SUR DEL SIND. CHOF. BOLIVAR
E/S SIND. CHOF. DE PAMBIL
E/S CALUMA
E/S AZOGUES
E/S PYS BIBLIAN
E/S SANCHEZ.
E/S CAÑAR
E/S CECILIA

1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones independientemente de su tamaño y de su actividad o sector deben enfrentarse a situaciones más competitivas en las que se deben tomar en cuenta la satisfacción, tanto de los clientes externos como los clientes internos.

Por esta situación P&S está buscando la manera de atender mejor las necesidades de sus clientes, por lo que, a través de entrevistas con el Presidente Ejecutivo y el Jefe del departamento de Recursos Humanos se ha logrado identificando de manera general los siguientes problemas:

- Una estructura departamental que presenta excesiva burocracia para la empresa, lo que ha generado ineficiencias e insatisfacción del cliente, y les ha hecho menos competitivos ante empresas tanto nacionales como multinacionales como Primax, Texaco, y otras.
- Sus actividades no son estructuradas en base a un direccionamiento estratégico con el cual se pueda distinguir tanto la misión como la visión de la empresa, por lo que no se plantean objetivos claros en beneficio de la organización que permitan fijar un rumbo a seguir.
- Alto nivel de rotación del personal en los cargos directivos debido a discordancias con los accionistas, lo cual genera inseguridad en el personal, y una constante reestructuración de las actividades de las diferentes unidades funcionales,
- Se presentan actividades dobles que generan costos elevados de operaciones lo cual se manifiesta a través de la ineficiencia e ineficacia de determinadas funciones.

Es por esto que en la empresa ha surgido la necesidad de cambiar su actual estructura por una gestión por procesos que le obligue a establecer un Manual de Procesos que les permita eliminar reestructuraciones drásticas de las unidades funcionales y a la vez eliminar la incertidumbre del personal al igual que se pretende eliminar las actividades dobles que generan gastos innecesarios en los procesos para de esta manera desarrollar un trabajo ordenado y adecuado en la organización mejorando así tanto la eficiencia como la eficacia de sus operaciones

Además con una Gestión por procesos se busca desarrollar un sistema completo de evaluación para las diferentes áreas de la empresa; aumente su capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y que pueda centrarse en el cliente y su satisfacción.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa PETRÓLEOS & SERVICIOS, que le permita aumentar su eficiencia, eficacia y optimización de los recursos disponibles, lo cual le facilite el mejoramiento de su capacidad competitiva.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de las actividades de la empresa, de tal forma que se pueda identificar los elementos necesarios, para encontrar puntos críticos en su actual funcionamiento.
- Levantamiento de la información para el modelamiento de los procesos y documentarlos utilizando herramientas informáticas.
- Identificar las áreas críticas en la organización, que perjudican en el desempeño de la organización.
- Diseñar el Mapa de Procesos, que le permita a la organización utilizarla como una herramienta para el alcance de sus objetivos.
- Diseñar indicadores de gestión de los procesos, que facilite medir el desempeño de la organización tanto de su eficacia como eficiencia
- Elaborar el Manual de Procesos

1.8. HIPÓTESIS

El diseño de un sistema de Gestión por Procesos le sirve a la Empresa Petróleos y Servicios para conocer la relación existente entre cada uno de sus departamentos; y la estandarización de procesos tanto administrativos como operativos, permite a la empresa predecir y controlar los posibles cambios a los que esta se enfrenta; mientras que al optimizar sus recursos y especificar las funciones de cada involucrado, la empresa logrará mejorar los resultados en el desempeño.

CAPITULO II

LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. ANTECEDENTES⁴

Desde que se inició un camino a la apertura de mercados, cambió el rol del estado como ente regulador. Con el impulso de la globalización y la masificación del acceso a la Internet, nos hemos transformado, de ser unas economías basadas en el poder del suplidor al comprador. Vivimos en economías sustentadas en el poder del consumidor, es decir, en economías en las cuales el cliente es el rey

La Mayoría de las empresas y las organizaciones han tomado conciencia de que sus organizaciones pueden ser tan eficientes como sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente

Los clientes se han convertido en compradores mucho más sofisticados y más informados que antes. Teóricamente hablando, los clientes siempre han tenido oportunidades de escogencia. Pero esto ha sido más que nada, algo teórico.

Los consumidores no tenían el tiempo para verificar todas las posibles oportunidades. Los agentes corporativos de compras, no podían cerciorarse de las mejores ofertas, por lo que las organizaciones se quedaban con los suplidores conocidos debido a que consideraban que era más barato.

Los clientes de las empresas en esta nueva economía, exigen una mayor rapidez en las transacciones, y una gran precisión en las especificaciones de los productos.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas, en

⁴ Alexander Servat Alberto, Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial, 15 /02 /20002

los cuales los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes ni los aspectos estratégicos o clave. La confección masiva y las complejidades tecnológicas, requieren una organización por procesos que garanticen una rapidez en las operaciones y un control en el conjunto de actividades que se ejecutan.

Según Alberto G. Alexander Servat: “El diseño tradicional de las empresas, obedece a épocas del pasado. Los sistemas gerenciales y los paradigmas que los sustentan, son resultados de la producción masiva basada en la organización funcional, generada por la división del trabajo, propias del tiempo de la revolución industrial del siglo dieciocho. Hoy en día, las organizaciones tienen que rediseñarse y operar de tal manera que satisfagan a los nuevos imperativos del siglo veintiuno”. Tenemos que controlar los procesos organizacionales y saber de manera táctica, como gestionarlos.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

2.2. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.⁵

⁵ <http://web.jet.es/amoarrain/Formacion.htm>

Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El *propósito final* de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)⁶

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1 a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1.b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza que: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

La gestión por procesos (Business Process Management) es la forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por lo tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

2.2.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS⁷

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

⁶ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/producción.htm>

⁷ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion.htm>

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presente que se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

Los siguientes principios son importantes dentro de la Gestión por procesos y están relacionados unos con otros⁸:

- Establecer la propiedad
- Verificar y describir el propósito del proceso
- Definir el proceso, sus límites e interfases
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso
- Documentar el proceso
- Establecer puntos de control
- Defina los indicadores
- Mejore el proceso

2.2.2. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

⁸ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Tal vez sean los **objetivos** que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Para entender la Productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema⁹.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes¹⁰:

Definición de objetivos. La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

⁹ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

¹⁰ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

Especificación de responsables de los procesos. Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de **propietario del proceso**

Reducción de etapas y tiempos. Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya

Simplificación. Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido. Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.

La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso

2.2.4.DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión tradicional ha venido evolucionando de manera que trata de ajustar sus actividades a lo que en la actualidad llamamos Gestión por Proceso, existe un sin número de diferencias que a continuación se indican¹¹:

GESTION TRADICIONAL	GESTION POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hay Variabilidad • Prevalece la organización Vertical • Organización por departamentos o áreas • Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades • Autoridad basada en jefes departamentales • Principio de jerarquía y de control • Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento • Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones • Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia • Principio de eficiencia: ser más productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla procesos de gestión, soporte y logística • Convive la Organización vertical con la horizontal • Organización orientada a los procesos • Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades. • Autoridad basada en los responsables del proceso. • Principio de autonomía y de autocontrol • Orientación externa hacia el cliente interno o externo • Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralizaron en la toma de decisiones • Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión • Principio de eficacia: ser más competitivo.

Tabla 2.1 Diferencias entre gestión tradicional y gestión por procesos
Badia A, Bellido S. Técnicas para la Gestión de la calidad.

¹¹ Badia A, Bellido S. Técnicas para la Gestión de la calidad - la Gestión por Procesos , Ed. Tecnos, 2002

2.2.5. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los beneficios que puede aportar la Gestión por Procesos en una empresa, para un desarrollo adecuado y una consecución plena de sus actividades son los siguientes:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos)
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad)
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio)
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - ✓ De excesos de capacidad de proceso
 - ✓ De tiempos muertos
 - ✓ De fallos de calidad

A más de las ya indicadas para algunas expertos de Costa Asociados las ventajas que ofrece están dirigidas especialmente a la.

- Alineación sinérgica del conjunto de procesos.
- Clarificación de la efectividad y eficiencia de las actividades.
- Desarrollo del rol de los dirigentes como líderes
- Disponibilidad de un sistema de gestión dirigido a facilitar la:
 - ✓ Potenciación de la cultura de gestión por hechos y datos.
 - ✓ Implicación de las personas respecto de sus responsabilidades.
 - ✓ Generación de trabajo en equipo y mejora de la coordinación.
 - ✓ Consideración de la mejora continua como actividad usual.
 - ✓ Identificación y solución de problemas operativos.

- Disponibilidad de recursos propios para:
 - ✓ Expandir la gestión de procesos a todos los niveles.
 - ✓ Formar a futuros propietarios de proceso.
 - ✓ Asegurar la disponibilidad de conocimiento experto.
 - ✓ Consolidar la Gestión por procesos.

2.2.6.DEFINICIÓN DE PROCESOS

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs. Productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con mirar a obtener ciertos resultados.

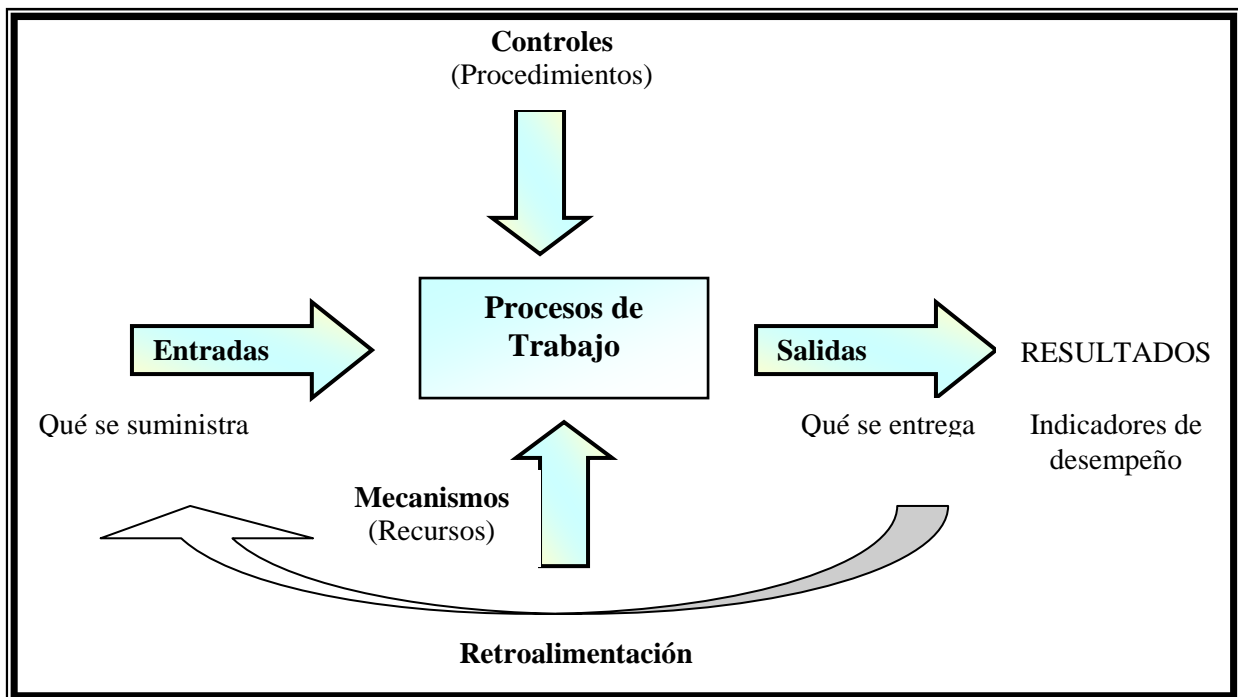


Fig. 2.1 Modelo Genérico de un proceso¹²
 Mariño Hernando, Gerencia de Procesos.

Según las normas ISO 9000 -2000 apartado 3.4.1 define un "Proceso" como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

¹² Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

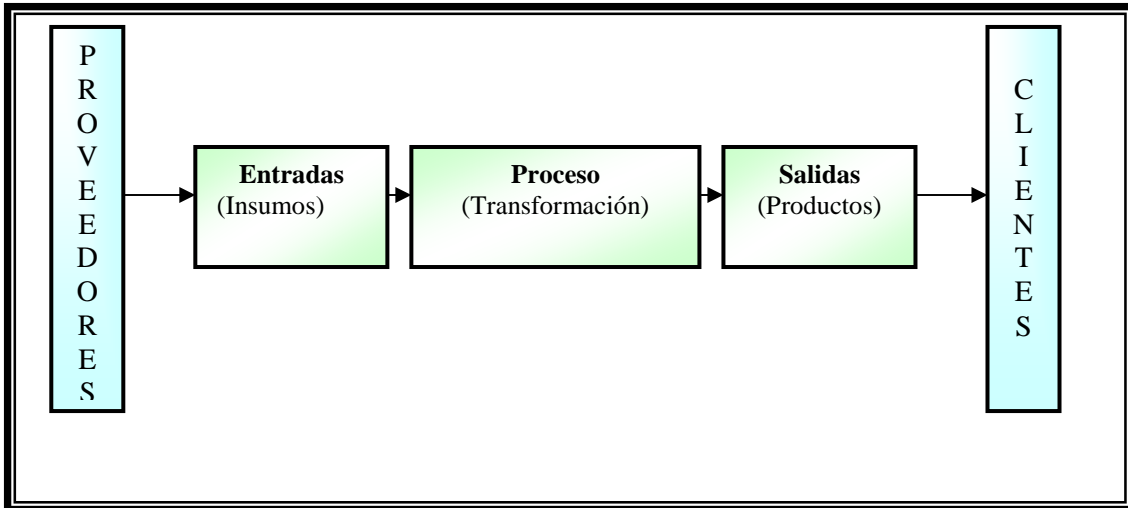


Fig. 2.2 Representación gráfica de un Proceso¹³

Mariño Hernando, Gerencia de Procesos.

Otra posible definición indica que un Proceso es una gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determina la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subprocesso, debe cumplir los siguientes criterios:

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

¹³ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:¹⁴

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

2.2.7.TIPOS DE PROCESOS

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos ¹⁵ : Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios

¹⁴ <http://web.jet.es/amozarrain/Formacion.htm>

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm#mas-autor>

debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: Control de la Documentación, Auditorías Internas No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas Gestión de Productos No conformes

2.2.8.DESAGREGACIÓN DE PROCESOS

Una vez se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen.

Los procesos se pueden desagregar en: macroproceso, proceso, subproceso y actividades.

Macroproceso.- Es el conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común.

Proceso.- Están comprendidos dentro de los macroprocesos, entendiéndose como un conjunto de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Subprocesos.- Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividades.- Son la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Es importante que los procesos con los que se trabaje estén debidamente codificados para su fácil identificación.

Para la codificación de los procesos por lo general se utilizan códigos alfanuméricos, con el objeto de dar el mismo grado de importancia a cada uno de ellos.

CODIGO	TIPO	NOMBRE
A.	Macroproceso	Gestión Comercial
A.1.	Proceso	Investigación de Mercados
A.1.1.	Subproceso	Determinar necesidades y expectativas de los clientes

Tabla 2.2. Codificación de procesos

Cabe mencionar que el Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos

definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente).

2.2.9. EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE PROCESOS

2.2.9.1.Eficiencia de procesos

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan falencias y *o errores en búsqueda de efectividad.¹⁶ La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa

2.2.9.2.Eficacia

Se define como la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente

2.2.9.3.Efectividad

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

2.2.9.4. Productividad

La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización, expresados en términos económicos. Para calcular se puede utilizar la siguiente fórmula¹⁷:

$$PVA = \frac{\textit{Salidas.aceptadas} - \textit{salidas.adquiridas}}{\textit{total.entradas} + \textit{costos.mala.calidad}} \quad \text{O} \quad PVA = \frac{VT}{TCG}$$

Donde:

VT = Valor ventas totales

TCG = total de costos y

¹⁶ H.J.HARRINTONG."Mejoramiento de los procesos de la empresa", McGraw- Hill. México. 2005

¹⁷ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

2.2.10. CONTROL DE PROCESOS

Para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar¹⁸:

1. Entendido.- Por todas las personas involucradas es decir, conocerán sobre:

- a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica del proceso?
- b. ¿Quiénes son sus clientes?
- c. ¿Quiénes son sus proveedores?
- d. ¿Quién es el propietario?
- e. ¿qué rendimiento se está obteniendo?

2. Documentado.- Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:

- a. Diagramas de flujo de proceso incluyendo las posibles interrelaciones
- b. Medidas de rendimiento
- c. Nombre del propietario del proceso
- d. Miembros del equipo de gestión del proceso

3. Medido.- El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento , con respecto a las expectativas del cliente interno y externo

2.2.10.1. Beneficios del control de los procesos

Algunos de los beneficios que permite lograr el control de Procesos son los siguientes¹⁹:

- Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de las de gestión
- Acelera la tasa de mejora
- Reduce el margen de error en los proceso de toma de decisiones

¹⁸ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

¹⁹ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

- Reduce los costes por reprocesado o fallo gracias al mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación
- Ayuda a empleados y supervisores a clarificar el trabajo que se ha de realizar y el rendimiento esperado de sus actividades
- Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración en la función de nuevas incorporaciones
- Facilita la comunicación e interacción entre todos los afectados por el proceso
- Facilita el seguimiento del rendimiento del proceso al estar documentadas las métricas
- Posibilita la identificación de las interrelaciones con otros procesos
- Aumenta la satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan al servicio o producto ofrecido

2.2.11. CADENA DE VALOR

Cuando la estrategia se encuentra integrada con otras áreas funcionales de la empresa, y soporta los objetivos totales de la compañía, se puede crear una ventaja competitiva²⁰

Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino como está encaja en el sistema global de los valores.

La competencia nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, es decir, la ventaja competitiva implica la creación de un sistema que tiene ventaja sobre sus competidores; se puede decir que existen dos caminos básicos de construir la ventaja competitiva, a saber, liderazgo de costos y diferenciación

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades²¹.

²⁰ Barry Render, Principios de Administración de Operaciones, Prentice Hall , Primera Edición

²¹ Porter Michael , Ventaja Competitiva, Ed. Continental . 2001

Además permite desagregar en actividades discretas interrelacionadas entre sí de forma que se identifique todas las actividades que aportan valor a la empresa.

Entendiéndose por valor, la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio que se les ofrece, este valor se mide por los ingresos totales que resulta del precio que se cobra.

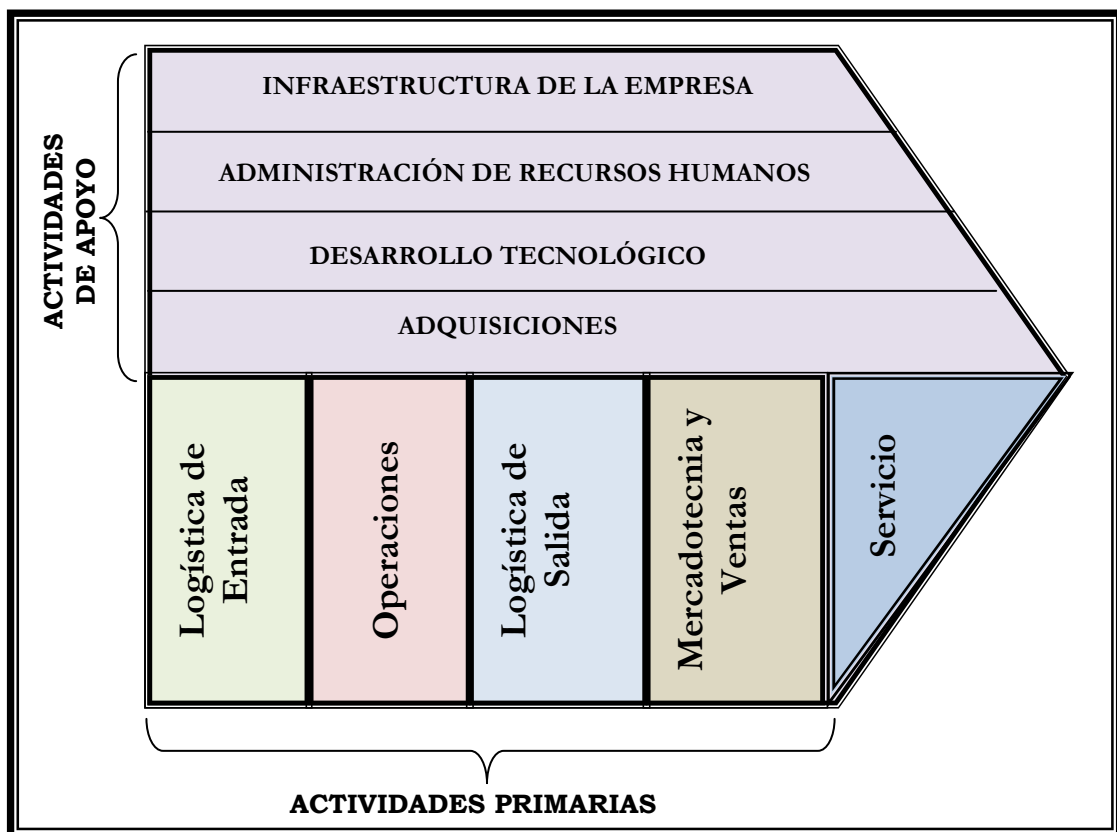


Fig. 2.3. Cadena Genérica de Valor²²
Porter Michael , Ventaja Competitiva

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores de margen. Dentro de la cadena de valor se distinguen las actividades de valor que se definen como: Aquellas actividades que permiten crear un servicio valioso para satisfacer a los clientes. Se dividen en dos grupos actividades primarias y de apoyo

²² Porter Michael , Ventaja Competitiva, Ed. Continental . 2001

Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto y/o servicio, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Puede dividirse en varias actividades:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Mercadotecnia y Ventas

Por otro lado las actividades de apoyo respaldan a las primarias, puede dividirse en diversas categorías las mismas que dependen de cada una de las empresas. Se pueden distinguir las siguientes:

- Infraestructura de la empresa
- Administración de Recursos Humanos
- Desarrollo tecnológico
- Adquisiciones

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor que permita competir en el sector industrial

2.2.11.1. Ventajas de la cadena de valor

La cadena de valor puede presentarnos un sin número de ventajas las cuales nos puede permitir alcanzar un grado de competitividad significativo, se puede distinguir las siguientes:

- Identificar y evaluar fuentes actuales y potenciales de diferenciación
- Determinar los costos relacionados en cada una de las áreas
- Reconocer de manera clara las actividades primarias y de apoyo
- Conocer el costo real del servicio
- Desarrollar y enmarcar estrategias
- Establecer elementos claves que dirijan los costos hacia cada actividad de valor

2.2.11.2. Valoración de actividades

Las actividades que agregan valor son aquellas por las cuales existe el proceso, son la razón de ser del mismo. Los clientes pagan por su realización.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor, pueden dividirse en esenciales y no esenciales

Las actividades esenciales no agregan valor a los ojos del cliente, pero son esenciales porque si no se ejecutan no se puede desarrollar el proceso. Mientras que las NO esenciales no añaden valor ni al cliente ni al proceso.²³

Para conocer de mejor forma la utilidad de la herramienta debe revisarse el concepto de valor agregado para el cliente, valor agregado para la empresa y sin valor agregado.

Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC) son aquellas que, desde el punto de vista del cliente final son necesarias para proporcionar valores de salida que el cliente está esperando.

Las actividades de valor agregado para la empresa (VAE) se definen como las actividades que desde el punto de vista de los clientes no agrega valor pero que son requeridas por parte de la empresa y son necesarias para el servicio que se espera entregar al cliente.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor (SVA) pueden ser las de almacenamiento, tiempo de espera, preparación de actividades, repetición de trabajo entre otras.

La evaluación del valor agregado es el análisis de cada actividad de los procesos de la organización, para determinar su aporte a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es decir, identificar las actividades dentro de los procesos, que generen o no valor al cliente o a la empresa.

²³ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

2.2.12. MODELAMIENTO DE PROCESOS

Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc.

Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla, y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema²⁴.

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas
- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas

La elaboración de un modelo que ofrezca estas ventajas requiere un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible.

El lenguaje convencional (hablado o escrito) presenta ciertas limitaciones e inconvenientes en la representación de sistemas. Sirva como ejemplo de ello los tradicionales procedimientos de calidad “enciclopédicos” redactados mediante narraciones literales

2.2.13. MÉTODO DE IDEFO

“En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "*Integrated Computer-Aided Manufacturing* - (ICAM)" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado denominándolo IDEFO (*ICAM Definition Method Zero*). Bajo este nombre el IDEFO, se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa, en industrias

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm#mas-autor>

de altas tecnologías y en empresas para describir procesos de negocio atendiendo a los objetivos centrales.”²⁵

El resultado de aplicar la metodología IDEF0 a un sistema es un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo. Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas). Cada diagrama contiene cajas enumeradas con texto y flechas que las relacionan.

Algunas sugerencias que se debe tomar en cuenta en el momento de elaborar un diagrama según el método IDEF0 son las siguientes:

1. Los diagramas deberán estar dibujados en hojas estandarizadas.
2. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas “hijo” en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado.
3. Las flechas representarán la relación entre las cajas. No dan informaciones del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.
4. Cada “caja” en un diagrama es origen o salida de flechas que representan:
 - Datos de entrada: Datos que necesita la actividad y se transforman en datos de salida.
 - Datos de salida: Datos o informaciones creados por la actividad.
 - Datos de control: Datos para controlar la actividad. No se transforman en datos de salida.
 - Mecanismo: Recursos necesarios.
5. Cada “caja” se codifica con el código del diagrama en el que figura seguido de un número correlativo.

²⁵ http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

2.2.14. DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

Los diagramas de flujo son útiles para lo siguiente:

- Obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos
- Unirse para generar posibles mejora
- Coordinar una prueba piloto
- Organizar la transferencia para documentar un proceso

Los símbolos de flujo tienen los siguientes significados:


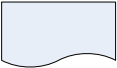


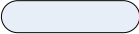
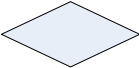
Nro.	Caja	Descripción
	Caja de actividades	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo
	Caja de Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento
	Flujo de proceso	Conector que permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso
	Conector	Muestra la existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso
	Inicio y fin	Define en donde se inicia y finaliza el proceso
	Caja de Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Tabla 2.3 Simbología para un DFD
Hernando Mariño, Gerencia de Procesos

Los diagramas de flujo ofrecen:

- Un mapa de proceso actual o de proceso mejorado
- La toma de conciencia de todas las tareas, las entradas, las salidas, y las decisiones de un proceso
- Oportunidad de evaluar donde está ocurriendo situaciones de reproceso o fallas.

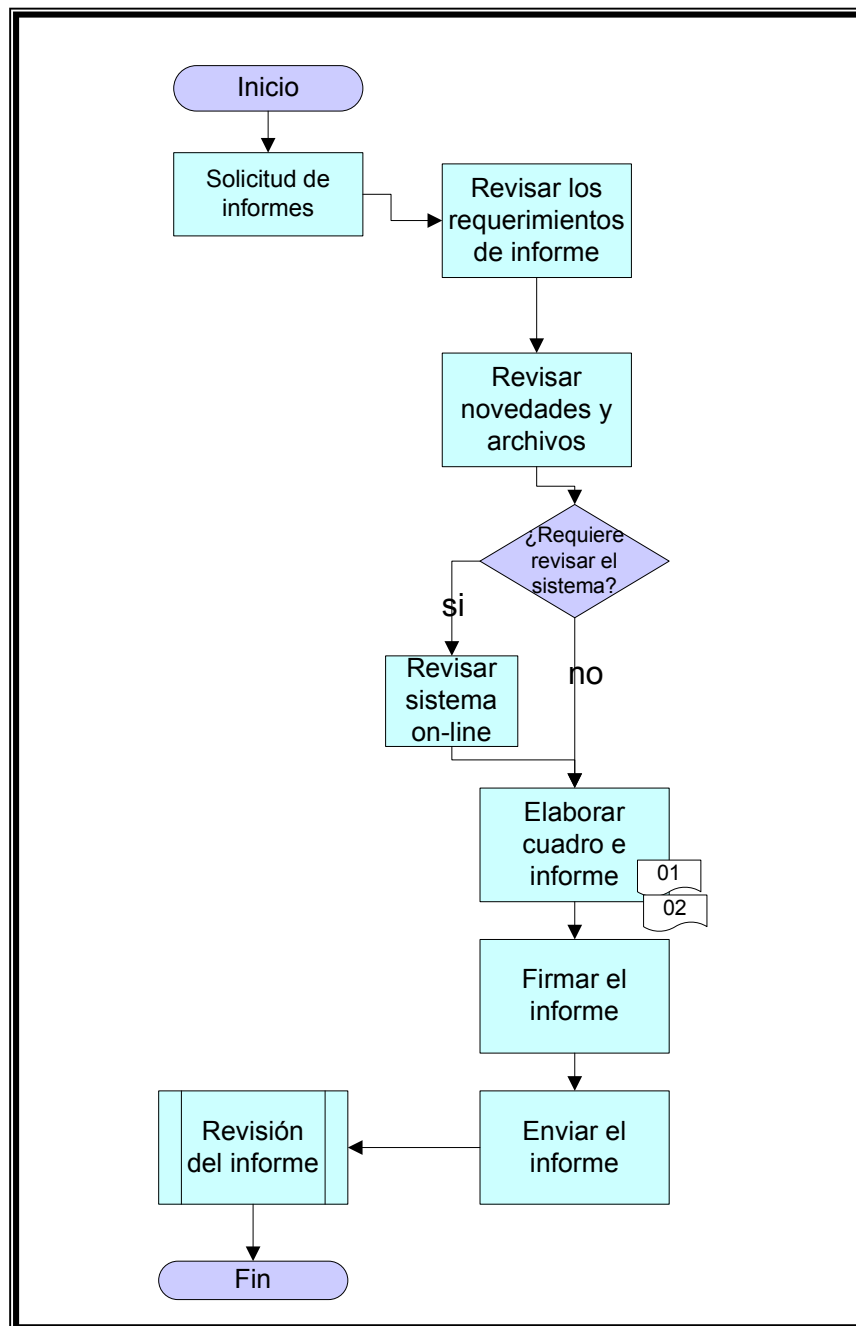


Fig. 2.4. Proceso para elaborar informes

Para llevar a cabo un diagrama de flujo se debe tomar en cuenta los siguientes puntos²⁶:

- Es recomendable que este dibujado en una sola página
- Un buen diagrama no deberá tener más de 10 filas de símbolos
- Es deseable que no haya muchos símbolos de decisión
- El proceso empieza por la izquierda
- Los distintos departamentos o puestos de trabajo involucrados estarán diferenciados indicando de las distintas actividades o subprocesos que realizan cada uno de ellos, así como su interrelación
- El cliente, así como los proveedores del proceso, siempre estarán situados en la columna de la izquierda.
- Indicar los distintos puntos de medida de rendimiento del proceso en los lugares adecuados en el diagrama de flujo. Representarlos en el interior.
- Añadir en la página leyenda de abreviaturas y leyenda de las medidas de rendimiento.
- Indicar, en la parte superior de la página, nombre del proceso, puesto de trabajos responsables del mismo y fecha última de revisión de diagrama de flujo.

2.2.14.1. Método para identificar y definir procesos

A continuación se describe un método para identificar y definir los procesos de un sistema de gestión mediante Diagramas de Flujo. En este método existen dos fases bien diferenciadas²⁷:

²⁶ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

1. Elaboración del Mapa de Procesos
2. Descripción de cada Proceso

Mapa de procesos

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada proceso, por convenio, se describe en un único procedimiento, de modo que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema. Otro factor a considerar a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema es la estructura organizativa existente. Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función (intradepartamentales) o pueden exceder dicho ámbito (interdepartamentales).

Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

La definición del Mapa de Procesos debería ser establecida por consenso de todo el equipo directivo. Para ello, es aconsejable utilizar la técnica del Diagrama de Afinidad.

Es recomendable incluir en el Mapa de procesos los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion.htm>

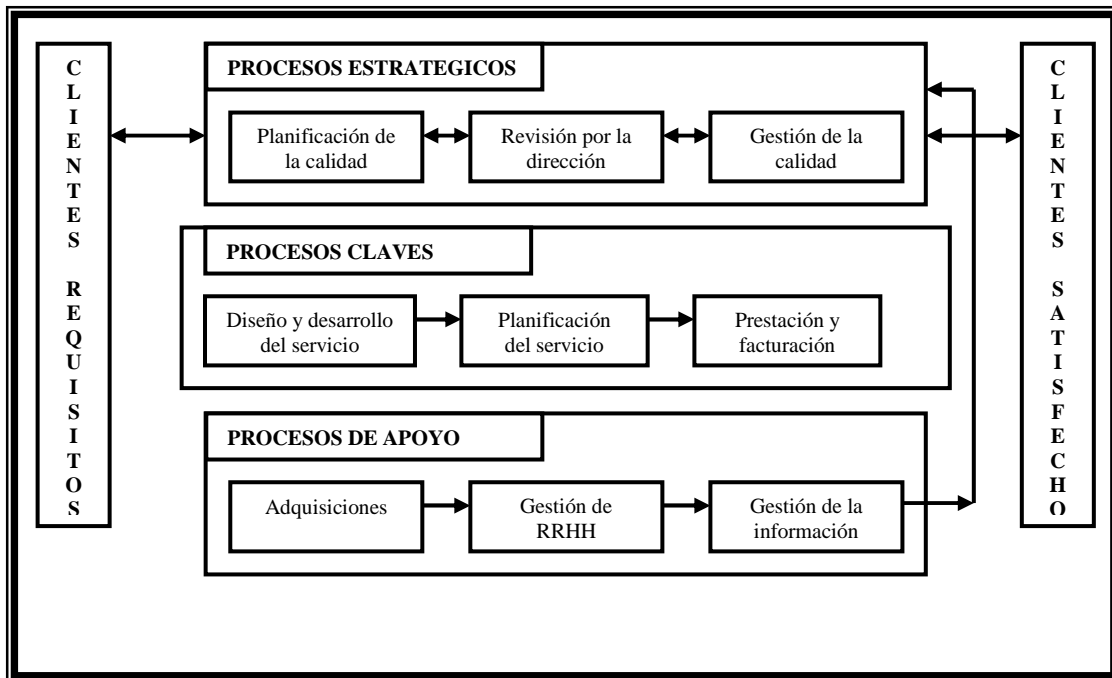


Fig. 2.5. Mapa de Procesos Genérico
Ing. Jaime Cadena

Descripción de cada Proceso

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- Encabezado
- Misión
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Registros
- Firmas
- Encabezado del Procedimiento

2.2.14.2. Criterios para elaborar diagramas de flujo

Para realizar un diagrama de flujo es conveniente tomar en cuenta las siguientes pautas²⁸:

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm#mas-autor>

- La primera actividad de cada proceso suele estar conectada a otro proceso anterior a través de algún registro.
- Algunos procesos no vienen iniciados por un proceso anterior sino por un “detonador” (un suceso que desencadena una actividad)
- La mayoría de los procesos finaliza con actividades conectadas a procesos posteriores.
- Una actividad puede englobar distintas tareas. En la casilla de la actividad se describirán brevemente las tareas incluidas. Si las tareas de una actividad son numerosas y/o complejas, la casilla de actividad resultaría demasiado grande, por lo que es recomendable describir esa actividad en una instrucción.
- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad (indicar el cargo responsable en mayúsculas, al final de la casilla de la actividad)
- Si las tareas de una actividad son desarrolladas por distintas personas: considerar actividades distintas separando en una casilla por cada responsable.
- Si de una actividad sale más de un registro, considerar la conveniencia de dividir dicha actividad en varias actividades: una por cada registro.
- Las casillas deben dibujarse lo más alineadas posibles tanto vertical como horizontalmente.
- Todas las casillas alineadas verticalmente deben ser de similar anchura.
- Cada flecha representa el flujo de una información (dato o registro) o material.
- Se debe evitar cruces de flechas en la medida de lo posible
- Las entradas a las actividades de otras actividades precedentes del mismo proceso se indican de arriba abajo (de esta forma la secuencia de actividades se ordena verticalmente de arriba abajo).
- Las entradas a las actividades procedentes de otros procesos se indican de izquierda a derecha.
- Si un registro sale de una actividad para entrar en otra inmediata, se sitúa en medio de ambas actividades unido por flechas.
- Entre dos procesos, normalmente figura al menos un registro, a través del cual se transmite la información

- Los planes de control, instrucciones, especificaciones u otros documentos asociados se reflejarán como entradas a la izquierda de las actividades en las que se utilizan como referencia.

2.3. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles. No se puede controlar y medir un proceso sin datos.

En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).

Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

2.3.1. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos.

La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

Como se presentó anteriormente, las representaciones gráficas tales como el diagrama de flujo puede identificar aquellos lugares en los cuales las salidas (output) cambian de responsables o de departamentos; por tanto, estos son puntos en los cuales se puede establecer medidas de efectividad.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en

identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

Es importante recordar que la gestión por procesos esta vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir determinar si los procesos alcanzan el rendimiento esperado.

En la actualidad las empresas están desarrollando indicadores que incluyan a más de los financieros, indicadores de aprendizaje, satisfacción de clientes y empleados, impacto social etc. Lo que se busca con la implantación de indicadores es comprobar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos y de qué manera se podrían establecer nuevos objetivos, la interrelación existente se indica en el siguiente gráfico²⁹:

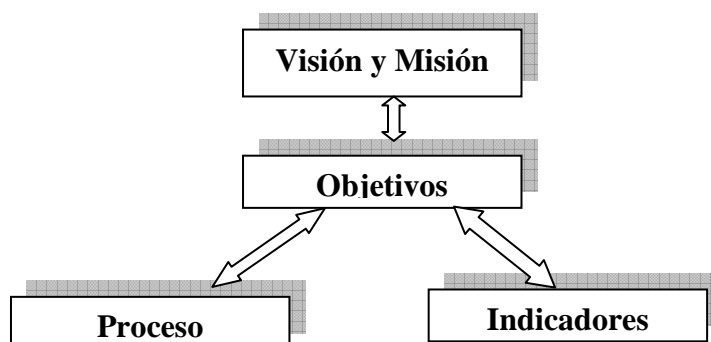


Fig. 2.6. Relación entre Procesos, objetivos e Indicadores

Finalmente, se puede concluir que las empresas interrelaciona su estructura con sus objetivos organizativos y sus correspondientes indicadores

2.3.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS

El indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso - fenómeno que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa³⁰

²⁹ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

³⁰ http://personales.jet.es/amosarrain/Estructura_procesos.htm

Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador deben ser:

Medibles, para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.

Disponibles, deben encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para utilizarlos como instrumento de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.

Determinantes, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

2.3.2.1. Objetivos de indicadores de procesos

Este sistema de medición establece de forma explícita las relaciones que existe entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas conforme avanza el proceso; las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, las mismas que deben ser confiables y deben permitir una visión continua del proceso. Sin medición confiable, no es posible tomar decisiones inteligentes. El principal problema de la mayor parte de procesos, es que el rendimiento solo se mide al final, lo que proporciona poca retroalimentación sobre las actividades individuales dentro del proceso ó cuando la proporciona, es demasiado tarde, por lo que se debe establecer puntos de medida aproximados a cada actividad, de manera que las personas que realizan reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente.

Por tal situación, los indicadores de gestión persiguen los siguientes objetivos:

- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección;
- Garantizar la producción de información confiable;
- Prevenir errores;
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano;
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión;
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación

2.3.2.2. Tipos de indicadores

Entre los indicadores que se pueden encontrar tenemos los siguientes:

INDICADOR	DESCRIPCION
DE CUMPLIMIENTO	Se debe considerar que cumplir, tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos; por ejemplo: Cumplimiento de la planificación mensual para actividades administrativas entre otras.
DE EVALUACIÓN	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; por ejemplo: Evaluación del proceso de Gestión Administrativa.
DE EFICIENCIA.	La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos; por ejemplo: Tiempo de despacho de combustible, tiempo para realizar pedidos, pérdida de clientes al año
DE EFICACIA.	El ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; por ejemplo: Verificación del presupuesto manteniendo un equilibrio entre ingreso y gastos.
DE GESTIÓN.	El administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso; por ejemplo: Administración y/o gestión de los procesos de Gestión Comercial, Auditoría Interna o de Asesoría Legal ³¹

Tabla 2.4. Tipos de indicadores

³¹ http://personales.jet.es/amozarrain/Estructura_procesos.htm

2.3.2.3. Beneficios de los indicadores de gestión.

Es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinará si han sido alcanzados.

Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad
- Evaluar oportunamente la gestión de la empresa,
- Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La medición se iniciará a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información para la construcción de ciertos indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarla, se sugerirán directamente los indicadores basados en requerimientos acordes a los objetivos de la empresa

2.3.2.4. Metodología de establecimiento de indicadores de gestión

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples, por lo que el proceso a seguir es el siguiente.

1. Definir los atributos importantes, mediante el uso de diagramas de afinidad (lluvia de ideas), se obtiene el mayor número de ideas de medidores e indicadores, que puedan utilizarse para medir las actividades, según sea el caso.)
2. Evaluar si los indicadores tienen las características deseadas; es decir, medibles, realistas, disponibles y determinantes.
3. Comparar los indicadores propuestos contra el conjunto de indicadores actuales, si los hubiere, para evitar redundancia o duplicidad.

Es necesario que los indicadores de gestión sean administrables, a fin de que su análisis no se convierta en un proceso demasiado difícil, que en vez de ahorrar recursos a la organización los ocupe más de lo planificado; por ello los indicadores de gestión se presentan de varias maneras: gráficas, tablas, gráficos de seguimiento y gráficos de control.

2.3.2.5. Pasos para la elaboración de los indicadores

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente³²

1. Definir los atributos importantes
2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos
3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad

Se entiende como ATRIBUTO la característica o cualidad que distingue a los diferentes indicadores entre sus semejantes, determinando claramente su particularidad.

2.3.2.6. Jerarquía de medidas en un proceso

Para ubicar los controles dentro de un Diagrama de Flujo de Despliegue de Actividades se debe tomar en cuenta los siguientes tipos³³:

M 1 - E	Es un indicador por el cual el cliente externo valora la calidad del proceso
M 1 - 1	Es un indicador usado por la organización para valorar, además de la consecución del M 1 – E aspectos de eficiencia y eficacia.
M - 2	Indicador que es usado para valorar la calidad de una etapa del proceso, cuando hay cambio de dirección del flujo
M - 3	Indicador que es usado para valorar la calidad de un paso de una etapa del proceso o de una actividad crítica

Tabla 2.5. Tipos de indicadores, J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez

³² Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

³³ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

Gráficamente se lo puede representar de la siguiente forma:

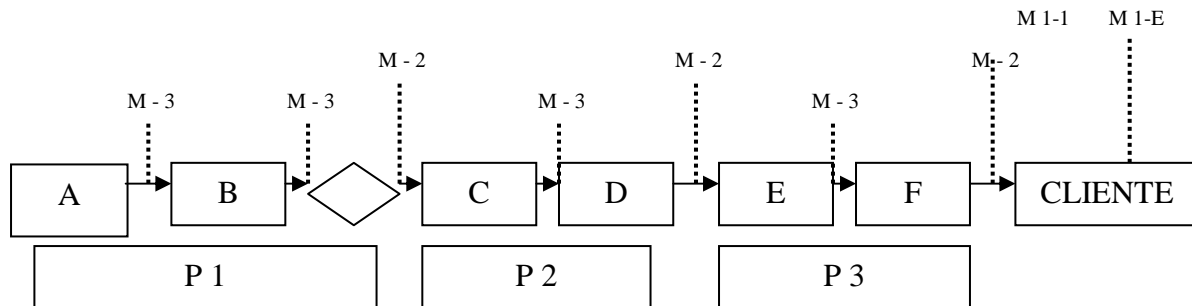


Fig. 2. 7 Jerarquía de Medidas en un Proceso³⁴
J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos

Algunos ejemplos de indicadores se pueden observar en la siguiente tabla:

CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
1.GAD.FIC.001	Manejo Adecuado del presupuesto	Verificación del presupuesto anual que mantienen un equilibrio entre ingresos y gastos	Porcentaje	$\frac{IngresoTotal}{GastosTotal} \times 100$	Anual
1.GAD.FIN.006	Cumplimiento de los planes de pago	Verificar el cumplimiento de pagos y los flujos de caja.	Porcentaje	$\frac{NroPlanesCumplidos}{NroPlanesPlanificados} \times 100$	Semestral
1.GCA.IMP.001	Implementación de proyectos de calidad	Constatar que los modelos de calidad se estén ejecutando	Porcentaje	$\frac{ProyectosImplementados}{ProyectosDiseñados} \times 100$	Anual
1.GCI.PUB.001	Publicidad generada	Verificar los avisos publicitarios generados	Porcentaje	$\frac{NroPublicidadEfectuada}{NroPublicidadPlanificada} \times 100$	Semestral

Tabla 2.6. Ejemplos de indicadores

³⁴ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

2.4. MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

- La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
- La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Es importante tener en cuenta esta consideración: Si no se mejora la actividad de los procesos, tampoco se mejorará las actividades de la empresa, si no se gestiona eficazmente los procesos, tampoco se gestionará eficazmente la empresa.

Los programas de Mejora de Procesos sirven para perfeccionar de un modo sistemático los procesos que actúan como lazo de unión entre las metas estratégicas. La gestión por Procesos lo que busca es establecer una infraestructura que pueda gestionar, así como perfeccionar de forma constante y continuada los procesos claves. La mejora de procesos y la Gestión de Procesos dan como resultado beneficios tales como: la solución a un aspecto fundamental de la empresa, el perfeccionamiento de los sistemas, la coordinación de la labor de equipos etc.³⁵.

La mejora de proceso puede venir por dos vías complementarias³⁶:

Por cambiar aspectos del proceso existente: es decir, por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente

Por crear o cambiar totalmente el proceso: es decir, por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global de proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevos objetivos o generar más valor.

³⁵ Rummler G. Brache A, Cómo mejorar el rendimiento de la empresa , Ed.Deusto, 2002

³⁶ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

2.4.1.OBJETIVOS DE LA MEJORA DE PROCESOS

La mejora de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, los objetivos que persigue la mejora de procesos son los siguientes³⁷:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces , es decir, que produzcan los resultados deseados
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de los recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado

Para lograr alcanzar los objetivos será necesario actuar sobre los procesos en aspectos como:

- Eliminación de errores, defectos, etc.
- Reducción del tiempo de ciclo
- Optimización de recursos
- Simplificación de objetivos y tareas
- Incremento de la satisfacción de los clientes

2.4.2. PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

La metodología para corregir un proceso defectuoso, para reestructurar un proceso existente en respuesta a un cambio o en busca de una mejora continua y para estructurar un nuevo proceso se puede simplificar en los siguientes pasos³⁸:

1. **Identificación de la Cuestión Empresarial Significativa:** la mejora de procesos se inicia cuando la alta dirección identifica claramente cuáles son los objetivos para el programa de mejora, debe identificar un AFN (Actividades de Mejora de Funciones) es decir una meta medible.
2. **Selección del Proceso Fundamental:** una vez identificado el AFN, se identificarán los procesos interfuncionales que mayor potencial tienen para resolverlo.

³⁷ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

³⁸ Rummler G. Brache A, Cómo mejorar el rendimiento de la empresa , Ed.Deusto, 2002

3. **Selección del Líder y otros miembros de un Equipo de Procesos:** debe intervenir representantes de todas las funciones que participan y contribuyen al Proceso Fundamental
4. **Formación y adiestramiento del Equipo:** se enseña al equipo la teoría y las herramientas de la mejora de Procesos
5. **Elaboración del Mapa:** el equipo elabora un detallado Mapa de Relaciones y un Mapa de Proceso , que describe la situación actual
6. **Identificación de las desconexiones:** a medida que el equipo elabora el Mapa de Procesos, va anotando las desconexiones que existe en el proceso: insumos, procesos que faltan, se repiten y que pueden afectar al cumplimiento de objetivos.
7. **Análisis de las desconexiones:** se debe identificar las causas de las desconexiones, algunas de las causas serán ya conocidas o no serán de relevancia para la solución.
8. **Elaboración del Mapa ¿cómo debería ser?:** es una cadena esquematizada de actividades mediante la cual se obtiene el producto o servicio exigido por el cliente.
9. **Definición de formas de medición:** consiste en determinar una serie de medidas en función del cliente final. Luego, en los enclaves críticos de los procesos se establecen formas de medición y sus metas.
10. **Planificación de cambios, redacción y presentación de recomendaciones**
11. **Introducción de los cambios:** se pone en práctica las mejoras por medio del plan.

2.4.3.MÉTODOS PARA LA MEJORA

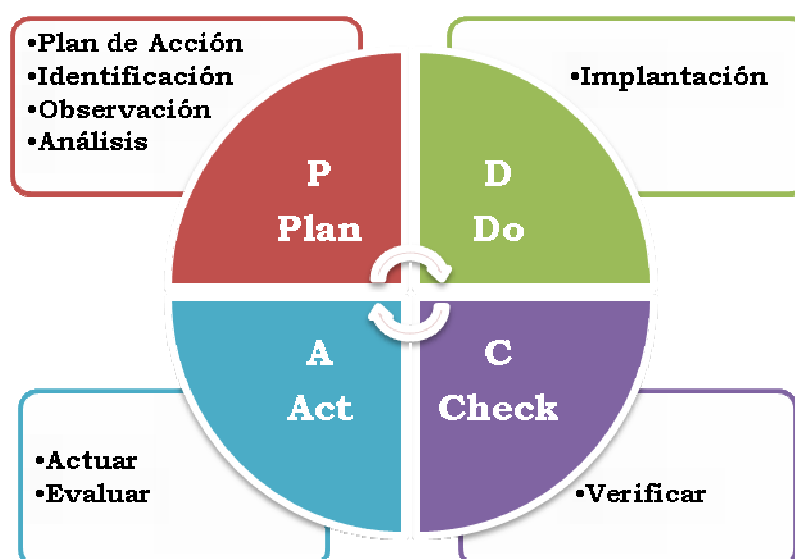
Con respecto a los métodos que se pueden utilizar para llevar a cabo la Mejora de Procesos se pueden distinguir:

- **Mejoramiento continuo.-** son las acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficiencia y eficacia de las tareas, actividades y procesos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización, como para sus clientes. Entre los beneficios que presenta , tenemos :
 - ✓ Desarrolla cambios positivos en beneficio del cliente y de la organización

- ✓ Eleva los estándares de desempeño de un proceso con un funcionamiento rutinario
 - ✓ Elimina procesos repetitivos
 - ✓ Contribuye en la adaptación a los avances tecnológicos
- **Reingeniería.-** Es el rediseño rápido y drástico de los procesos estratégicos de una organización, así como de los sistemas, las políticas y las estructuras que los sustentan, para alcanzar mejoras espectaculares en productividad. Las ventajas que presentan son las siguientes:
 - ✓ Innovación en cómo hacer las cosas
 - ✓ Cambios radicales en lo que se está haciendo
 - ✓ Mejoras sustanciales en periodos de tiempo cortos

2.4.4. CICLO PDCA PARA LA MEJORA DE PROCESOS

El PDCA es un elemento fundamental en la gestión de las empresas, fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart y fue popularizado por W. Edwards Deming por esta razón es también conocido como ciclo de Deming, es un método que puede ser utilizado para llevar a cabo la mejora continua o una reingeniería, consiste en una cuatro fases que se llevan cabo de manera consecutiva.



**Fig. 2.8 Ciclo PDCA
Edwards Deming**

P: PLAN (Planear): Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

D: DO (Hacer): Llevar a cabo los planes, implementar los procesos.

C: CHECK (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

A: ACT (Actuar): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos: es decir, actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Conforme se avance en el mejoramiento, se debe ir asegurando sus resultados, a través de auditorías de seguimiento; así como también, se debe planificar y realizar una reingeniería de los procesos de gestión, para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Dentro del contexto de un sistema de gestión, el P.D.C.A., es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo, está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de P.D.C.A., en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

Esté método aporta su máxima eficacia cuando se consigue un amplio despliegue en toda la organización, a la vez que ayuda en procesos de mejora interdepartamental a desarrollar

el concepto de cliente- proveedor interno, contribuyendo a generar una sinergia interdepartamental en beneficio de la satisfacción del cliente externo³⁹.

Las etapas del ciclo PDCA son siete:

1. Selección del proyecto
2. Comprensión situación inicial
3. Análisis
4. Acciones correctivas
5. Resultados
6. Estandarización y control
7. Conclusiones - planes futuros.

2.4.4.1.Herramientas básicas para el análisis en el ciclo pdca

Las técnicas básicas que se aplica en la gerencia de procesos, o también denominadas técnicas de control son las siguientes⁴⁰:

1. **Análisis de Pareto.-** Representa la frecuencia de ocurrencia de los eventos en cada categoría. Se lo realiza recolectando los datos requeridos con el uso de una lista de chequeo que muestre la frecuencia

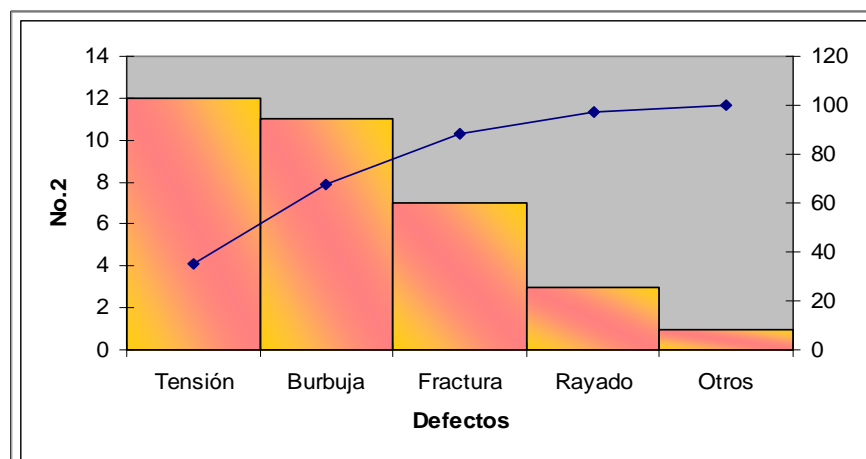


Fig. 2.9. Gráfico de Pareto
Mariño Hernando, Gerencia de Procesos

³⁹ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

⁴⁰ Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

2. **Diagrama causa-efecto.-** Establece cuáles son las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso, Ayuda a centrar dónde enfocar los esfuerzos para mejorar el proceso

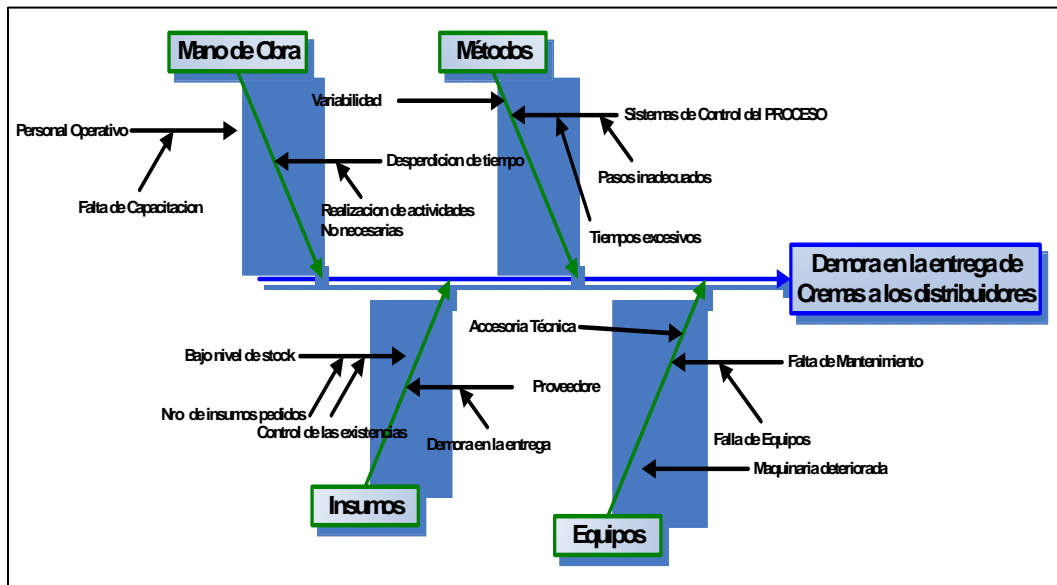


Fig. 2.10. Diagrama Causa – Efecto
Mariño Hernando, Gerencia de Procesos

3. **Hoja o lista de chequeo.-** Permite recolectar datos, verificando de una manera estructurada el cumplimiento de un manual.
4. **Histograma.-** Diagrama que proporciona una rápida comprensión de cómo están distribuidos los datos y facilita su análisis.

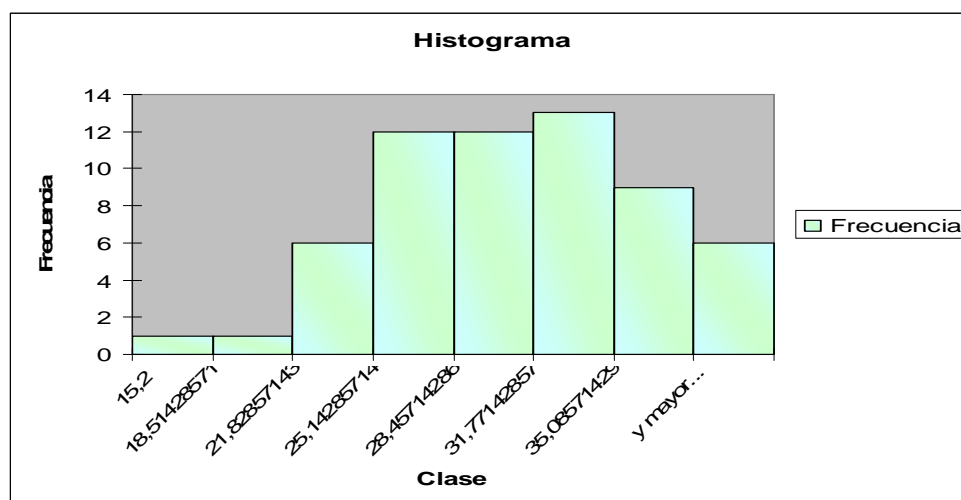


Fig. 2.11. Histograma
Mariño Hernando, Gerencia de Procesos

5. **Diagrama de dispersión.-** Muestra la relación existente entre dos conjuntos de datos.

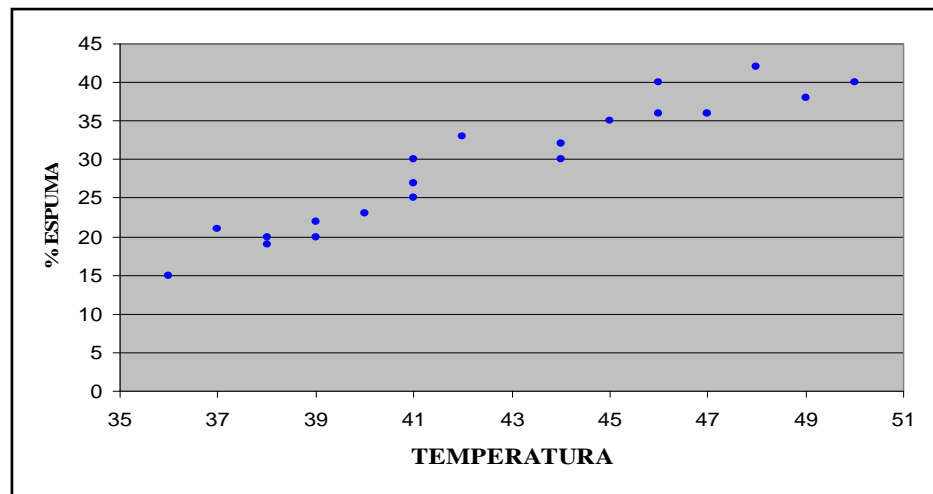


Fig. 2.12 Diagrama de dispersión
Mariño Hernando, Gerencia de Procesos

6. **Gráfico de control.-** Indica lo bien que está funcionando un proceso. Son los instrumentos para detectar las causas especiales de variabilidad.

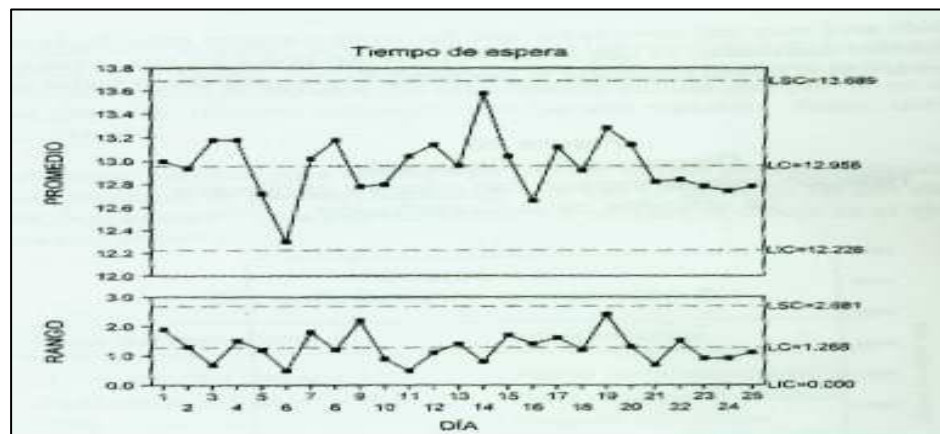


Fig. 2.13. Gráfico de control
J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez

7. **Gráfico de líneas.-** Muestra la variación de una variable a lo largo del tiempo, detecta cambios y evoluciones de la variable⁴¹. Ver Fig. 2.13.

⁴¹ J.B Roure, M. Moñino, M.A Rodríguez , La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA DE PROCESOS

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO


Se redefinió los lineamientos generales del direccionamiento estratégico de Petróleos & Servicios con el fin de afrontar los retos que le depara un mundo tan competitivo, fue llevada a cabo conjuntamente con los altos directivos.

Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. Todo esto es el resultado de un gran trabajo en el que participan áreas multifuncionales y en donde se contemplan todos los posibles factores que puedan ser de alto impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

El direccionamiento estratégico proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

3.1.1. MISIÓN

Para determinar la misión de la empresa se utilizó un formato que nos brinda un enfoque claro para establecer e identificar los elementos necesarios en la formulación de toda MISIÓN empresarial mediante la contestación de ciertas preguntas, como se puede observar en la declaración de la Misión de P&S

	FORMATO DE DECLARACION DE LA MISIÓN	FORMATO : 1
EMPRESA	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A	
FECHA DE ELABORACION		
RESPONSABLE	A.E.G.R/F.E.H.O	
DETALLE DE ACTIVIDADES		
<p>A: Interrogantes Básicas</p> <p>1.- Tipo de organización:</p> <p>Somos una compañía privada, orgullosamente ecuatoriana , comercializadora de combustible</p> <p>2.- Motivo:</p> <p>Nos constituimos para abastecer de combustible y brindar soluciones integrales a nuestros clientes</p> <p>3.- Productos o servicios:</p> <p>Ofrecemos entre nuestros productos : gasolina extra, super, diesel 1, diesel 2, gasolina industrial</p> <p>4.- Clientes:</p> <p>Brindamos nuestros productos a las diferentes estaciones de servicio que son parte de la Red de P&S</p> <p>5.- Factor diferenciador:</p> <p>Entregamos beneficios a nuestros clientes tales como: seguros contra robo, incendio, entre otros</p> <p>6.- Mercados</p> <p>Distribuimos a nivel nacional</p> <p>7.- Recursos:</p> <p>Contamos con un equipo de trabajo capacitado para la supervisión de cada una de las estaciones de servicio</p>		

8.- Gestión:

Buscamos cuidar del medio ambiente cumpliendo las normas establecidas por los organismos de control

B.- MISION

“Somos una Compañía privada, orgullosamente ecuatoriana con presencia en todo el territorio nacional, comercializadora de combustible y proveedora de soluciones integrales a nuestros clientes; con responsabilidad social, absoluto respeto al medio ambiente y adecuados niveles de rentabilidad; que cuenta con accionistas y colaboradores comprometidos con el desarrollo del país”.

C.- ESTRATEGIAS

O.E.1.- Obtener adecuados niveles de solidez financiera y rentabilidad, que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad

O.E.2.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes

O.E.3.- Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir los costos, y mejorar el servicio


O.E.4.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes

3.1.2. VISIÓN.

La visión de la empresa se estableció tomando en cuenta los principios y valores que fueron presentados por los directivos de la empresa, así como sus intereses comunes entre quienes forman parte de P&S, la visión señala una proyección de lo que se espera conseguir en el futuro por parte de la empresa dentro de su desarrollo empresarial. La misma se muestra en la declaración de VISION expuesta

	FORMATO DE DECLARACION DE LA VISIÓN	FORMATO : 1
EMPRESA	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A	
FECHA DE ELABORACION		
RESPONSABLE		
<p>A.- VISION</p> <p>PRINCIPIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ética Disciplina y respeto Fidelidad y lealtad Honestidad y transparencia Trabajo en equipo <p>VISIÓN:</p> <p>“Para el año 2012 Petróleos & Servicios será una empresa líder en la comercialización de combustible y de reconocida imagen a nivel nacional, que enfocará sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades del cliente y en la rentabilidad del giro del negocio, teniendo como base de sus operaciones la ética y la calidad.”</p>		

3.1.3.VALORES CORPORATIVOS⁴²:

	FORMATO DE DECLARACION DE VALORES CORPORATIVOS	FORMATO : 1
EMPRESA	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A	
FECHA DE ELABORACION		
RESPONSABLE		
<p>DISCIPLINA Y RESPETO.- Cumplimiento de obligaciones asumidas en relación a distribuidores y colaboradores.</p> <p>TOMA DE DECISIONES.- Actuar oportunamente sobre la base del análisis de los hechos y datos presentados.</p> <p>COMUNICACIÓN.- Establecer canales formales e informales de información oportuna entre las partes.</p> <p>FIDELIDAD/LEALTAD.- Compromiso y actitud ante la misión de la empresa.</p> <p>ACTITUD DE SERVICIO.- Actuación oportuna frente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.</p> <p>HONESTIDAD/TRANSPARENCIA.- Comportamiento ético en todas las acciones.</p> <p>CONFIANZA EN PERSONAS/EMPRESA.- Asegurar que lo ofrecido se cumpla.</p> <p>CREATIVIDAD.- Capacidad de generar soluciones adecuadas y oportunas a fin de incrementar la eficiencia operativa.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO.- Unificación de esfuerzos para beneficio de la compañía</p>		

⁴² Petróleos & Servicios C.A

3.1.4.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se mejoró la redacción y se redefinió ciertos objetivos que fueron planteados por Petróleos & Servicios C.A. con el fin de alcanzar su misión y visión

A continuación se presenta un objetivo estratégico para cada una de las siguientes perspectivas:⁴³

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	<i>“Obtener adecuados niveles de solidez financiera y rentabilidad, que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad”</i>
CLIENTES / MERCADO	<i>“Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes”</i>
PROCESOS INTERNOS	<i>“Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir los costos, y mejorar el servicio”.</i>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO /PERSONAS	<i>“Incorporar y retener al mejor talento humano, fomentar el trabajo en equipo para generar una cultura organizacional enfocada en la atención al cliente, en la optimización de recursos y resultados, y en el mejoramiento continuo.”</i>

⁴³ Petróleos & Servicios C.A

3.1.5.DESPLIEGUE DE ESTRATÉGIAS⁴⁴

El sistema de despliegue de estrategias permite de una manera particularmente efectiva definir objetivos específicos, y consecuentemente los criterios de medida con los que se evaluarán y las correspondientes acciones para conseguirlos, es decir, los tres elementos básicos objetivos, estrategias y actividades.

De esta forma, en lo que se refiere al cumplimiento de su misión y a la proyección de la organización hacia su visión el despliegue de estrategias implica que los participantes y responsables de las acciones que se definan pueden pertenecer a diferentes áreas de la estructura formal de la organización, es decir, a diferentes departamentos o grupos, pero todos se subordinan al responsable correspondiente. Así se concreta en la práctica la idea integradora de este concepto.

La importancia de este sistema está caracterizado porque todas las actividades fundamentales de la organización se encuentren descritas. Para ello es relevante conocer los siguientes conceptos:

- **Objetivos estratégicos.-** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Estrategias.-** Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos.
- **Actividades.-** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad

En el despliegue de estrategias se debe tomar en cuenta el grado de importancia que cada uno de los objetivos planteados dentro de la empresa, esta priorización se debe llevar a cabo por parte de los altos directivos de las empresas tomando en cuenta el criterio de los jefes de las diferentes áreas operativas

Para efectuar el despliegue de estrategias se realizo reuniones con el Presidente de la Empresa a quien se presento el siguiente documento, mismo que fue aprobado

⁴⁴ <http://planificacionesestrategicas.welblog.net/>

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>“Somos una Compañía privada, orgullosamente ecuatoriana con presencia en todo el territorio nacional, comercializadora de combustible y proveedora de soluciones integrales a nuestros clientes; con responsabilidad social, absoluto respeto al medio ambiente y adecuados niveles de rentabilidad; que cuenta con accionistas y colaboradores comprometidos con el desarrollo del país”.</p>	<p>O.E.1.- Obtener adecuados niveles de solidez financiera y rentabilidad, que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad</p>
	<p>O.E.2.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes</p>
	<p>O.E.3.- Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir los costos, y mejorar el servicio.</p>
	<p>O.E.4.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes</p>

Tabla 3.1 Despliegue de Estrategias

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.- Obtener adecuados niveles de solidez financiera y rentabilidad, que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad	PESO % 30 %
--	------------------------------

ESTRATEGÍA 1.1 Mantener un manejo financiero correcto de Petróleos y Servicios que permitan observar el mantenimiento de óptimos índices de liquidez y control presupuestario	PESO % 40 %	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
1.1.1 Establecer un presupuesto anual	30 %	JEFE FINANCIERO
1.1.2 Establecer propuestas, de políticas y controles de liquidez y solidez financiera	30%	JEFE FINANCIERO
1.1.3 Monitorear la liquidez y capacidad de pago de obligaciones en corto y mediano plazo	20%	JEFE FINANCIERO
1.1.4 Normalizar las políticas de crédito y cobro	20%	JEFE FINANCIERO

ESTRATEGÍA 1.2 Administrar el Fondo de Contingencia y la información general sobre los créditos otorgados por Petróleos y Servicios a clientes	PESO % 20%	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
1.2.1 Efectuar estudios de riesgo crediticio	25%	JEFE FINANCIERO
1.2.2 Analizar niveles y condiciones óptimas para el otorgamiento de créditos	25%	JEFE FINANCIERO
1.2.3 Coordinar y planificar los desembolsos de créditos a llevarse a cabo para los distribuidores	10%	JEFE FINANCIERO
1.2.4 Monitorear y administrar el sistema de créditos	20%	JEFE FINANCIERO
1.2.5 Llevar a cabo un control del Fondo de Contingencia	20%	JEFE FINANCIERO

ESTRATEGÍA 1.3 Mantener un sistema de contabilidad que reflejen la razonabilidad de los estados financieros y demás información contable de la empresa	PESO % 40 %	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
1.3.1 Recopilar y Ordenar la información Contable de la Operación de la Empresa	15%	JEFE FINANCIERO
1.3.2 Analizar el Origen, razonabilidad y confiabilidad de la información contable	25%	JEFE FINANCIERO
1.3.3 Contabilizar las operaciones y transacciones de la empresa	25%	JEFE FINANCIERO
1.3.4 Generar reportes para uso de los ejecutivos y accionistas de la empresa	15%	JEFE FINANCIERO
1.3.5 Elaborar Análisis Financiero de la información contable resultante	20%	JEFE FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes	PESO % 20%
---	-----------------------

ESTRATEGÍA 2.1 Fidelizar clientes rentables brindando un servicio integral en la distribución de combustible		PESO % 50%
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
2.1.1 Planificar control de calidad del combustible en cada una de las estaciones de servicio	20%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE UNIDAD COMERCIAL
2.1.2 Elaborar un cronograma para llevar a cabo la adecuación y mantenimiento de las e/s	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
2.1.3 Supervisar y controlar las actividades de distribución de cada estación	20%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
2.1.4 Brindar asesoría legal y técnica en tramites con organismos interinstitucionales	25%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
2.1.5 Realizar estudios técnicos necesarios como requisito para el funcionamiento de las estaciones de servicio	25%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO

ESTRATEGÍA 2.2 Mantenerse como líder en la distribución de combustible		PESO % 20 %
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
2.2.1 Ampliar la red de estaciones de servicio	30%	JEFE UNIDAD COMERCIAL
2.2.2 Asegurar el volumen de ventas requerido para abastecer a las e/s	25%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
2.2.3 Controlar la adecuada distribución de combustible mediante soluciones inmediatas para abastecer de combustible	25%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
2.2.4 Mantener beneficios para las estaciones de servicio (seguros)	20%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO

ESTRATEGÍA 2.3 Ingresar en nuevos segmentos de mercado en la comercialización de combustible		PESO % 30 %
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
2.3.1 Analizar empresas para proveer e incrementar la venta de combustible para las industrias y otros sectores	40%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE UNIDAD COMERCIAL
2.3.2 Promover a P&S en los nuevos segmentos de consumo.	30%	JEFE UNIDAD COMERCIAL
2.3.3 Llevar a cabo publicidad a través de la unidad de comercialización	30%	JEFE UNIDAD COMERCIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 3.- Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir los costos, y mejorar el servicio.	PESO % 30 %
---	------------------------------

ESTRATEGÍA 3.1 Trabajar bajo parámetros de calidad		PESO % 30 %
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
3.1.1 Desarrollar políticas de calidad	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.2 Establecer normas y procedimientos, documentados, que constituyan una base para el cumplimiento de los propósitos de la empresa	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.3 Definir las políticas y procedimientos necesarios que permitan realizar los procesos de administración, distribución y control en la empresa de manera eficiente.	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.4 Normar los lineamientos que deben cumplir el personal de Petróleos & Servicios para el desarrollo de sus funciones	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.5 Difundir la política de calidad a todos los miembros de la empresa para trabajar en función a ella	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.6 Elaborar un manual de calidad	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.7 Establecer indicadores de desempeño y de calidad	5%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.8 Verificar que las empresas encargadas del transporte de combustible cumplan con las normas de calidad establecidas	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION
3.1.9 Cumplir con los requisitos de los Organismos de Control Nacionales	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMAS DE INFORMACION

ESTRATEGÍA 3.2 Mejorar la atención al Cliente		PESO % 40 %
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
3.2.1 Desarrollar un sistema de recepción de quejas de los clientes.	15%	JEFE UNIDAD COMERCIAL
3.2.2 Buscar mecanismos que permitan entregar al cliente el producto a tiempo	25%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO
3.2.3 Concientizar al personal de la importancia del cliente para la empresa.	25%	JEFE UNIDAD COMERCIAL
3.2.4 Capacitar al personal en servicio y atención al cliente	25%	RECURSOS HUMANOS
3.2.5 Colocar en cada e/s un buzón de sugerencias	10%	JEFE UNIDAD COMERCIAL

ESTRATEGÍA 3.3 Gestionar por procesos		PESO % 30 %
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
3.3.1 Buscar cotizaciones de empresas especializadas en procesos.	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.2 Seleccionar la mejor opción (empresa de procesos), que se adapte a los requerimientos de la empresa tanto en lo financiero como en la calidad.	10%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.3 Capacitar al personal para trabajar bajo procesos	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.4 Levantar la información involucrando a todo el personal	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.5 Diseñar un Mapa de procesos	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.6 Establecer indicadores	15%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN
3.3.7 Evaluar constantemente si los procesos están encaminados al logro de los objetivos.	20%	JEFE DE PROGRAMACION Y ABASTECIMIENTO JEFE SISTEMA DE INFORMACIÓN

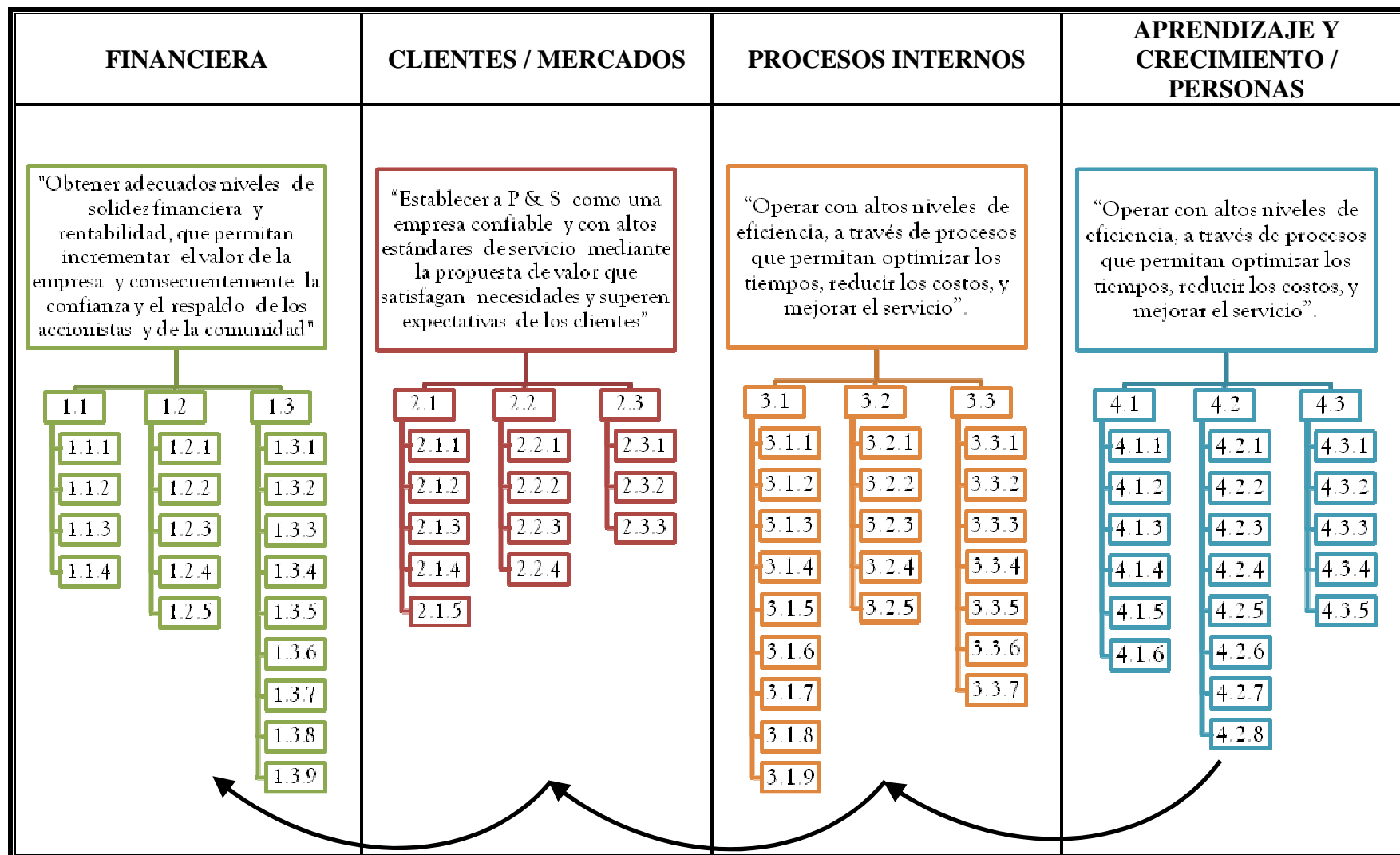
OBJETIVO ESTRATEGICO 4.- Establecer a P & S como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan necesidades y superen expectativas de los clientes	PESO % 20 %
---	------------------------------

ESTRATEGÍA 4.1 Brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa	PESO % 40%	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
4.1.1 Concientizar a los directivos de la importancia de contar con personal especializado y capacitado	20%	JEFE DE R.HUMANOS
4.1.2 Establecer un presupuesto anual para capacitar al personal en cada área de trabajo	25%	JEFE DE R.HUMANOS
4.1.3 Evaluar al personal para determinar qué nivel de capacitación se requiere.	15%	JEFE DE R.HUMANOS
4.1.4 Buscar cotizaciones de empresas especializadas en capacitación	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.1.5 Seleccionar la mejor opción (empresa de capacitación), que se adapte a los requerimientos de la empresa tanto en lo financiero como en la calidad.	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.1.6 Evaluar constantemente si la capacitación está generando los resultados esperados	20%	JEFE DE R.HUMANOS

ESTRATEGÍA 4.2 Lograr el compromiso del personal con los objetivos de la empresa	PESO % 40%	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
4.2.1 Desarrollar el trabajo por resultados.	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.2 Desarrollar un paquete de remuneraciones que sea competitivo y este basado en el desempeño	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.3 Incentivar al personal a través de alicientes económicos y de crecimiento profesional	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.4 Hacer participar al personal de la empresa en la toma de decisiones	20%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.5 Empoderar a los empleados para que puedan tomar decisiones sin tener que consultar con su jefe inmediato.	15%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.6 Mantener el índice de rotación del personal en menos de 1% al mes.	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.7 Mantener el índice de ausentismo en menos de 2% al mes	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.2.8 Impulsar el trabajo en equipo.	15%	JEFE DE R.HUMANOS

ESTRATEGÍA 4.3 Prever las necesidades de Recursos Humanos	PESO % 20 %	
ACTIVIDADES	PESO %	RESPONSABLE
4.3.1 Medir constantemente el nivel de desvinculación de los empleados	20%	JEFE DE R.HUMANOS
4.3.2 Evaluar los motivos de desvinculación del personal.	10%	JEFE DE R.HUMANOS
4.3.3 Tener pronósticos de demanda del producto, para llevar la relación del personal requerido	20%	JEFE DE R.HUMANOS
4.3.4 Realizar reclutamiento externo	20%	JEFE DE R.HUMANOS
4.3.5 Desarrollar un buen programa de inducción para el nuevo personal	30%	JEFE DE R.HUMANOS

3.1.6.MAPA ESTRATEGICO



3.1.7. MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Petróleos & Servicios C.A., genera planes estratégicos en donde se plantean objetivos y estrategias alineados con el plan estratégico macro de la organización así como con su misión y visión el mismo que se ve representado en el siguiente mapa estratégico:



Fig. 3.1. Mapa Estratégico P&S

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La Empresa Petróleos & Servicios C.A en la actualidad no cuenta con procesos diseñados y su personal tanto operativo como administrativo trabaja bajo funciones establecidas, como se menciona en el capítulo 1 esto ha generado problemas que se pretenden solucionar con un modelamiento de procesos, para lo cual se requiere un adecuado levantamiento de la información.

3.2.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con respecto al levantamiento de información se utilizó la metodología de arriba – abajo es decir se tomó en cuenta el organigrama de la empresa para obtener información de las actividades realizadas en cada uno de los niveles jerárquicos lo que facilitó la obtención de información de una manera más ordenada y práctica, ya que si se utilizaba el método de abajo hacia arriba la información se podría haber obtenido en cualquier unidad independientemente del nivel al que pertenecía dentro del organigrama.

El levantamiento de la información fue de carácter participativo con los miembros de la empresa, para lo cual se obtuvo la información utilizando:

- Entrevistas personales, cuyo objetivo fue obtener información tanto de los clientes internos como externos del proceso, los entrevistados fueron las personas que realizan el proceso a nivel de tarea o actividad, los responsables, involucrados, gerentes y los proveedores del proceso.

La observación directa, fue utilizada para evaluar la situación actual de la empresa y tener conocimiento de cómo se maneja actualmente la parte operativa y administrativa.

- Las visitas de campo permitieron conocer de forma profunda cual es la situación actual, fueron realizadas tres veces por semana y estaban basadas en un cronograma entregado y aprobado por los directivos, para que el tiempo que se utilice para estas visitas no interrumpa las actividades que se realizan en la organización.
- Revisión y análisis del direccionamiento estratégico en lo referente a la visión,

misión y objetivos con el fin de determinar el alcance del proyecto propuesto. Esta actividad fue aprobada por el personal de la empresa.

Con la finalidad de disponer de un formato de presentación de la información obtenida en el diagnóstico preliminar de la empresa, se ha utilizado el siguiente formato

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD			
ACTIVIDAD			
OBJETIVO			
SITUACION ACTUAL			
INDICADOR			
FLUJO PROCESO			
ELABORADO POR:			

Fuente: Investigación

Adaptado por: Adriana Galarza/ Fernanda Herrera

Donde se reflejan los siguientes aspectos:

1. Nombre de la ficha
2. Revisiones realizadas
3. Fecha de elaboración
4. Página de referencia
5. Unidad Ejecutora
6. Objetivo proporcionado por el entrevistado
7. Diagnóstico de la situación actual percibida
8. Indicador (disponible o no)
9. Diagrama de flujo
10. Nombre de las personas que elaboraron el levantamiento de la información

La información que se obtuvo del levantamiento de la información de la empresa P&S se puede observar en detalle a continuación:

3.2.1.1. Procesos estratégicos

Dentro de estos procesos se detectaron los siguientes:

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Presidencia		
ACTIVIDAD	Tramitación de Documentos		
OBJETIVO	Dar autorización a trámites administrativos que la empresa debe realizar.		
SITUACION ACTUAL	La revisión y legalización de documentos no se la realiza oportunamente, ya que no se da trámite a toda la documentación que ingresa tanto de la parte interna como externa.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

3.2.1.2. Procesos Productivos

Para determinar los procesos y subprocesos productivos se tomo en cuenta aquellos relacionados directamente con la actividad económica o razón de ser de la empresa pudieron observar los siguientes:

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	COMERCIAL		
ACTIVIDAD	Nuevos clientes		
OBJETIVO	Atraer nuevas estaciones de servicio para que pertenezcan a la red de Petróleos y Servicios		
SITUACION ACTUAL	<p>Para lograr atraer nuevos clientes los supervisores visitan estaciones de servicio de la competencia para informales de los beneficios que brinda P&S, y se informan de las condiciones de sus contratos. El supervisor está encargado de registra a la nueva estación de servicio o en su caso dar seguimiento de las que en ese momento no se encuentren interesadas</p> <p>Además se estudian Alianzas Estratégicas para lograr beneficios mutuos. Inicia el proceso una vez obtenida la factura para llevar a Petrocomercial en donde se adquiere un turno, y la guía de remisión.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	COMERCIAL		
ACTIVIDAD	Imagen corporativa		
OBJETIVO	Dar mantenimiento a las estaciones de servicio para preservar la imagen de P&S en cada una de las estaciones de servicio		
SITUACION ACTUAL	<p>Para llevar a cabo el mantenimiento de las estaciones de servicio se toma en cuenta tanto el pedido de la estación de servicio, así como el contrato en que se especifica como una obligación contractual la adecuación y mantenimiento de las estaciones.</p> <p>Con esta información se lleva a cabo un presupuesto, un cronograma y una alianza con los contratistas s quienes llevarán a cabo el trabajo que se especifique.</p> <p>Se cuenta con un registro de los trabajos que se llevan a cabo en cada una de las estaciones de servicio</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	COMERCIAL		
ACTIVIDAD	Asesoría Técnica		
OBJETIVO	Proveer a las estaciones de servicio de soluciones integrales en la resolución de problemas técnicos		
SITUACION ACTUAL	<p>P&S provee asesoría técnica a las estaciones de servicio previo pedido de las mismas</p> <p>Asesora en aspectos de infraestructura, planos, adecuaciones requeridas por parte de organismos de control.</p> <p>Además contacta con especialistas para llevar a cabo estudios especiales sean estos de carácter medio ambiental, o de estudios de factibilidad.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Comercial		
ACTIVIDAD	Ingreso de nuevas estaciones		
OBJETIVO	Registrar el ingreso de las nuevas estaciones de servicio, para mantener la base de datos actualizada.		
SITUACION ACTUAL	Se lleva un adecuado registro de las nuevas estaciones de manera ordenada, sin embargo, el trámite no se lo realiza oportunamente, por lo que la estación de servicio no puede funcionar con prontitud.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Comercial		
ACTIVIDAD	Cambio de Propietario		
OBJETIVO	Registrar los cambios de propietario que se realizan en las estaciones de servicio.		
SITUACION ACTUAL	No existe el suficiente interés por mantener una comunicación constante con los clientes de manera que no se puede estar al día en los cambios que ellos realizan.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Comercial		
ACTIVIDAD	Pagos a la DNH		
OBJETIVO	Estar al día con los pagos con la DNH para obtener la respectiva autorización de funcionamiento.		
SITUACION ACTUAL	Existe interés por parte de las autoridades de Petróleos & Servicios para que este proceso se lo realice de manera oportuna con el fin de que las estaciones de servicio puedan funcionar con normalidad, sin embargo no se lo tramita oportunamente.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Comercial		
ACTIVIDAD	Calibración de Equipos		
OBJETIVO	Contar con equipos correctamente calibrados para brindar un adecuado servicio a los clientes finales.		
SITUACION ACTUAL	La calibración de los equipos se lo realiza con cierta demora principalmente por el trámite que se debe realizar en las instituciones públicas, y por el tiempo que tarda la unidad en realizar la revisión de los equipos.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Comercial		
ACTIVIDAD	Autorizaciones con Organismos de Control		
OBJETIVO	Tramitar autorizaciones con los organismos de control correspondiente, para cumplir con los parámetros que exigen tanto los organismos como Petróleos & Servicios.		
SITUACIÓN ACTUAL	Existe demora al momento de legalizar los documentos por lo que estas autorizaciones quedan relegadas y toma cierto tiempo realizar los cambios que se deben realizar en las estaciones de servicio.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	COMERCIAL		
ACTIVIDAD	Análisis de Laboratorio		
OBJETIVO	Garantizar la calidad del combustible para su distribución a las estaciones de servicio		
SITUACION ACTUAL	<p>El supervisor toma muestras en cada una de las estaciones de servicio de los diferentes productos que se expende, se las lleva al laboratorio donde se procede a guardar de acuerdo a la naturaleza del producto .Se efectúa el análisis de laboratorio y se corrige los resultados de acuerdo a la normas establecidas para el caso.</p> <p>Se realiza el respectivo informe y se envía a la Dirección de Hidrocarburos requisito indispensable para evitar la emisión de expedientes administrativos</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Pronóstico de Ventas		
OBJETIVO	Obtener información para llevar a cabo una proyección de ventas en las diferentes estaciones de servicio		
SITUACION ACTUAL	<p>Para la proyección de ventas se debe tomar en cuenta los requerimientos de cada una de las estaciones de servicio para cada tipo de combustible, además se toma en cuenta la facturación del año anterior tomando como referencia el mismo mes. Se determina factores de estacionalidad, entradas o salidas de estaciones de servicio.</p> <p>Una vez obtenida esta información el responsable de programación y abastecimiento evalúa, y pronostica el requerimiento necesario para cubrir las ventas Ejecuta el mismo, una vez aprobado el informe por presidencia.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Operaciones		
ACTIVIDAD	Asignar Cupos de Combustible		
OBJETIVO	Dar el cupo necesario a las estaciones de servicio con el fin de cumplir con sus demandas.		
SITUACIÓN ACTUAL	Este proceso lo realiza únicamente el área de operaciones ya que cuenta con la información suficiente para la asignación y tiene un mayor contacto con los cliente, sin embargo, en muchas ocasiones no se cubre con los requerimientos de las estaciones de servicio.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Anular facturas		
OBJETIVO	Poseer un control real de los despacho realizados para evitar el pago incorrecto de las facturas		
SITUACION ACTUAL	<p>La anulación se lleva a cabo cuando los responsables de las terminales envían un oficio a operaciones indicando que cierta factura debe ser anulada por no estar de acuerdo al despacho realizado.</p> <p>Cuando se recibe la información se procede a informar vía mail tanto sistemas como a financiero de la anulación que se efectuará</p> <p>En ciertos casos el valor de la factura ya ha sido descontado, situación que es informada por el banco para realizar la respectiva devolución, previ6 tramite de la unidad financiera.</p> <p>Es importante determinar que la anulación de facturas se da por que existe una pre facturación o en su caso el responsable de la estación de servicio entrega previamente los cheques de la semana al responsable de la Terminal</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Redistribución de combustible		
OBJETIVO	Abastecer a las estaciones de servicio de combustible a tiempo		
SITUACION ACTUAL	<p>La redistribución de combustible se lleva a cabo cuando se observa exceso de combustible en otras e/s que puedan ser distribuidas para estaciones que no posean el tipo de combustible requerido se lleva a cabo un oficio para que se autorice por PETROCOMERCIAL dicha redistribución, se informa de la nueva asignación a las e/s.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Aumento de cupos		
OBJETIVO	Gestionar para obtener mayor cantidad de combustible para abastecer a los requerimientos de las estaciones de servicio		
SITUACION ACTUAL	Esta operación se lleva a cabo cuando no se tiene exceso en otras e/s y se requiere distribuir mayor cantidad de cierto combustible a las estaciones de servicio, se realiza un oficio y se envía a PETROCOMERIA para que mediante resolución aumenten en cupo de distribución en la Terminal correspondiente, una vez que se recibe la resolución se efectúa una nueva asignación y se envía un informe a las terminales de la nueva asignación.		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Pre-Facturación		
OBJETIVO	Registrar y entregar la factura para el abastecimiento de combustible		
SITUACION ACTUAL	<p>En la facturación se debe recibir pedido de las estaciones de servicio sea vía telefónica o de manera directa, se confirma la existencia de la cantidad de combustible necesario, se llena una solicitud de pedido y se la envía al banco para que realicen la facturación. En algunos casos se puede realizar una transacción directa entre la estación de servicio y el banco.</p> <p>El banco es el encargado de emitir la factura, la misma que es entregada en el Terminal para distribuirla cada uno de los transportistas</p> <p>Se registra los pedidos realizados en el SICC para poder obtener el Informe de Pedidos Activa, la misma que será enviada vía e-mail a Operaciones para ser verificadas</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		


 PETROLEOS & SERVICIOS	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	OPERACIONES		
ACTIVIDAD	Entrega de Combustible		
OBJETIVO	Proveer a las diferentes estaciones de servicio de sus requerimiento de combustible		
SITUACION ACTUAL	<p>Inicia el proceso una vez obtenida la factura para llevar a Petrocomercial en donde se adquiere un turno, y la guía de remisión.</p> <p>Con este documento se procede al taqueo y sellaje es decir la colocación de sellos en las válvulas de distribución.</p> <p>Se lleva a cabo el análisis de aguas solo a los primeros tanqueros, esta actividad permite verificar que el combustible sea de calidad. En este proceso se archiva la factura y la guía de remisión, y se genera el reporte de sellaje</p> <p>Se debe notar que la guía de remisión es registrada en el sistema SICC (Sistema Integrado de Comercialización de Combustible) una vez finalizado el día de trabajo, lo que provoca una carga mayor de horas de trabajo</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

3.2.1.3. Procesos de apoyo

Se identifico aquellos procesos necesarios para el control y mejora del sistema empresarial y que sirve de apoyo al resto de procesos los mismos que se muestran a continuación:

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Financiera		
ACTIVIDAD	Presupuesto Anual		
OBJETIVO	Controlar el nivel de gastos y prever los ingresos que se realizarán en un período de tiempo determinado.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se coordina con las diferentes unidades de la empresa con el fin de elaborar un presupuesto real y coherente con las necesidades y requerimientos de la empresa, el cual es revisado y aprobado por las autoridades de la empresa		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Financiera		
ACTIVIDAD	Contabilidad		
OBJETIVO	Mantener actualizada la información de las transacciones que la empresa realiza diariamente.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se registra de manera oportuna las transacciones que la empresa realiza, contando así con la información financiera actualizada, sin embargo existen registros que toman más tiempo del que realmente necesitan.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	FINANCIERA		
ACTIVIDAD	Pagaduría		
OBJETIVO	Cubrir la obligaciones con cada uno de los proveedores con los que trabaja la empresa		
SITUACION ACTUAL	<p>Se encarga de cubrir con los pagos que se requiera cancelar por adquisiciones o servicios efectuados a las diferentes unidades Inicia con la autorización de pago efectuada por cada unidad, es revisada por contabilidad quien decide la forma de pago sea esta Boucher o cheque manual, se realiza el egreso y después de ser revisado nuevamente y revisado por contabilidad se envía auditoria para otra revisión.</p> <p>La documentación regresa a financiero para enviar a la presidencia ejecutiva y a la presidencia del directorio para la firma de los respectivos cheques. Una vez sumillados regresa la documentación y se procede a archivar para el respectivo cobro por parte de los proveedores.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	FINANCIERA		
ACTIVIDAD	Fondos De Contingencia		
OBJETIVO	Brindar una alternativa de ahorro para cubrir necesidades no previstas por la estación de servicio		
SITUACION ACTUAL	<p>Inicia con la solicitud por parte del propietario de la estación de servicio en donde especifica su interés por formar parte de los fondos de contingencia, se registra por parte de la unidad de sistema los detalles que se especifique en la solicitud.</p> <p>Si son fijos no se entregan sino cuando termina el plazo convenido y si tienen un carácter rotativo podrán ser entregados cuando el propietario de la estación lo requiera previa solicitud.</p> <p>Esta solicitud debe ser registrada en el sistema para conocimiento de la empresa y el pago pertinente</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	FINANCIERA		
ACTIVIDAD	Otorgar Créditos		
OBJETIVO	Proveer de dinero a las estaciones de servicio para adquirir bienes y pagarlos a plazo.		
SITUACION ACTUAL	<p>Se inicia con la solicitud de la estación de servicio que es entregada al Supervisor, el responsable de crédito revisa la solicitud y envía a financiero para que realice un análisis del tipo de crédito a conceder, adicional a eso se envía a comercial para que determine si se justifica o no el crédito pedido.</p> <p>Es importante que Legal revise para que determine el tipo de garantías una vez analizado todos estos puntos., se lleva al comité de crédito para que decida si se otorga el crédito-</p> <p>Si se otorga el crédito, legal revisa las garantías que se presente, si son correctas se envía a financiero para que proceda al respectivo pago.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Pagina	1
UNIDAD	FINANCIERA		
ACTIVIDAD	Garantías Bancarias		
OBJETIVO	Controlar que las garantías bancarias estén cumplimiento con los tiempos de vencimiento acordados por el banco		
SITUACION ACTUAL	<p>Es responsabilidad de la estación de servicio entregar la garantía bancaria a P&S.</p> <p>El manejo de la garantía inicia con la verificación de los plazos de las garantías si están por vencer se envía un oficio indicando del particular a la estación de servicio.</p> <p>Si la estación de servicio requiere que la empresa realice una carta de renovación se la lleva a cabo y se la envía al banco. La e/s espera que le entreguen la garantía y se acerca a la empresa a dejarla para su archivo. Una vez obtenida la garantía en financiero se realiza el registro y se envía la original a PETROCOMERCIAL...</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Administrativa		
ACTIVIDAD	Compra de Dotación y Suministros		
OBJETIVO	Mantener un nivel de inventarios de suministros y dotación de uniformes necesario para satisfacer los requerimientos de la empresa.		
SITUACIÓN ACTUAL	A la compras se les da un tratamiento dependiendo del monto al que ascienden las adquisiciones, por lo que existen algunas que requieren de la autorización de presidencia y de los directivos de la empresa.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Administrativa		
ACTIVIDAD	Entregas de suministros		
OBJETIVO	Dotar a las diferentes unidades de la empresa de suministros con el fin de satisfacer sus requerimientos.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se da un correcto manejo de los inventarios de suministros, ya que todo se lleva a través del sistema SICC, el cual permite saber diariamente el nivel de inventarios, y las entregas se las registran y controlan oportunamente.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		


	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Administrativa		
ACTIVIDAD	Entregas de suministros		
OBJETIVO	Dotar a las diferentes unidades de la empresa de suministros con el fin de satisfacer sus requerimientos.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se da un correcto manejo de los inventarios de suministros, ya que todo se lleva a través del sistema SICC, el cual permite saber diariamente el nivel de inventarios, y las entregas se las registran y controlan oportunamente.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		



	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Administrativa		
ACTIVIDAD	Seguros		
OBJETIVO	Cubrir de los posibles riesgos que pueden sufrir tanto la empresa como las estaciones de servicio.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se mantiene constante comunicación con las estaciones de servicio para estar informados de los siniestros que ocurren y así cubrir oportunamente estas situaciones adversas, sin embargo es algo difícil obtener la documentación que se necesita para entregar a la aseguradora por parte de las e/s.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

 PETRÓLEOS & SERVICIOS	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	
		Fecha	
		Página	
UNIDAD	Recursos Humanos		
ACTIVIDAD	Ingreso de Personal		
OBJETIVO	Contar con personal capacitado que cumpla con los lineamientos y el perfil que la empresa necesita.		
SITUACIÓN ACTUAL	No se maneja una correcta selección del personal, ya que, la mayoría de los empleados ingresa a la empresa por recomendaciones de los directivos, por lo que no realizan un proceso de evaluación que permita medir y comparar su perfil para determinar si es el adecuado para el cargo.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

 PETRÓLEOS & SERVICIOS	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	RECURSOS HUMANO		
ACTIVIDAD	Asistencia del Personal		
OBJETIVO	Tener un control de la asistencia regular del personal administrativo y operativo		
SITUACION ACTUAL	<p>Inicia con la solicitud por parte de recursos humanos de los informes de asistencia, si son de Quito estos son generados por Sistemas , pero si son de Provincia son enviados a recepción donde se lleva a cabo un archivo general para ser enviado posteriormente a RRHH</p> <p>Una vez que se tenga los archivos generados se cargan en el sistema FULL TIME cada asistencia, si existiera novedades al respecto ingresa en el sistema, justificaciones, permisos entre otros.</p> <p>Se genera el informe de asistencia y se imprime para verificar asistencias y archivar el informe obtenido</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	RECURSOS HUMANO		
ACTIVIDAD	Créditos al personal		
OBJETIVO	Proveer al personal de créditos inmediatos		
SITUACION ACTUAL	<p>El empleado lleva a cabo una solicitud que es entregada en RRHH, se realiza un informe económico y se envía a presidencia para que decida si se aprueba o no el crédito</p> <p>Si es aprobado se realiza la orden de pago, y se procede como indica la administración de pagos.</p> <p>Se registra en el sistema el crédito y la forma de descuento que se llevará a cabo sobre rol de pagos.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión	1
		Fecha	
		Página	1
UNIDAD	RECURSOS HUMANO		
ACTIVIDAD	Nómina		
OBJETIVO	Realizar los pagos de los roles del personal tomando en cuenta sus ingresos y descuentos		
SITUACION ACTUAL	<p>Se inicia generando el mes respectivo a ser cancelado, se determinan los ingresos (horas extras, bonos entre otros) y descuentos (fijos o variables)</p> <p>Se carga en el sistema dichos ingresos y descuentos de manera individual.</p> <p>Se genera el archivo del rol, se imprime y se verifica. Para enviar a los respectivos bancos la carta de crédito para que se proceda a la transferencia en las respectivas cuentas bancarias del personal.</p> <p>Financiero debe verificar que el pago a realizarse sea el correcto.</p>		
INDICADOR	NO DISPONIBLE		
FLUJO PROCESO	ANEXO 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H		

	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión:	
		Fecha:	
		Página:	
UNIDAD	Legal		
ACTIVIDAD	Realizar Contratos		
OBJETIVO	Elaborar los documentos necesarios para legalizar y sustentar las operaciones que Petróleos & Servicios realiza.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se revisa la información y documentos entregados, por las diferentes unidades de la empresa para redactar las cláusulas del respectivo contrato el cual debe ser legalizado, y entregado a las respectivas unidades para que se realicen oportunamente las actividades inherentes al giro del negocio.		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		
	PETRÓLEOS & SERVICIOS C.A LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Revisión:	
		Fecha:	
		Página:	
UNIDAD	Legal		
ACTIVIDAD	Asesoría Legal		
OBJETIVO	Atender los requerimientos legales tanto de la empresa P&S, como de las estaciones de servicio, con el fin de brindar el soporte necesario para atender sus litigios.		
SITUACIÓN ACTUAL	Se maneja una buena relación con los clientes con el fin de brindar un plus que las otras comercializadoras no brindan, al atender los diferentes litigios legales a los que se pueden enfrentar las estaciones de servicio		
INDICADOR	No disponible		
FLUJO PROCESO	Anexo 2		
ELABORADO POR:	A.E.G / F.E.H.		

El resultado del diagnóstico realizado en las fichas, se ve representado en los diagramas de flujo, que se pueden apreciar en el Anexo 2.

El Análisis del valor agregado de cada actividad que determina su aporte a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, se puede observar de manera detallada en el Anexo 3

En los diagramas de flujo (Anexo 2), se determina en forma clara la relación existente entre cada uno de los procesos y subprocesos; en el Análisis de Valor Agregado (Anexo 3) se clasifican las actividades que generan valor tanto a la empresa como al cliente.

Los diagramas de flujo permiten llevar a cabo el modelamiento de los procesos como se indica en el siguiente apartado

3.3. MODELAMIENTO DE PROCESOS

Con la información obtenida se modelaron los procesos utilizando los criterios de cadena de valor y mapa de procesos.

3.3.1. CADENA DE VALOR

3.3.1.1. Identificación de actividades

Como se explicó anteriormente dentro de la CADENA DE VALOR es importante establecer dos tipos de actividades las de apoyo y las primarias.

Al analizar la información obtenida conjuntamente con los directivos de la empresa se pudo concluir que:

Las actividades que intervienen directamente con la entrega del servicio es decir, con la venta y distribución de combustible son:

- Gestión Comercial
- Programación y Abastecimiento

- Despacho de Combustible

Mientras que las actividades que sirven de apoyo y soporte para cada una de las actividades primarias y que permiten llevar a cabo trámites, aprovisionamiento de personal, control de presupuestos, contratos, aprovisionamiento de suministros entre otras, son las siguientes:

- Gestión Organizacional
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión Recursos Humanos
- Gestión Jurídica

3.3.1.2. Cadena de valor de la empresa

Una vez llevado a cabo la identificación de las diferentes actividades con las que trabaja la empresa se obtuvo la siguiente cadena de valor:



Fig. 3.2. Cadena de Valor Empresa Petróleos & Servicios

3.3.2. MAPA DE PROCESOS

3.3.2.1. Identificación de procesos

Tomando como base de referencia la cadena de valor para la identificación de los procesos que intervienen dentro de la empresa, y realizando un análisis coordinado se identifico los siguientes procesos, representados en la fig. 3.3:

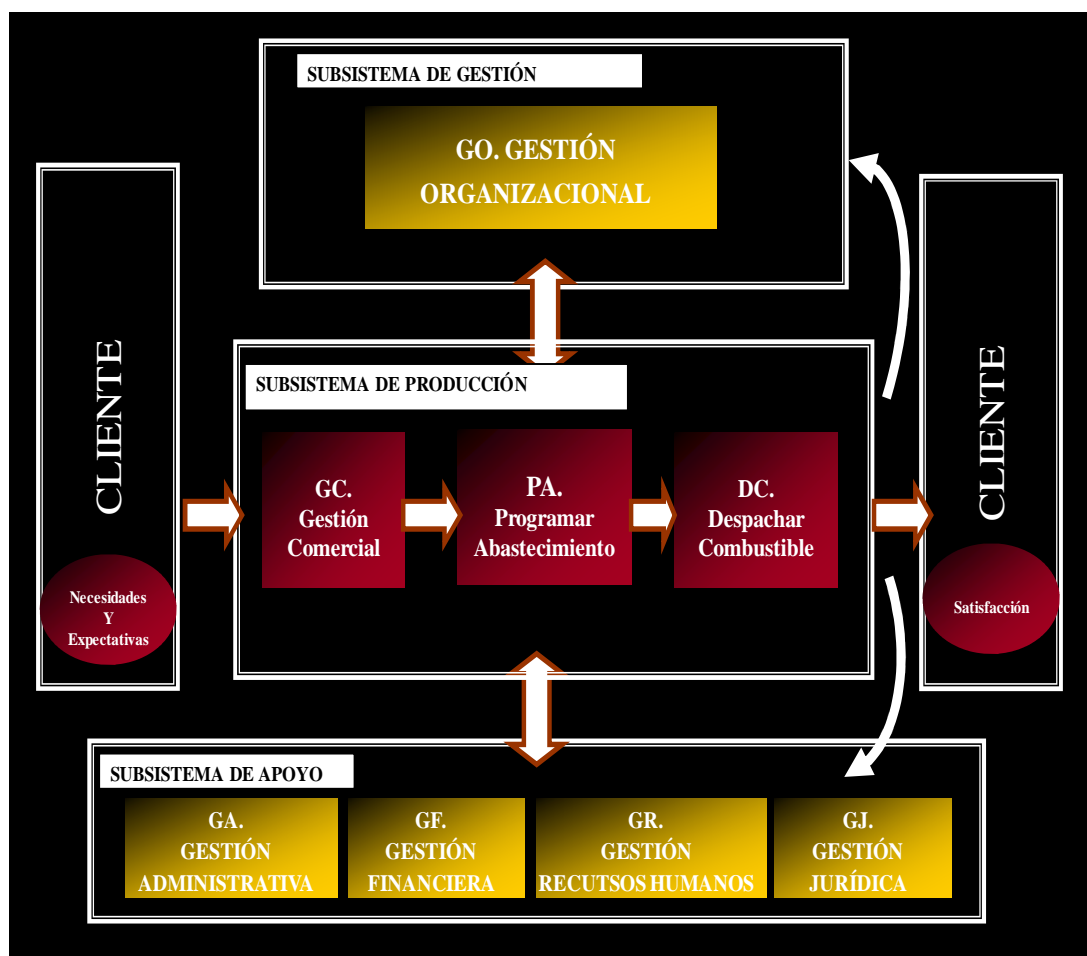


Fig. 3.3. Mapa de Procesos Petróleos & Servicios

3.3.2.1.1. *Subsistema de gestión*

Este proceso es vital para el logro de la visión de la empresa ya que su función principal es administrar a Petróleos & Servicios C.A. coordinando y monitoreando las actividades de las diversas unidades de la empresa. A continuación se presenta la fig. 3.4 que detalla los procesos que conforman el Macroproceso de Gestión Organizacional

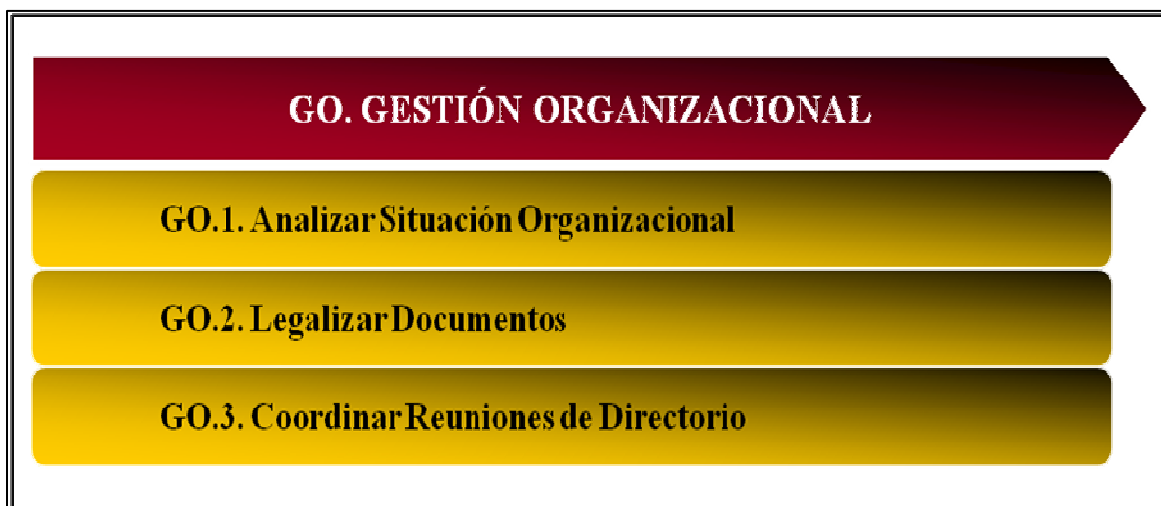


Fig. 3.4. Diagrama de Bloque Gestión Organizacional P&S

- **Analizar Situación Organizacional.-** Este proceso consiste en analizar continuamente la situación real de la empresa en base a la revisión y análisis de los estados financieros, del comportamiento de la empresa y por ende del crecimiento de su personal, con el fin de determinar los problemas y encontrar posibles soluciones.
- **Legalizar documentos.-** Es función primordial de la Gestión Organizacional revisar y aprobar los documentos para tramites de todas y cada una de las unidades funcionales, con el fin de que la empresa trabaje de forma planificada y organizada
- **Coordinar reuniones de directorio.-** Consiste en coordinar actividades que permitan mantener reuniones constantes con todos los jefes de área y directivos, con el fin de trabajar como un sistema, generando una sinergia positiva.

3.3.2.1.2. Subsistema de producción

Son los procesos en los cuales se desarrolla la gestión productiva, referente a la captación, programación, y consignación de combustible para cada una de las estaciones de servicios que son parte de la Red de P&S. Su resultado es percibido directamente por el cliente. El Subsistema de Producción o Procesos Claves que representan la razón de ser de la empresa es decir, la MISIÓN de la misma, dentro de Petróleos y Servicios se han considerado los siguientes:

- Gestión Comercial GC
- Programar Abastecimiento PA
- Despachar Combustible DC

3.3.2.1.2.1. *Gestión comercial*

La Gestión Comercial involucra procesos relacionados con la captación y el aprovisionamiento de soluciones integrales para el cliente, es de responsabilidad del JEFE COMERCIAL. Mediante estos procesos se propicia una relación directa entre EMPRESA – CLIENTE, los mismos que se ven representados en la fig. 3.5:



Fig. 3.5. Diagrama de Bloque Gestión Comercial P&S

- **Captar Clientes.-** Es uno de los procesos con los cuales la empresa busca ampliar la red de estaciones de servicio con el fin de aumentar sus ventas en cada uno de los productos que ofrece, se lleva a cabo por parte de los Supervisores de cada uno de los Sectores o mediante la firma de Alianzas Estratégicas con empresas interesadas en auspiciar a P&S obteniendo beneficios comunes, brindando de esta manera un servicio diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes
- **Proyectar Imagen Corporativa.-** Se concentra en analizar las necesidades de adecuación, mantenimiento o asesoría técnica que requieran cada una de las estaciones de servicio, con el fin de cubrir de manera inmediata estos requerimientos. Incluye la planificación, organización, ejecución y control de las obras que se lleven a cabo. Además resulta imprescindible desempeñar una función de asesoramiento y supervisión de las Estaciones de Servicio para verificar que se encuentren en buen estado evitando de esta forma inconvenientes con organismos de control (DNH o DINAPA)
- **Gestionar relaciones Interinstitucionales.-** Este proceso comprende las actividades que involucran autorizaciones y trámites con instituciones u organismos de control, con el fin de que todas las estaciones de servicio afiliadas a Petróleos & Servicios, cumplan con todas las normas y parámetros que la ley establece
- **Efectuar análisis de Laboratorio.-** Dentro del análisis de laboratorio se busca determinar la calidad en la que se encuentran los productos que se expenden en cada una de las estaciones de servicio. Un análisis efectivo inicia con la toma de la muestra, lo que implica la selección de cantidad y grado de uniformidad del producto requeridos para el análisis (además de homogénea, la muestra debe ser representativa). A continuación se separan de la muestra los componentes deseados o aquéllos que puedan interferir en el estudio, y se lleva a cabo el análisis para posteriormente efectuar un informe de los resultados obtenidos, mismo que es enviado a la DNH que constituye un organismo de control.

3.3.2.1.2.2. *Programar abastecimiento*

Las empresas se enfrentan a una competencia cada vez más dura por ello P&S busca mediante PROGRAMAR ABASTECIMIENTO actuar como una comercializadora en la distribución de combustible que cumpla con los requerimientos de sus E/S facilitando las operaciones de abastecimiento a terceros, evitando que se incumpla con los pedidos recibidos.

Este Macroproceso es de Responsabilidad del JEFE DE PROGRAMACIÓN Y ABASTECIMIENTO y se subdivide como se presenta a continuación en la Fig. 3.6:



Fig. 3.6. Diagrama de Bloque Programar Abastecimiento P&S

- **Elaborar Proyección de ventas.-** Es importante conocer las necesidades de combustible de las E/S con el fin de cubrir sus pedidos mensuales. Por lo que con estudios sobre la demanda de combustible y un análisis de los factores de estacionalidad se determina con antelación, los requerimientos generales para cada temporada. Se los envía a PETROCOMERCIAL para que se asignen los diferentes tipos de combustible en base al pronóstico realizado
- **Asignar cupos.-** Cada una de las estacione de servicio requieren una asignación de combustible, la misma que es llevada a cabo de acuerdo a los pedidos recibidos y al pronóstico realizado, se efectúa la asignación por estación y por producto, esto con el fin de cubrir y abastecer a tiempo a cada una de las estaciones, evitando de esta manera

quejas por el servicio prestado.

- **Gestionar Operaciones Petrocomercial.-** P&S tiene una relación directa con PETROCOMERCIAL, lo que le favorece llevar a cabo operaciones que le permitan solucionar de manera efectiva problemas en la distribución de combustible (desabastecimiento de combustible , escasez de algún tipo de producto entre otras), mediante la tramitación de una Reasignación de cupos es decir volver a distribuir entre estaciones de servicios de P&S el producto o Aumentar el cupo cuando la empresa no cuenta con el producto requerido o tendrá un faltante para la distribución posteriormente .
- **Efectuar Anulación de facturas.-** Es un Proceso que permite a la empresa tener un control sobre los despachos que se han llevado a cabo, así como conocer el número de facturas anuladas que debe ser bajadas del sistema para evitar su acreditación en los Bancos, para ello se informa de la anulación y se procede al trámite. La anulación se lleva a cabo cuando la factura no contenga los detalles correctos de la estación de servicio o del valor de combustible que se despacho.

3.3.2.1.2.3. *Despachar combustible*

El despacho de combustible es el proceso productivo final que se efectúa para proveer de los diferentes tipos de Combustible, se lleva a cabo en cada una de las terminales siendo de responsabilidad de los JEFES DE TERMINALES, en la fig. 3.7 se puede observar el desglose del proceso

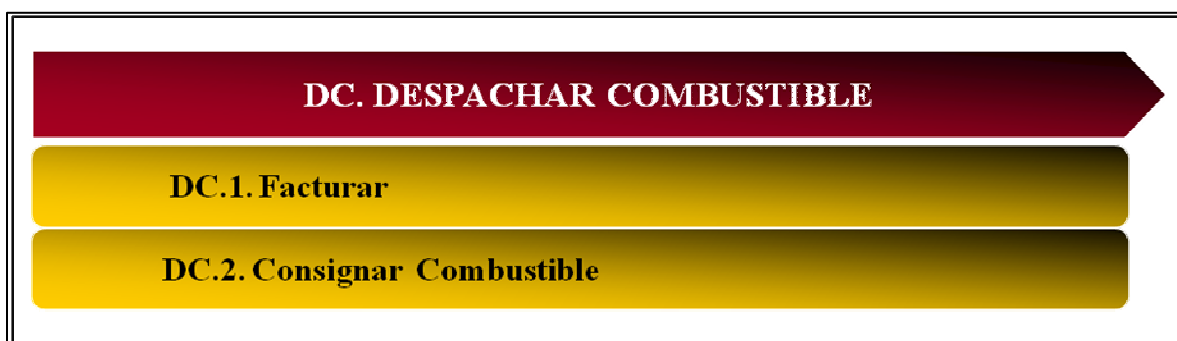


Fig. 3.7. Diagrama de Bloque Despachar Combustible P&S

- **Facturar.-** Se concentra en la recepción del pedido de la estación de servicio y la tramitación correspondiente en las diferentes instituciones financieras, para lograr la emisión de la factura que constituye un documento indispensable para la consignación del combustible
- **Consignar Combustible.-** Consiste en la entrega del combustible a los transportistas para que los distribuyan a las estaciones de servicio que pertenecen a la red de P&S una vez obtenida la factura y la guía de remisión otorgada por PETROCOMERCIAL.

3.3.2.1.3. *Subsistema de apoyo*

Son Procesos necesarios para el control y mejora de los subsistemas de gestión y de producción, sirve de soporte para el resto de procesos.

En los Procesos de Apoyo se consideran los siguientes:

- | | |
|---------------------------|----|
| • Gestión Administrativa | GA |
| • Gestión Financiera | GF |
| • Gestión Recurso Humanos | GR |
| • Gestión Jurídico | GJ |

3.3.2.1.3.1. *Gestión administrativa*

Este macroproceso engloba procesos que permiten a la empresa desarrollar sus funciones de una manera planificada y organizada, de tal modo que se puedan resolver los posibles problemas internos que se presenten en el futuro, y la cobertura de siniestros tanto de la empresa como de sus clientes. En la fig. 3.8 se puede observar el desglose del proceso

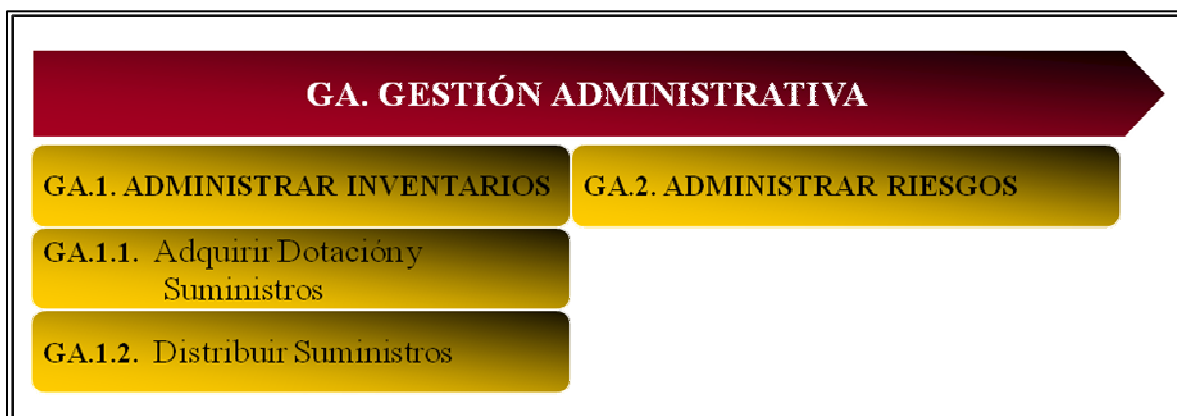


Fig. 3.8. Diagrama de Bloque Gestión Administrativa P&S

- **Administrar Inventarios.-** Se gestiona todo aquello que tiene que ver con la compra o adquisición de bienes que contribuyan al normal funcionamiento de la empresa y de las estaciones de servicio. Considerándose aquí subprocesos como: la adquisición de dotaciones, la adquisición de suministros, el mantenimiento de bienes, y el manejo de inventario de los bienes.
- **Administrar Riesgos.-** Se maneja los procesos que tienen que ver con la cobertura de posibles siniestros que se puedan presentar tanto en la empresa como en las estaciones de servicio brindando así seguridad tanto al cliente interno (personal) como al cliente externo (estaciones de servicio). Este proceso engloba subprocesos como: contratación de seguros, cancelación de primas y cobertura de siniestros.

3.3.2.1.3.2. Gestión financiera

La gestión financiera engloba actividades que intervienen en la toma de decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de Petróleos & Servicios. Este proceso es muy importante, ya que, todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, es así que en este proceso se gestiona los términos de crédito bajo los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de fondos en efectivo que deberá tenerse a la mano para responder a sus acreedores y la elaboración de presupuestos. En la fig. 3.9 se puede observar el desglose del proceso



Fig. 3.9. Diagrama de Bloque Gestión Financiera P&S

- **Elaborar Presupuesto anual.-** En este proceso se interactúa con toda la empresa cuando se mira hacia el futuro y se establecen los planes que darán forma a la posición futura de Petróleos & Servicios. La elaboración de presupuesto es una parte esencial de la Gestión Financiera ya que se hace una proyección de los ingresos y gastos en los que la empresa va a incurrir, en base a una revisión histórica de los datos.
- **Gestionar la Contabilidad.-** A través de este proceso se puede observar la situación real de la empresa, al llevar un registro actual de todas las transacciones que la empresa realiza diariamente para generar posteriormente los Estados Financieros que sirven como un instrumento para la toma de decisiones.
- **Administrar Pagos.-** Se administra los fondos que se requieren para la cancelación oportuna de deudas a los acreedores.
- **Controlar el Fondo de Contingencia.-** Este subproceso consiste en administrar los fondos que los clientes aportan voluntariamente con el fin de tener la solvencia para responder ante cualquier situación desfavorable que se presente, o para la compra de nuevos equipos.

- **Otorgar Créditos a e/s .-** Consiste en recibir las solicitudes de crédito de los clientes, tramitarlos y determinar si el cliente cumple con los requisitos para otorgarle un crédito y en caso de que este se otorgue se establece las condiciones en las que el cliente debe responder ante esta obligación.
- **Manejar Garantías Bancarias.-** Constituye un mecanismo para proteger o asegurar el compromiso de que una determinada obligación será cumplida en tiempo y forma. Se lo otorga con el fin de determinar días de crédito para la facturación de combustible en las diferentes estaciones de servicio, esta garantía avala la obligación de pago.

3.3.2.1.3.3. *Gestión del Recurso Humano*

Este proceso gestiona el desarrollo de las personas en su cargo a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento, con el fin de impulsar las cualidades del personal logrando que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos de la empresa. En la fig. 3.10 se puede observar el desglose del proceso y su posterior explicación.

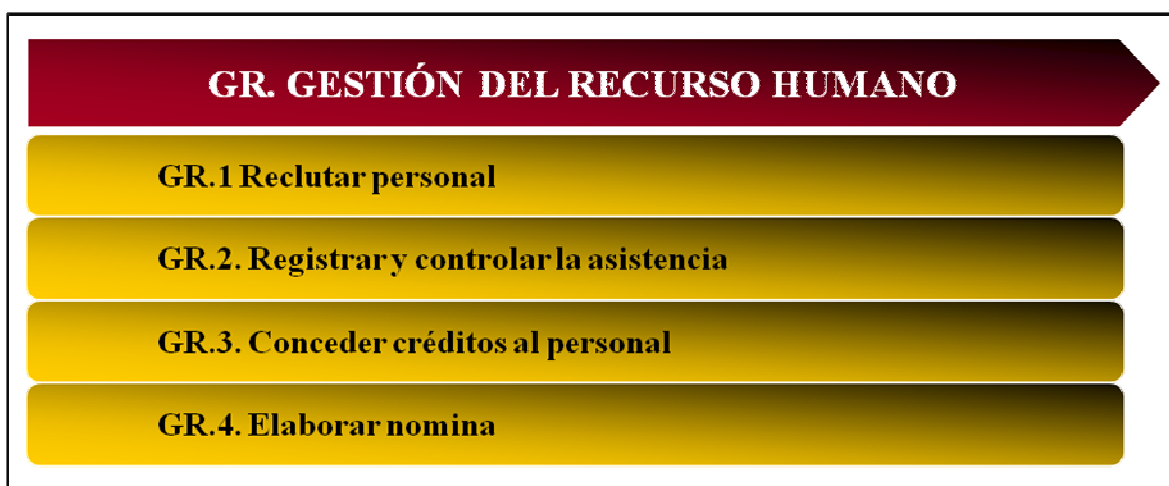


Fig. 3.10. Diagrama de Bloque Gestión del Recurso Humano P&S

- **Reclutar el personal:** Este proceso se encarga netamente del reclutamiento del personal el mismo que dependerá netamente del puesto que se encuentre vacante, ya que los ejecutivos han determinado que para cargos de supervisión se tomará muy en cuenta al personal que se haya distinguido en el cumplimiento de su trabajo dentro de la organización.

- **Registrar y controlar la asistencia:** Nos permite verificar y controlar que el personal se encuentre desempeñándose de manera adecuada, que cumpla con los horarios establecidos dentro de la empresa para cada uno de los puestos
- **Conceder crédito al personal:** La empresa facilita a sus empleados al obtención de créditos personales que les permitan solucionar inconvenientes que se les presente brindándoles de esta manera un respaldo a cada uno de sus empleados
- **Elaborar nómina:** Se efectúa mediante la nómina el pago de los servicios prestados por cada uno de los empleados de la empresa de acuerdo a su trabajo y a las obligaciones contractuales que se han generado en la relación laboral

3.3.2.1.3.4. *Gestión Jurídica*

Este proceso se lleva a cabo para brindar un soporte jurídico a las estaciones de servicio que pertenecen a la red de una manera constante y como un beneficio directo brindado por la empresa al momento de registrarse como estación de Petróleos y Servicios. En la fig. 3.11 se puede observar el desglose del proceso y su posterior explicación

Se puede observar con mayor detalle los Procesos Gobernantes, Productivos y de apoyo de la Empresa Petróleos y Servicios, en el Manual de Procesos (Anexo 7)

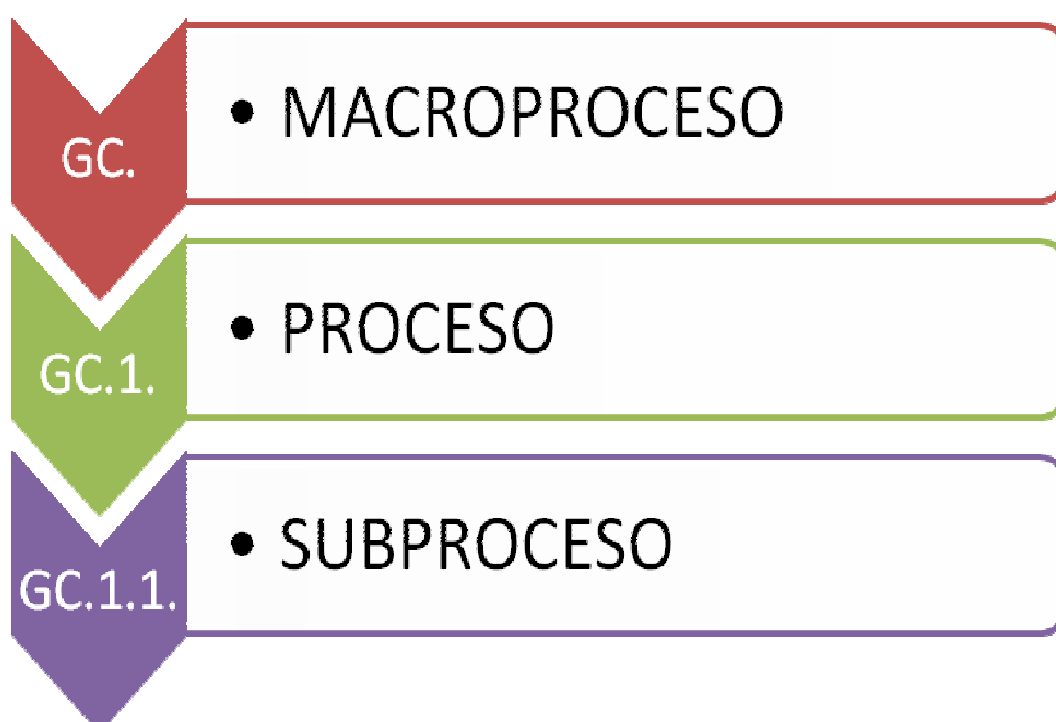


Fig. 3.11. Diagrama de Bloque Gestión Jurídica P&S

- **Elaborar Contrato:** Elaborar los documentos necesarios para legalizar y sustentar las operaciones que Petróleos & Servicios realiza.
- **Brindar Asesoría legal:** Atender los requerimientos legales tanto de la empresa P&S, como de las estaciones de servicio, con el fin de brindar el respaldo legal necesario para resolver sus inquietudes y problemas legales.

3.3.3. INVENTARIO DE PROCESOS

Una vez identificado cada uno de los Procesos con los que cuenta Petróleos y Servicio es indispensable condensarlos en el Inventario de Procesos, esta codificado de la siguiente manera: Las dos letras iniciales corresponden al Macroproceso, el dígito subsiguiente al Proceso y el último dígito al Subproceso. Por ejemplo:



El inventario de Procesos se detalla en la siguiente tabla:

NOMBRE	CÓDIGO
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	GO.
Analizar Situación Organizacional	GO.1.
Legalizar documentos	GO.2.
Coordinar reuniones de directorio	GO.3.
GESTIÓN COMERCIAL	GC.
Captar clientes	GC.1.
Proyectar Imagen corporativa	GC.2.
Mantener la imagen corporativa	GC.2.1.
Efectuar Asesoría técnica	GC.2.2
Gestionar Relaciones Interinstitucionales	GC.3.
Registrar nuevas estaciones de servicio	GC.3.1
Registrar cambio de propietario	GC.3.2
Registrar pagos de control anual	GC.3.3
Calibrar equipos	GC.3.4
Tramitar venta de otro combustible	GC.3.5
Tramitar cambio de equipos	GC.3.6
Elaborar Análisis de Laboratorio	GC.4.
PROGRAMAR ABASTECIMIENTO	PA.
Elaborar proyección de ventas	PA.1.
Asignar cupos	PA.2.
Gestionar Operaciones Petrocomercial	PA.3.
Efectuar la Anulación de Facturas	PA.4.
DESPACHAR COMBUSTIBLE	DC.
Facturar	DC.1.
Consignar Combustible	DC.2.
GESTION FINANCIERA	GF.
Elaborar presupuesto anual	GF.1.
Gestión de contabilidad	GF.2.
Administrar Pagos	GF.3.
Controlar Fondos de Contingencia	GF.4.
Otorgar créditos	GF.5.
Manejar Garantías Bancarias	GF.6.
GESTION ADMINISTRATIVA	GA.
Administrar inventarios	GA.1.
Adquirir dotación y suministros	GA.1.1.
Distribuir suministros y dotación	GA.1.2
Administrar Riesgos	GA.2
GESTIÓN DE RRHH	GR.
Reclutar personal	GR.1
Registrar y controlar la asistencia	GR.2.
Conceder crédito al personal	GR.3
Elaborar Nómina	GR.4
GESTIÓN JURÍDICA	GJ.
Elaborar contrato	GJ.1.
Brindar asesoría legal	GJ.2.

Tabla 3.2. Inventario de Procesos P&S

3.4. INDICADORES DE PROCESOS

Con los indicadores se puede medir y observar como avanza el proceso, con el fin de controlar, tomar medidas correctivas si fuera necesario y establecer las relaciones que existe entre los objetivos y los diversos procesos.

Para la adecuada medición de los procesos se colocó en la parte inferior de cada uno de los diagramas de flujos su respectiva tabla de indicadores como se puede observar a continuación en la Tabla 3.3:

CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	ESTÁNDAR O META

Tabla 3.3. Diseño de Indicadores

La respectiva tabla resumen de los indicadores propuestos se puede observar en el Anexo 5

3.5. MEJORA Y OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS

Es importante considerar que para la mejora eficaz de los procesos de Petróleos y Servicios C.A, se identificó los procesos actuales de la empresa, los mismos que fueron examinados minuciosamente a través del Análisis de Valor Agregado (Anexo 3) con la finalidad de determinar aquellos procesos cuyas actividades no generen valor agregado para la empresa o para el cliente, adicionalmente se utilizó la Matriz de Holmes y el Diagrama de Pareto para priorizar los procesos como se puede observar en el Anexo 6.

Al tomar en cuenta tanto el criterio del Valor Agregado y de la Matriz Holmes se ha determinado como procesos principales y ha ser mejorados los siguientes:

PROCESOS ACTUALES	PROCESOS MODELADOS
Nuevos clientes	Captar clientes
Pre- facturación	Facturar
Pronostico de Ventas	Elaborar Proyección de Ventas
Entrega de combustible	Consignar combustible
Registro nueva e/s	Registrar nuevas estaciones de servicio
Entrega de cupos e/s	Asignar cupos de combustible
Calibración de equipos	Tramitar calibración de equipos
Autorización con organismos de control	Tramitar venta de otro combustible
	Tramitar cambio de equipos
Cambio de propietario	Tramitar cambio de propietario
Redistribuir combustible	Gestionar Operaciones Petrocomercial
Aumentar cupos para combustible	

Tabla 3.4. Procesos Mejorados

Con la finalidad de tener una visión clara de la mejora de los procesos que se llevo a cabo en Petróleos y Servicios se realizó una comparación entre el análisis de valor agregado actual y el análisis de valor agregado de los procesos mejorados (Anexo 4).

Al realizar la mejora de los procesos ya indicados se obtuvo la siguiente tabla comparativa:

COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN MEJORADA	
	Tiempo	%	Tiempo	%
VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	11282,00	12,66%	14825,00	15,01%
VALOR AGREGADO EMPRESA	23421,00	26,29%	52589,00	53,24%
PREPARACION	35701,00	40,07%	9256,00	9,37%
ESPERA	17140,00	19,24%	20641,00	20,90%
MOVIMIENTO	990,00	1,11%	978,00	0,99%
INSPECCION	458,00	0,51%	371,00	0,38%
ARCHIVO	99,00	0,11%	109,00	0,11%
TOTAL	89091,00	100,00%	98769,00	100,00%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO	34703,00		67414,00	
INDICE DE VALOR AGREGADO	39%		68%	

Tabla 3.5 Comparación Situación Actual vs Situación Mejorada.

Aquí se puede evidenciar que el Índice de Valor Agregado ha logrado aumentar de una manera significativa lo que favorecerá a que los procesos se direccionen de una manera más eficaz hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De una manera gráfica se puede observar dicha afirmación en la fig. 3.3

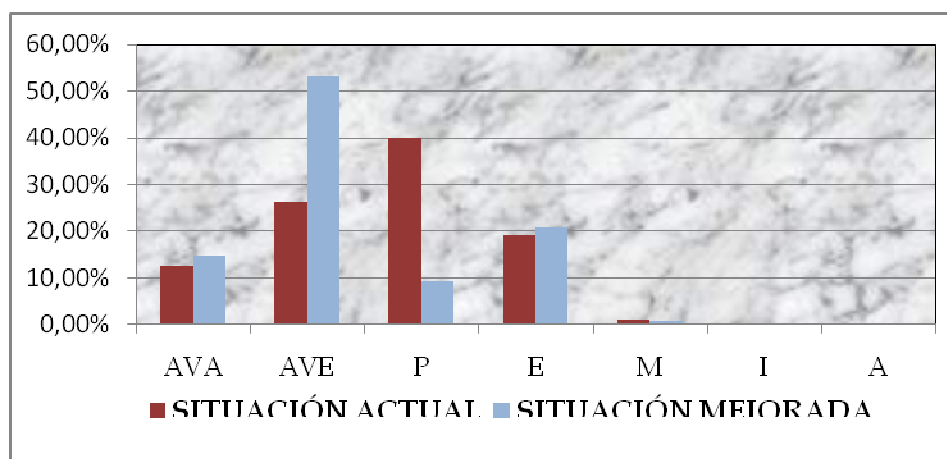


Fig. 3.12 Gráfico Comparativo

3.6. MANUAL DE PROCESOS

La propuesta de Diseño del Sistema de Gestión por Procesos engloba la información más importante sobre la estructura organizacional de Petróleos & Servicios, las funciones vitales que llevan a cabo sus principales procesos e indicadores, los mismos que se verán reflejados en el manual de procesos.

3.6.1. OBJETIVO

El Manual de Procesos de P&S tiene entre sus objetivos:

- Proporcionar a los miembros de la empresa información relevante de la estructura organizacional, de una forma ordenada, actualizada y fácil de consultar.
- Servir como herramienta de análisis, a fin de proponer e implantar mejoras y cambios organizacionales.
- Exponer y difundir la misión, objetivos, estructura organizacional y principales actividades de cada una de los procesos
- Documentar la estructura por procesos con el fin de dar a conocer a todo el personal.

3.6.2. ALCANCE

El Manual de Procesos contempla la estructura organizacional y las principales funciones de los procesos adscritos, en forma directa a los responsables de cada una de las áreas.

En cada proceso se debe establecer:

- Caracterización del Proceso
- Descripción del Proceso
- Descripción de Actividades
- Diagramas de flujo

El Manual de Procesos (Anexo 7) describe la estructura por procesos que permitirá el desarrollo de una cultura de mejora continua; en procura de satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Empresa Petróleos y Servicios C.A tiene un compromiso fundamental con quienes forman parte de su organización es decir, su personal gerencial, administrativo y operativo; aun más con sus clientes, por lo que para desarrollar sus actividades de una manera más organizada requirió una estructura formal basada en un sistema de gestión por procesos que se ve representada en el Manual de Procesos

Las necesidades de mejorar efectividad de sus operaciones tanto a nivel externo e interno; le permitió brindar la información necesaria para efectuar este proyecto, una vez efectuada la investigación y el análisis respectivo se pudo llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones que se observan a continuación:

4.1 CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente proyecto se mencionan las siguientes:

- Del diagnóstico realizado, se pudo reconocer procesos duplicados y repetitivos en ciertas unidades funcionales, la falta de una estructura orgánica, la inexistencia de procesos, la carencia de una buena comunicación organizacional y el desconocimiento de las actividades en las que el personal está involucrado dentro de los procesos.
- En la fase de diagnóstico de la empresa se pudo identificar que Petróleos y Servicios no poseía un direccionamiento estratégico claro que le permitiera desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de Petróleos & Servicios.

- Cada unidad funcional mantiene una relación directa con ciertas actividades correspondientes a otras unidades, encontrando oportunidades de mejora relacionadas al flujo de actividades.
- Las técnicas utilizadas para el levantamiento de información, y la colaboración de todo el personal de la empresa, permite identificar las diferentes actividades, establecer la secuencia que siguen los procesos y subprocesos, y cumplir de este modo con uno de los objetivos planteados para la investigación.
- Al llevar a cabo un análisis de los procesos identificados se diseñó el Mapa estratégico y la Cadena de Valor, permitiendo de esta forma tener la visión global de la empresa desde el punto de vista de la Gestión por Procesos.
- Como resultado del análisis de valor agregado de los procesos actuales se obtuvo que en los macro procesos identificados como estratégicos es decir: Gestión Comercial, Programar Abastecimiento y Despachar Combustible, se concentran los índices de valor más bajos, ya que poseen actividades que no generan valor agregado para la empresa ni para el cliente.
- Una vez obtenido los índices de valor agregado de los procesos, se efectuó la priorización de los mismos, a través de la Matriz de Holmes y el Diagrama de Pareto, herramientas que permiten determinar procesos críticos y llevar a cabo la mejora de aquellos procesos que afectan directamente el desenvolvimiento de la empresa, con esto lo que se busca es proponer acciones que favorezcan al mejor funcionamiento de los mismos y satisfagan las necesidades de sus clientes
- En la comparación del análisis del valor agregado de los procesos actuales con los procesos propuestos, se encontró un incremento en el valor que la empresa genera tanto a favor del cliente interno como externo.
- La empresa no realiza una correcta utilización de los recursos de personal que poseen en muchos casos se asigna actividades que se pueden llevar a cabo dentro de un mismo proceso a otra persona que tiene una participación pasiva dentro del

mismo, lo que genera tiempos de demora realmente significativos .y traslados innecesarios en el flujo de procesos

- Cabe destacar que en la fase de diagnóstico, no se encontraron indicadores en ninguna de las unidades de P&S, por lo que, los procesos propuestos y los indicadores diseñados permitirán desarrollar con mayor eficacia las actividades de la empresa.
- Por medio del Manual de Procesos se consigue estandarizar y organizar la información recopilada, por lo que, se constituye en una herramienta valiosa para el personal administrativo y operativo, el cual puede utilizar el documento en caso de existir dudas sobre el proceso en que se vea involucrado.

4.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad de optimizar la gestión del Petróleos y Servicios C.A y, una vez consolidado el proyecto sobre el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- El Directorio y la Gerencia debe utilizar el Manual de Proceso como herramienta para establecer una estructura más formal de manera que se logre una respuesta efectiva a las nuevas exigencias
- Establecer total compromiso por parte del Directorio y la Gerencia de la empresa con la finalidad de poder implementar las propuestas de mejoras en los principales procesos debido a que el nivel jerárquico Gerencial es el pilar fundamental para poder establecer cualquier tipo de cambio en beneficio tanto individual como colectivo de la empresa
- Es primordial establecer políticas para llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos de actuación para el personal operativo y administrativo que sirva como complemento para el efectivo desarrollo de cada proceso y subproceso
- Es conveniente implementar oportunamente el Sistema de Gestión por Procesos propuesta desarrollada, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado
- Se debe formar un equipo de personas que trabajen constantemente en los procesos de la empresa y que sea el encargado de implementar, controlar, evaluar y mejorar los mismos

- El Manual de Procesos entregado a la organización sea actualizado periódicamente con el fin de detener un documento que refleje la realidad de la ejecución de los procesos de igual forma deben renovar los todos los documentos anexos a este documento
- Mantener una revisión periódica de los objetivos, la estrategia y el desempeño actual de la empresa controlando y realizando los análisis necesarios para guardar coherencia con el direccionamiento estratégico de la empresa
- Socializar el modelo planteado al personal de la empresa mediante talleres participativos, para eliminar la inseguridad y el desconcierto, que puede causar aplicar un nuevo sistema de gestión y que podría afectar el desarrollo del proyecto.
- Se recomienda que no existan tantas reestructuraciones en lo que se refiere al personal gerencial, de tal forma que no afecte al normal funcionamiento de la empresa, provoque malestar en el personal y perjudique el implemento de este tipo de proyectos
- La implantación de una nueva forma de administración en la empresa requiere del esfuerzo, tanto de la Gerencia como del personal administrativo y operativo dicho esfuerzo y colaboración demanda también de una respuesta a manera de recompensa o estímulo para la mejora del desempeño de su personal en las actividades cotidianas, por lo que, establecer un programa de capacitación en la empresa es una buena manera de contribuir para mejorar el ambiente laboral.
- Se recomienda dar seguimiento a la implantación de los procesos propuestos, revisar con cierta periodicidad el manual y generar mejoras continuas, para posteriormente buscar implementar un manual de calidad y la obtención de una certificación de calidad ISO.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALARCON, Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales. Ed. Fundación Confemetal, 2000
- DAVENPORT, Thomas H. Innovaciones de Procesos Ed. Díaz de Santos . Madrid. 2000
- EVERETT Adam, Administración de Operaciones. Prentice Hall, México 1997
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos en la Empresa, McGraw- Hill. México. 2005
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJÍA, García Braulio. Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- PEREZ, José Antonio. Gestión por Procesos, Ed ESIC , 2007
- TRISCHLER, William. Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>
- <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

ANEXOS

- Anexo 1 Formatos utilizados
- Anexo 2 Diagrama de flujo Procesos Actuales
- Anexo 3 Análisis de valor agregado Procesos Actuales
- Anexo 4 Análisis de valor agregado Procesos Mejorados
- Anexo 5 Tabla Resumen de Indicadores
- Anexo 6 Matriz de holmes y diagrama de pareto
- Anexo 7 Manual de Procesos