



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO EL
JORDÁN**

AUTORA: KARINA ESTEFANY LÓPEZ RIVERA

TUTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE

OTAVALO – NOVIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, **12 de noviembre del 2020**

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO EL JORDÁN**

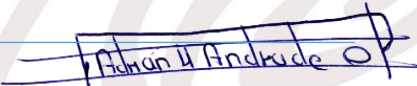
Correspondiente al estudiante:

Nombre: López Rivera Karina Estefany
C.I.: 100286865-9

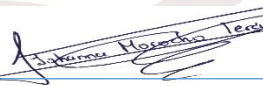
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado
Nombre: Ph.D. **Díaz Lidia Gispert**
C.I.: 1756687677



Tutor del trabajo de Grado
Nombre: **MBA. Adrián Andrade Orbe**
C.I.: 100284167-2



Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: **Msc. Johanna Morocho Terán (Secretaria)**
C.I.: 1003157227

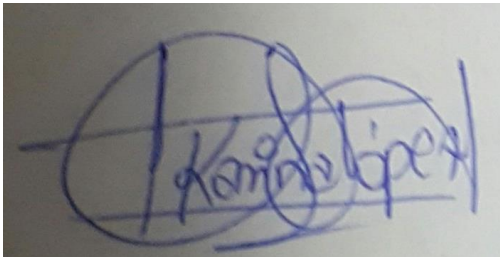


Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: **Msc. Belky Orbes Revelo (Oponente)**
C.I.: 1756087365

DECLARACIÓN

Yo, KARINA ESTEFANY LÓPEZ RIVERA declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, Según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

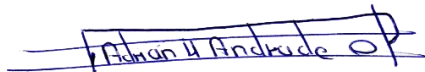


KARINA ESTEFANY LÓPEZ RIVERA C. I.

C.C: 1002868659

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO EL JORDÁN” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciada en Administración de Empresas de la estudiante, Karina Estefany López Rivera y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

A handwritten signature in blue ink, reading "Adrián Andrade" with a stylized flourish at the end. The signature is written over a horizontal line.

MBA. Adrián Andrade

C.I.1002841672

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas las personas que me brindaron las posibilidades y oportunidades de poder culminar este trabajo, a mi familia en especial a mi esposo e hijos por ser la fuente de motivación y superación cada día y por brindarme amor, comprensión y empuje durante esta etapa.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por permitirme poder culminar mi carrera y llenarme de bendiciones, a la Universidad de Otavalo por la oportunidad que me dio al abrirme las puertas, a mis compañeros por su amistad, a mis profesores por haberme brindado conocimientos e ideas para la culminación de este trabajo, en especial a mi tutor MBA, Adrián Andrade por haberme guiado en este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN	
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	18
ANTECEDENTES	18
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	26
JUSTIFICACIÓN	27
PROBLEMA CIENTÍFICO	27
OBJETIVOS	27
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
VARIABLES	28
CAPÍTULO I MARCOTEÓRICO.....	29
1.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	29
1.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	29
1.2.2. MISIÓN	30
1.2.3. VISIÓN	31

1.2.4.	POLÍTICAS.....	33
1.2.5.	VALORES.....	34
1.3.	MAPA DE PROCESOS.....	35
1.4.	ACTIVIDAD COMERCIAL.....	38
1.5.	EFICIENCIA	38
1.5.2.	EFICIENCIA TÉCNICA EN LOS PROCESOS.....	39
1.5.3.	EFICIENCIA Económica EN LOS PROCESOS.....	39
1.5.4.	PROCESOS DE GESTIÓN	42
1.6.	LA LOGÍSTICA.....	43
1.7.	ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	44
1.8.	MATRIZ FILOSÓFICA.....	44
1.9.	VALORACIÓN DE LA ÉTICA INSTITUCIONAL.....	45
1.10.	ESQUEMAS DE PLANIFICACIÓN	45
1.11.	RENDIMIENTO DE PROCESOS.....	45
1.12.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	46
1.13.	ANÁLISIS PESTEL	46
1.14.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	46
1.15.	ANÁLISIS FODA	47
1.22.1.	ANÁLISIS INTERNO	47
1.15.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	49
1.16.	BASE NORMATIVA	50
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA		
.....		52
2.1.	METODOLOGÍA	52
2.1.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
2.1.2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.1.3.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	53

2.1.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
2.2.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA	55
2.2.1.	ÁNÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES.	55
2.2.2.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE	64
2.2.3.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR	66
2.2.4.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL CONTADOR.....	67
2.3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA.....	68
2.3.1.	Aplicación PESTEL (Factores Externos de la empresa).....	68
2.3.2.	MATRIZ EFE	70
2.3.3.	MICROAMBIENTE (FUERZAS DE PORTER).....	71
2.3.4.	MATRIZ EFI.....	73
2.3.5.	FODA.....	74
2.3.7.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	76
CAPÍTULO III: PROPUESTA- MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA....		77
3.1.	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	77
3.2.	ANTECEDENTES	77
3.3.	OBJETIVOS	78
3.4.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	78
3.4.1.	Misión.....	78
3.4.2.	VISIÓN.....	79
3.4.3.	POLÍTICAS	79
3.4.4.	VALORES CORPORATIVOS	80
3.5.	IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA	80
3.6.	ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL	81
3.7.	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	84
3.8.	ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y A LAS 4 P'S DEL MARKETING	109

3.8.1. Marketing y ventas en relación con el MIX.....	109
3.9. PROCESO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES.....	110
3.9.1. PROCESO DE LOGÍSTICA.....	110
3.10. INVENTARIOS.....	111
3.11. CADENA DE VALOR.....	112
3.11.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	113
3.11.1.1. Logística interna	113
3.11.1.2. Operaciones	114
3.11.1.3. Logística externa	114
3.11.1.4. Marketing y Ventas.....	114
3.11.1.5. Servicio post venta	115
3.12.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS	115
3.12.2.1. Infraestructura de la empresa.....	115
3.12.2.2. Administración de recursos humanos.....	116
3.12.2.3. Desarrollo tecnológico	116
3.12.2.4. Adquisición y Compra.....	117
3.13. IMPACTOS	117
3.13.1. Impacto Administrativo	117
3.13.2. Impacto Marketing y Ventas.....	118
3.13.3. Impacto Logística y operaciones.....	118
3.13.4. Impacto General	119
CONCLUSIONES.....	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	54
Tabla 2 Definición clara y documentada de las funciones.....	55
Tabla 3 Clima laboral	56
Tabla 4 Tiempo de atención al cliente.....	57
Tabla 5 Protocolo de atención al cliente.....	58
Tabla 6 Aceptación del servicio.....	59
Tabla 7 Problemas de atención al cliente.....	60
Tabla 8 Normas de bioseguridad	61
Tabla 9 Dotación de prendas de protección.....	62
Tabla 10 Accidente laboral.....	63
Tabla 11 PESTEL.....	68
Tabla 12 Matriz EFE.....	70
Tabla 13 Fuerzas de Porter.....	72
Tabla 14 Matriz EFI.....	73
Tabla 15 FODA	74
Tabla 16 Cruce estratégico FODA	75
Tabla 17 Preguntas guía de elaboración de la misión.....	78
Tabla 18 Preguntas guía de elaboración de la visión.....	79
Tabla 19 Manual de funciones gerente general	81
Tabla 20 Manual de funciones contador	82
Tabla 21 Manual de funciones contador	83
Tabla 22 Manual de funciones del Despachador	83
Tabla 23 Procedimiento para Realizar la Renovación del Certificado de Control Anual.....	84
Tabla 24 Procedimiento para compra de combustible	86
Tabla 25 Procedimiento de descargue de combustible.....	88
Tabla 26 Procedimiento de control de calidad.....	90
Tabla 27 Procedimiento de venta en efectivo	91
Tabla 28 Procedimiento de venta a crédito.....	92
Tabla 29 Procedimiento de cierre de caja	93
Tabla 30 Procedimiento para la autorización del permiso de los bomberos	95

Tabla 31 Procedimiento de revisión de dispensadores y surtidores.....	96
Tabla 32 Procedimineto para el mantenimiento de las instalaciones	97
Tabla 33 Procedimiento de obtención licencia ambiental.....	98
Tabla 34 Procedimiento de arqueo de caja.....	99
Tabla 35 Proceso de calibración de mangueras	100
Tabla 36 Procedimiento de capacitación al personal	101
Tabla 37 Procedimiento de inicio de día de los despachadores	102
Tabla 38 Procedimiento para el pago de impuesto predial	103
Tabla 39 Procedimiento para el permiso de suelos.....	104
Tabla 40 Proceso pago facturas.....	105
Tabla 41 Procedimiento para el pago de servicios básicos.....	106
Tabla 42 Procedimiento para cobrar a los clientes.....	107
Tabla 43 Procedimiento para cobro con tarjeta consumo de combustible	108
Tabla 44 Impacto Administrativo	117
Tabla 45 Impacto Marketing y ventas.....	118
Tabla 46 Impacto logística y operaciones	118
Tabla 47 Impacto general.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Definición clara y documentada de las funciones	55
Figura 2 Clima laboral	56
Figura 3 Tiempo de atención al cliente.....	57
Figura 4 Protocolo de atención al cliente	58
Figura 5 Aceptación del servicio.....	59
Figura 6 Problemas de atención al cliente	60
Figura 7 Normas de bioseguridad	61
Figura 8 Dotación de prendas de protección.....	62
Figura 9 Accidente laboral.....	63
Figura 10 Logotipo	80
Figura 11 Organigrama de la Estación de Servicios el Jordán.....	81
Figura 12 Renovación Anual del certificado anual del ARCH.....	85
Figura 13 Flujograma de compra de combustible	87
Figura 13 Flujograma de descargue de tanquero.....	89
Figura 15 Control de calidad	90
Figura 16 Proceso de venta en efectivo	91
Figura 17 Procedimiento de venta a crédito.....	92
Figura 18 Procedimiento de cierre de caja.....	94
Figura 19 Procedimiento de permiso de bomberos.....	95
Figura 20 Procedimiento de revisión de dispensadores y surtidores	96
Figura 21 Procedimiento de licencia ambiental	98
Figura 22 Procedimiento de arqueo de caja chica	99
Figura 23 Procedimiento de calibración de mangueras	100
Figura 24 Procedimiento de capacitaciones.....	101
Figura 25 Procedimiento de inicio del día	102
Figura 26 Procedimiento de pago de impuesto predial	103
Figura 27 Procedimiento de permiso de suelo	104
Figura 15 Procedimiento de pago de facturas.....	105
Figura 29 Procedimiento de pago de servicios básicos	106
Figura 30 Procedimiento de cobro a clientes	107
Figura 31 Procedimiento de cobro con tarjeta.....	108

Figura 13 Estrategia de Marketing del Producto	110
Figura 14 Logística de Suministro de Combustible	110
Figura 15 Proceso de distribución de combustible al cliente.....	111
Figura 16 Captura de la interfaz de la consola que controla el volumen de producto	112
Figura 17 Cadena de valor	112
Figura 18 Área de Tanques.....	134
Figura 19 Parqueo de Tanquero	135
Figura 20 Cuarto de máquinas y bodega	136
Figura 21 Área Administrativa	137
Figura 41 Acceso entradas y salidas.....	139
Figura 42 Acceso entradas y salidas.....	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta dirigida al personal operativo de la Estación el Jordán	129
Anexo 2 Entrevista dirigida al propietario de la Estación el Jordán	¡Error!
Marcador no definido.	
Anexo 3 Entrevista dirigida al administrador de la Estación el Jordán	¡Error!
Marcador no definido.	
Anexo 4 Entrevista dirigida al contador de la Estación el Jordán	¡Error!
Marcador no definido.	
Anexo 5 Distribución de la estación de servicios.....	134
Anexo 6 Fotografías del trabajo de campo.....	141

RESUMEN

La Estación de Servicios el Jordán se dedica a la compra y venta de combustible la cual requiere de procesos y procedimientos que le permita mejorar la actividad comercial así obtener calidad en el servicio al cliente, el presente trabajo de investigación es un manual de procesos y procedimientos para la estación de servicios el Jordán ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura. Mediante la encuesta y las entrevistas al personal de trabajo se identifica problemas en la ejecución de procedimientos administrativos, lo cual dificulta operar con eficacia y eficiencia, por esta razón se elabora manual de procesos y procedimientos en los cuales se asignan funciones a los empleados, las tareas que se encuentran asignadas están escritas mediante procedimientos y flujo gramas donde les permitirá tener una forma general de su trabajo, esto contribuye a que los funcionarios tengan definidos los procedimientos a realiza, mismos que podrán visualizar en el manual.

ABSTRACT

El Jordán Service Station is dedicated to the purchase and sale of fuel which requires processes and procedures that allow it to improve commercial activity thus obtaining quality customer service, this research work is a process and procedures manual for the El Jordán service station located in the city of Otavalo, Imbabura province. Through the survey and interviews with work personnel, problems in the execution of administrative procedures are identified, which makes it difficult to operate effectively and efficiently, for this reason a manual of processes and procedures is prepared in which functions are assigned to employees, Tasks that are assigned are written through procedures and flow charts where they will allow them to have a general form of their work, this contributes to the officials having defined the procedures to be carried out, which they will be able to view in the manual.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Los manuales son de vital importancia para la empresa ya que es donde se detalla de forma ordenada los procedimientos, instrucciones, funciones que debe desempeñar cada persona, Vergara (2017), afirma que “en la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado manuales de procedimientos” (p.247). Por tal motivo se debe implementar manuales para que todos los trabajadores tengan claras sus tareas a realizar, esto ayudará a corregir cualquier problema transmitiendo información clara de cómo cumplir cada uno de los procedimientos a seguir, si los manuales de procesos son bien llevados por todos los trabajadores, la empresa llegará a cumplir sus metas y objetivos de una manera organizada.

Los manuales, comprenden documentos en donde se describe la forma en cómo se debe realizar una actividad, en un formato determinado, el cual está dirigido para usuarios específicos. Asanza, Miranda , Ortíz , & Espín (2016), “Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo” (p.5). El manual es muy útil para personas que desconocen ciertos procesos, pues lo direccionan gracias a los pasos que se plasman en él.

Un manual es de utilidad pública, en él se documentan los pasos a seguir de un proceso, como lo manifiesta La autora, es un diccionario, en donde se encuentran términos que se relacionan a las operaciones de una empresa. Este documento reúne los aspectos básicos cuya finalidad es explicar a su usuario como funciona cierto objeto, proceso, o tema.

Ejemplificando las empresas del sector servicios, específicamente de venta de combustibles, la Empresas Copec S.A. es una de las más grandes empresas que ofrece combustible en Chile, gracias a los procesos y procedimientos que manejan han llegado hacer una empresa con más de 623 puntos en este

territorio, ya que todos sus colaboradores tanto administrativos como despachadores conocen a perfección sus tareas que deben realizar. Roberson C & Bottinell (s.f.), interpreta que, “el compromiso con los clientes que atendemos en las Estaciones de Servicio, es entregar siempre un servicio de excelencia, tanto en seguridad, oportunidad y calidad” de tal manera que gracias a dar un buen servicio y a conocer cada uno de sus posesos y procedimientos han llegado a ser una de las más grandes empresas, ya que cumplen a cabalidad cada una de las actividades asignadas a cada uno de sus puestos de trabajo, gracias al compromiso de todo el personal, la empresa ha llegado tan alto.

Por otra parte, Pemex es una empresa estatal la más grande de México, esta se maneja por medio manual de funciones las cuales indican cuáles son las actividades que debe realizar cada una de las personas. (PEMEX, s.f.). Testifica que “los manuales tiene como objetivo establecer directrices y actividades a realizar en las Estaciones de Servicio para garantizar una operación eficiente, de calidad y con altos estándares de seguridad y protección al ambiente”, de tal manera que a esta empresa gracias a tener muy claro la descripción de cada una de sus políticas, funciones y organigramas mantienen cada una de sus áreas actualizadas, donde sus trabajadores revisan la información y mantienen una copia en cada área, socializan con sus colaboradores, siempre se mantienen actualizados porque también la información mantienen en la página web de la empresa, están claros de los niveles jerárquicos que tiene cada una de las personas al igual que las actividades a realizar, esto ha llevado a la empresa a llegar a donde esta con la ayuda de todo el personal cumpliendo a cabalidad lo propuesto.

Los procesos y procedimientos son de vital importancia para las empresas. Pérez & Lanza (2014), comentan que “el manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca”. De este modo el manual ayudará a la empresa a organizar de mejor manera cada una de las actividades previstas para cada uno de los trabajadores, donde cada persona identifica cada proceso, producto, donde se involucran todos hacia la empresa, generando un mejor

servicio, identificando las buenas prácticas, seleccionando las mejores para obtener un mejor resultado.

Los procedimientos son pasos que permiten facilitar el trabajo de manera correcta, Burgos (2016), certifica que “el manual de procedimientos se convierte en una guía orientadora con carácter formal u oficial para la ejecución de un determinado proceso” por tal razón es importante para las empresas tener un adecuado manejo de los procedimientos y procesos, donde por más pequeña que sea la actividad a realizar sea ejecutada de la mejor manera donde se busca minimizar los riesgos, el desempeño de cada una de las personas al igual que la capacidad que tenemos para lograr lo propuesto, y esto ayudara no solo al personal sino a la empresa a generar mayor utilidad y clientes más satisfechos con el servicio brindado.

Los manuales de procesos son utilizados por personas que deben ejecutar trabajos regulados estrictamente, constituyen un mecanismo de control interno para las organizaciones. Además, al momento de efectuar auditorías, son criterios para comparar lo actuado con lo dispuesto o normas. Vivango (2017), manifiesta “los manuales de procedimientos son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente” (p.252).

El manual de procesos debe fomentar la sistematización de las operaciones en una empresa y a través de ello la eficiencia y eficacia, con la finalidad de alcanzar altos índices de productividad. El manual de procesos es un documento de control dentro de una organización debido a que constituye un marco de referencia de las normas, en el deben incorporarse las políticas y normas que regulan las actividades empresariales en todos los niveles y áreas de la entidad.

Tanto la empresa Copec S.A. de Chile y Pemex de México mantienen manuales de procesos y procedimientos bien elaborados al igual que organigramas bien estructurados de tal manera que les ha permitido llegar hacer empresas de éxito.

Analizando en el campo ecuatoriano se identifica la existencia de la empresa Estación el Jordán, dedica también a la venta de combustible al por menor para todo tipo de vehículos livianos, pesados, maquinarias y personas que necesiten

para cualquier otra necesidad, dicha empresa no ha logrado aún implementar manuales de procesos y procedimientos administrativos por lo que actualmente se encuentran trabajando de manera empírica.

Para la administración es importante manejarse bajo procesos y procedimientos que permitan un buen desarrollo de los trabajadores. González, Fuentes, & Millo (2017), aseguran que “la información emitida sea confiable al dar niveles adecuados de eficiencia y eficacia operativa al ejecutar los procesos” (p.61), por lo tanto el administrador así como el personal se deben involucrar en todos los procesos, conocer a fondo cada una de las actividades y dar cumplimiento de las mismas, donde el propósito es lograr los objetivos minimizando los recursos ya que la adecuada utilización hará que exista una productividad de éxito para la empresa y llegar hacer una de las reconocidas por su calidad de servicio y su liderazgo solvente, al realizar un manual de procesos y procedimientos se lograra que los trabajadores tengan claro el proceso, den un mejor servicio al cliente, sistematizar los procesos, mayor eficiencia y seguridad al momento de realizar las operaciones, gente más comprometida con la empresa.

Los resultados de los procesos y procedimientos se podrán ver con el día a día, Vivanco (2017), menciona que “los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización” (p.248). Es por esto por lo que si un proceso o procedimiento no está dando resultado se debe verificar a tiempo para que se pueda realizar bien el trabajo previsto, esto es dando a conocer a cada una de las personas que trabajan en la empresa y de esta manera buscar soluciones al problema.

Los manuales al constituir una herramienta de control para una organización, se pueden clasificar, conforme al área en donde se va a implementar, especificando los objetivos que busca por unidad operativa de la empresa. Existen manuales para la organización, por departamento, de políticas, de calidad, de la administración financiera, de los sistemas internos, aquellos para describir procesos múltiples, del puesto de trabajo o también conocido como manual de funciones y cargos, así mismo existen manuales para introducir a la historia de la empresa como el manual de bienvenida.

Lozano Valqui & Tnorio Aguinaga (2015), sostienen que “una de las herramientas importantes para poder lograr un desarrollo eficiente en este sector es el control interno” es por esto que el control de cada uno de los procesos es importante ya que se debe verificar el desarrollo que tiene cada una de las áreas de trabajo, garantizando el servicio que se da a los clientes, y salvaguardando los bienes de la empresa, generando confianza en los registros y resultados que generan utilidad para la empresa.

Los procesos y procedimientos se relacionan con cada una de las actividades que se van a realizar. Castillo (2017), menciona que “un proceso es el Flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común”. De tal manera que todos los procesos van de la mano de los cuales todo el personal debe conocer y poner en práctica, las empresas de éxito lo manejan de buena forma lo cual se debe aprender a ser mejores cada día, dando a conocer cada una de las actividades diarias y a mejorarlas, ayudar a dar cumplimiento y a ser una empresa de éxito todos juntos ya que el trabajo en equipo ayuda al fortalecimiento de esta.

Mediante la entrevista realizada al administrador de la Estación el Jordán dio a conocer que la empresa LUBRIGOD S.A. de número de RUC: 179232231001 con representante legal la Lic. Godoy Andrade Bertha Elizabeth con nombre comercial Estación Internacional EL JORDAN inició sus actividades desde el año 2012, el mismo que se encuentra ubicado en la ciudad de Otavalo, panamericana norte vía selva alegre, esta empresa se dedica a la venta al por menor de combustible para automotores, la Estación el Jordán al llevar varios años en el mercado y al encontrarse en un lugar estratégico se encuentra en constante crecimiento con el fin de abastecer la demanda del mercado ya que trabaja con empresas públicas, privadas y público en general que necesita del servicio de combustible, está conformado por 2 accionistas cada uno con el 50% de acciones, la empresa se ha dedicado solo a vender mas no a la parte organizacional ocasionando un descuido en el área administrativa ya que es una empresa empírica al no contar con un manual de procesos y procedimientos, no cuenta con un organigrama funcional, no cuenta con una visión, visión, objetivos,

es por esto que se ha visto la necesidad de atender esta debilidad con la creación de un manual de procesos y procedimientos.

La empresa al no contar con un manual de procesos no tiene un control, demuestra falencias en el área administrativa, las actividades las realizan solamente con conocimientos básicos que las personas antiguas en los puestos de trabajo les han compartido, el desconocimiento de los procesos muchas veces ha causado inconvenientes con los clientes y retrasos en los turnos de trabajo.

El Marketing de la estación es reconocido por la empresa comercializadora de Petróleos y Servicios ya que la empresa comercializado maneja un marketing para todas las gasolineras a las que distribuye el combustible como son sorteando viajes, órdenes de compra, regalando camisetas, gorras, realizan la campaña siembra oxígeno las cuales por cada tanqueo regalan semillas de árboles para sembrar, p&s regulariza a todas las estaciones en un mismo estándar de marketing como son lugares estratégicos para abastecimiento de combustible, precio establecido por todas las estaciones, promociones, etc.

Pinheiro, Breval, & Rodríguez (2017), interpretan que, “la logística se perfila como un eslabón importante en las estrategias corporativas” (p.264). En lo referente a las Operaciones y Logística La Estación el Jordán se maneja con un tanquero propio el cual viaja todos los días en la madrugada a traer el combustible y llega máximo a las tres de la tarde tiene un abastecimiento de 10000 galones los cuales se divide para traer diésel, extra y súper, el sistema de facturación lo maneja con la última tecnología de P&Y facturación electrónica, la falta de control en el stock del combustible, los despachadores no revisan las tapas de los tanques por donde el combustible se puede evaporar y se registran faltantes en los cuadros lo cual se registra como perdida, equivocación en la generación de vales de crédito ya que no tienen un registro o una lista donde les indiquen que personas manejan crédito y cuales efectivo o ingresan códigos que no le pertenece.

En cuanto a los procesos es necesario que cada persona tenga claras sus funciones dispuesto para cada uno de sus puestos de trabajo, conocer el organigrama estructural, las jefaturas que existen dentro de la empresa donde

permita tener una mejor coordinación y desarrollo de los objetivos propuestos, se podrá tener un mejor control de todo lo que se maneja dentro de la empresa.

Dávila, Flores Velastegui, & Melendres (2018), explican que, “las empresas para cumplir con sus objetivos cuentan con planes de negocios anuales, pero para cumplirlos, se debe disponer de verdaderos equipos de trabajo compuestos por los ejecutivos y trabajadores comprometidos que compartan deberes y obligaciones”. De tal manera que los equipos de trabajo se deben crear de acuerdo con las necesidades con personas que se involucren en la empresa y que tengas ganas de trabajar. El administrador de la empresa es encargado del recurso humano ya que como no son muchas las personas que trabajan el administrador es el encargado de velar por el bienestar de todos, él se encarga de dar vacaciones y permisos, al igual que la empresa no cuenta con un departamento médico ya que este es considerado a partir de los 100 empleados en la empresa, la empresa mantiene un reglamento de higiene y seguridad interno donde el objetivo principal es la prevención de accidentes laborales en el área de despacho trabajan ocho despachadores un jefe de pista un chofer del tanquero, en el área administrativa se encuentran el administrador y un asistente administrativo.

Con esto se podrá destacar cada uno de los elementos y actividades que permitirán dar un mejor resultado ya que las estrategias están orientadas alcanzar un objetivo mediante series de tácticas para poder conseguir en conjunto los objetivos propuestos por la empresa.

La aplicación de manuales de procesos y procedimientos contribuye a que las empresas mejoren el rendimiento a través de la eficiencia en todos los procesos productivos es así como Rojas, Jaimes, & Valencia (2017), manifiestan que, la eficiencia es “capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (p.9). La eficiencia es el logro de los objetivos propuestos reduciendo el uso de los recursos escasos como humanos, materiales, económicos y el tiempo.

Para medir la eficiencia en las empresas, es necesario el uso de indicadores, que pueden ser a base de modelos enfocados a los insumos y sus costos, con un enfoque a la calidad del producto o servicio brindado. En esto se basa además a los objetivos de la empresa. Los estudios pueden basarse en la utilización de modelos analizando procesos y muestras.

Es factible cuantificar la eficiencia a través de la medición del gap existente entre los outputs de una unidad productiva y los de la «mejor» empresa de su sector, para unos inputs dados (modelo orientado a outputs), o bien la que se deriva de comparar los inputs utilizados respecto al nivel de outputs dados (modelo orientado a inputs). De ello se deduce que con el análisis de eficiencia a través de los modelos DEA no se pretende fijar el estándar ideal, máximo o teórico para operar en el sector, sino que este se sustituye por el que ostentan las mejores empresas consideradas en el estudio. (Balboa, 2016, pág. 132)

Las empresas pueden optar por medir su eficiencia, haciendo uso del cociente entre insumos y productos, es decir comparando los recursos utilizados frente a los resultados obtenidos, para ello existen modelos como el GAP y el DEA, estos modelos son frecuentes para empresas de servicios, pues fueron las bases del estudio en los que se basa La autora. Como se puede observar estos modelos, se enfocan a las entradas y salidas, los cuales son medidos por procesos.

La relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción, es hablar acerca de la productividad, buscando obtener altos índices de rentabilidad, a través de la ejecución eficiente y eficaz de los procesos en todos los niveles de la empresa. De acuerdo con Garrido & Martín (2016) “La productividad es el indicador por excelencia de la eficiencia midiendo, para un cierto periodo de tiempo, la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factor(es) empleados para obtenerla” (p.26).

Sin duda la gestión eficiencia en las empresas, tiene muchos beneficios, desde el aspecto de la economía, debido a que gestionan sus recursos con mucha cautela, buscando maximizarlos y minimizar los costos de producción. Además, desde el punto de vista de mercado, se logra mayor competitividad, desde muchos puntos de vista, medir la eficiencia en los procesos resulta ventajoso.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Uno de los inconvenientes de la gasolinera es ser una empresa empírica la cual no cuenta con una misión, visión, organigrama estructural, no tener un manual donde tengan claro los procesos y procedimientos a seguir donde no permita tener reproceso y hagan mejor su trabajo con eficiencia y seguridad al brindar el servicio, muchas veces no tienen claro los procesos y causan problemas en los clientes que mantienen crédito en la estación por inconvenientes presentados con los despachadores, esto es en poner mal los códigos y envían a clientes diferentes, bajar mal el combustible mezclar los tanques los cuales genera reproceso y pérdida de dinero ,los tiempos de demora cuando hay personal nuevo son más largos ya que no tienen claro los procesos, el no contar con un organigrama estructural donde permita saber los cargos de cada uno y el rango de cada persona, el personal trabaja solo por los conocimientos básicos del personal antiguo mas no un documento donde les indique sus actividades a realizar.

Al momento de generar un documento que les indique cual es el proceso y que es lo que deben hacer, el trabajo se les facilitará, podrán corregir cualquier error de los estándares de calidad de productos y servicios, manejarán de una mejor manera las actividades diarias.

La estación no cuenta valores institucionales, los cuales pueda identificar a la empresa y los empleados también tengan claro la filosofía institucional.

Los empleados no cuentan con un funcionamiento interno adecuado donde se describa las tareas que debe hacer cada una de las personas responsabilidades del puesto de trabajo, esto genera inconvenientes ya que no facilita en los procesos de control interno, los tiempos de espera son más largos para los clientes.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un manual de procesos y procedimientos mediante el establecimiento de lineamientos para obtener niveles de calidad en los procesos y el resultado de esta investigación es tener gente más comprometida con la empresa donde se disminuyan los estándares de errores ya que esto nos permitirá disminuir el tiempo de atención a los clientes y dando una atención de excelencia y clientes satisfechos con el servicio, los empleados van a ser más atentos, van a trabajar con más rapidez y precisión, van a ser conscientes de las normas que se debe seguir, van a llegar hacer un trabajo sin supervisión.

En la actualidad todas las empresas competentes tienen un control riguroso sobre el manejo de cada una de las actividades, es decir cumplen con las normas y procedimientos que debe contar la empresa para poder tener los permisos respectivos, esto muchas veces no lo han logrado por falta de conocimientos pero es fundamental solucionar la debilidad que presenta la empresa, el recurso humano tendrá designadas actividades a realizar así como responsabilidades que debe cumplir y de esta manera la empresa tendrá clientes más satisfechos los cuales atraerán a muchos más.

PROBLEMA CIENTÍFICO

La estación de servicios El Jordán carece de un manual de procesos y procedimientos administrativos lo que limita el mejoramiento de la actividad comercial y la obtención de la calidad en el servicio al cliente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procesos y procedimientos para la estación de servicio el Jordán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las teorías respecto a los manuales de procesos y procedimientos administrativos.
-
- Realizar un diagnóstico interno y externo de la Estación el Jordán que permita la determinación de factores positivos y negativos que afectan a la empresa.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la Estación el Jordán.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Un manual de procesos permitirá incrementar la eficiencia en la Estación El Jordán?
- ¿Qué teorías con respecto a los manuales de procesos y procedimientos se podrán usar para la Estación El Jordán?
- ¿Cuál es la situación interna y externa actual de la Estación El Jordán?
- ¿Cómo presentar una propuesta de mejora para el manejo de procesos y procedimientos administrativos?

VARIABLES

Variable independiente

Manual de procesos y procedimientos administrativos.

Variable dependiente

Actividad comercial

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La administración es considerada una ciencia que se centra en el tema empresarial, en su manejo, y de los componentes que la integran, varios autores concuerdan que comprende cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Cada función es importante llevarla a cabo de manera adecuada, haciendo un efectivo uso de los recursos que dispone. En los términos de Blandez (2016), la administración “es una disciplina que se ha transformado a lo largo del tiempo, a fin de cubrir las necesidades y los cambios de la sociedad, y junto con ella de los mercados de la economía y sobre todo, de las organizaciones” (pág. 8). La administración existe desde tiempos remotos, naciendo como una necesidad, sobre las decisiones de inversión y manejo de recursos.

Varios actores de esta ciencia mencionan que la administración comprende un proceso sistemático en el cual se manejan recursos; humanos, financieros, tecnológicos, de forma eficiente y eficaz, para el cumplimiento de objetivos y metas que se plantearon en su primera fase y a la vez, cumplimiento la misión por la cual existe una empresa. Este proceso, debe estar encabezado por una o varias personas, que harpa de administrador ya sea de toda una organización o parte asociada.

1.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Un organigrama representa a una empresa y refleja su organización, en términos de actividades funciones o dependencias distintas, las cuales están relacionadas, unas de otras, su orden estará por niveles jerárquicos. (Rey, 2016), “El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, que refleja de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (pág. 171).

Esta representación gráfica muestra las posiciones del área que la integran, es un modelo abstracto y sistemático. Para las personas ajenas a la empresa

pueden utilizar este documento como informativo, puesto a que da una idea de la estructura organizativa de la empresa. En ella, se encuentran las líneas que muestran la jerarquía de todas las áreas departamentales, puede estar encabezado por un gerente o por una unidad de socios que dirigen a la empresa, de ellos partes las demás unidades.

Los organigramas, son indispensables para mantener una estructura organizada, permite que los integrantes de la organización tengan claro las relaciones entre las unidades departamentales de la empresa. De acuerdo con Arenal (2019) señala “El organigrama de una empresa define los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura, su importancia es tal que llega a marcar la cultura laboral y la forma de trabajar dentro de la empresa” (pág. 18). En esta grafica organizativa, se establecen las relaciones de las personas que trabajan, es una fuente muy necesaria de información.

La implementación de un organigrama se basa primeramente en la determinación de las áreas principales de la empresa y sus respectivas subdivisiones, además López (2017), señala lo siguiente, “la creación de la estructura de la empresa pasa por cuatro etapas: determinar las funciones que hay para llevar acabo, diseñar los puestos de trabajo, agruparlos de forma lógica y establecer las relaciones que tienen que darse entre ellos” (pág. 13).

Establecer además las responsabilidades, puesto a que ayuda a determinar las relaciones internas, para ello es necesario elaborar esa estructura en base a la filosofía de la empresa, implica considerar las políticas de la entidad, especializando los encargados con lo cual se llega al organigrama funcional. El organigrama se lo elabora utilizando figuras geométricas que se adapten a las unidades administrativas y productivas de la empresa.

1.2.2. MISIÓN

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de esta. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

La misión es la razón de existir de una empresa. Representa su identidad y personalidad en el momento presente. La misión de la empresa debe ser

conocida por todos los integrantes e la organización, ya que representa la filosofía de la misma y se mantiene en el tiempo a pesar de los pequeños cambios que pueda sufrir fruto de la dinámica empresarial. (Caldas, María Eugenia , Reyez, Herráez , & Heras, Antonio, 2017, pág. 33)

La misión abarca al ámbito de acción de la institución y a todos sus niveles, responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve y se caracteriza por: Incorporar valores de la institución; identificando el ámbito de acción de la entidad. La redacción debe ser clara y positiva, comprensiva y explica el apoyo de entidades externas.

La redacción debe ser clara y positiva, comprensiva y explica el apoyo de entidades externas. Para su formulación se debe responder cuatro preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué necesidades satisfacer? ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

De acuerdo con Gaytan & Aceves (2017) “Es importante para las empresas tener a la vista la misión y visión debido a que eso podrá ayudarlos cuando se olvide por los empleados la razón de ser de empresa y que es lo que se busca, esto los podrá orientar a cumplan con sus objetivos”. (pág. 7) Para la obtención de las estrategias, se pierden por el camino, debido a que no tienen un camino fijado, sin definir la meta principal, lo que hace cada día funcionar a la empresa. Existen empresas, que, al no contar con este planteamiento, descuidan sus pasos y fracasan, puesto a que no tienen en su mente que es lo que buscan con el accionar de cada día.

Para implementar una misión en una empresa, es necesario saber contestar por qué existe la empresa, la razón por la cual abren sus puertas, asociando esta respuesta con la necesidad existente, y el beneficio que buscan. De acuerdo con Maragno, De Souza, & Lunkes (2014), “la empresa que desea tener continuidad debe saber exactamente quién es, dónde está y a dónde quiere llegar. La definición de la misión responde a esas preguntas además de aportar diversos beneficios para la organización” (pág. 470).

1.2.3.VISIÓN

La visión es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea

llegar dentro de los próximos años. Según Caldas, María Eugenia , Reyez, Herráez , & Heras, Antonio (2017), la visión es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones. La visión ha de tener las siguientes características:

- Factible y realista
- Sencilla y fácil de comunicar
- Motivadora e inspiradora
- Compartida (pág. 33)

Formulación del plan institucional institución deben ser conocidos por los miembros de esta, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional y promueven un cambio de pensamiento en las personas.

La visión por otra parte, se proyecta al futuro, asociando la respuesta a la pregunta de que se busca ser dentro de un determinado tiempo, sin embargo, para ello, es necesario que este objetivo a largo plazo sea alcanzable. Si una empresa no cuenta con una visión a futuro, se perderá en el trayecto, o se mantendrá estancada. Según Lefort (2016), quien tiene visión empresarial previene no solo su salida en un largo plazo, sino que analiza los recursos existentes: tecnología, oficinas, empleados, define necesidades futuras de sus clientes, hacer crecer su empresa, se posiciona en el mercado y sobrevive a la competencia.

Para implementar la visión en una empresa es necesario que esta responda a ciertos cuestionamientos conforme lo menciona Mejía (2015):

- ¿Quiénes serán los que recibirán nuestro trabajo y nuestro esfuerzo?
- ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas para utilizar?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de nuestra empresa?
- ¿Cómo hablarán los clientes, los trabajadores y el público que tenga relación?

La formulación de una visión estratégica, primeramente, debe responder a las preguntas mencionadas, debe visibilizar ese futuro proyectado, en lo que se espera se convierta, debe ser audaz y clara, para que los demás lo puedan entender.

1.2.4. POLÍTICAS

Las políticas de una empresa, constituyen normas, principios y procedimientos que rigen a una empresa, conforme a su filosofía, y dependiendo a las creencias y leyes que regulen su actividad. Según Illera & Illera (2015), “las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos” (pág. 15)

Las políticas son elementos orientadores para los miembros de una empresa, son parte de la cultura empresarial, puesto a que comparte su filosofía. Existen políticas internas y políticas externas. Las políticas internas son establecidas por la gerencia o quienes la encabezan y las externas son establecidas por el Estado. Las políticas empresariales deben ser difundidas dentro de la organización y debe ser de conocimiento de todos, debido a que las actividades de cada empresa ejecutan sus procesos alineados a las políticas.

Las políticas reflejan la filosofía de la empresa, es necesaria plantearlas, debido a que se debe moldear el comportamiento de los trabajadores y encaminarlos a un solo objetivo en un mismo ritmo, por su parte, de acuerdo con Caurín (2018), son muy importantes para la empresa, ya que se trata de unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados.

Para la aplicación de políticas es necesario, primeramente socializar a los colaboradores, mantener públicas las políticas, las cuales reflejen la imagen de la empresa. De acuerdo con Agudelo & Valencia (2018), para lograrlo, dichas políticas deben comunicarse y así volvemos al hecho que la cultura organizacional es el puente.

En base a lo mencionado por La autora, las políticas empresariales deben estar a la vista de todos, entre ellos los clientes y trabajadores, para este último es necesario que la conozca puesto a que disciplina su accionar, y hace que busque realizar sus actividades en el marco de la visión de la empresa.

1.2.5. VALORES

Son los criterios que aplicamos conscientemente para la toma de decisiones. Según Viñarás , Cabezuelo, & Herránz (2015), “los valores corporativos representan el cómo la organización lleva a cabo sus negocios en el mercado” (pág. 396). Es decir que corresponden a normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos. Por ejemplo: Solidaridad, Transparencia, Lealtad, Respeto, responsabilidad, Honestidad.

Los valores corporativos, elementos que orientan a los colaboradores a tener una misma filosofía, para ser aplicada en cada una de sus funciones, los cuales constituyen la imagen de la empresa ante el público. Los valores empresariales, pueden ser varios y habrá entidades que tengan a un valor como el primordial que los caracteriza y diferencia de la competencia.

Toda empresa debe contar con valores, de acuerdo con Castro (2017), los valores organizacionales “tienen una relevancia e importancia en el proceso de toma de decisiones, constituyéndose en directrices que orientan prácticas éticas en la organización, estableciendo pautas de comportamiento aceptadas y compartidas por los miembros, en función de lograr la integración de esfuerzos comunes hacia el logro de metas previstas” (pág. 73).

Barrera (2015) “los valores no son unas cosas que se les hace a las personas, sino que como se hacen con ellas; es un proceso de colaboración. Hay que aclarar los valores, cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejores” (pág. 12).

1.2.6. OBJETIVOS

Zambrano (2016), “los objetivos deben ser formulados como proposiciones que contienen los conceptos teóricos fundamentales, en las que el investigador postula una intención” (pág. 169).

Riquelme (2019) Además de basarse en que son el propósito de la organización, radica en que ayudan a definir objetivos más concretos específicos para las diferentes áreas, que permitirán descentralización de las actividades y autoridad, promoviendo la participación de todo el personal.

Vallejo (2017), los objetivos se redacta comenzando por un verbo en infinitivo y deben ser evaluables permitiendo comprobar si se alcanza el resultado.

1.3. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos agrupa todos los procesos de una organización, y los clasifica dependiendo de su naturaleza, para ello es necesario que quien lo elabora debe identificar los procesos más relevantes, esta información se la puede observar en el organigrama de la empresa, en ella se encuentran las funciones ordenadas en diferentes niveles jerárquicos, en concordancia a lo que mencionan Schewabe, Fuentes, & Briede (2016) “surge como un modelamiento visual que permite comprender el que hacer de la organización, a partir del reconocimiento de procesos específicos que actúan en su contexto: los procesos estratégicos, los procesos del negocio y los procesos de apoyo” (pág. 150).

Los procesos deben ser definidos de manera correcta para ser incluidos en el mapa, conforme a si es estratégico, operativo o de apoyo, posteriormente debe ser etiquetado con un nombre, además es importante definir qué procesos son los que agregan valor a la empresa. Finalmente, los procesos deben ser desagregados, es decir se deben definir qué actividades la conforman.

En cuanto a la importancia MINAMBIENTE (2018), “son herramientas esenciales para la construcción de los demás instrumentos archivísticos. Estas son utilizadas para la descripción de las relaciones entre las funciones y los procesos y ofrece una visión general del sistema de gestión” (pág. 10).

Para la aplicación, Medina & Nogueira (2018), mencionan que “se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas, el sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une los procesos donde la cola es la fila y la punta el destino” (pág. 333).

Para su medición López (2015), asegura que “el mapa de procesos y las fichas de proceso son revidados anualmente por el equipo directivo en el marco de la revisión del sistema de dirección” (pág. 45).

1.3.2. PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos son aquellos en donde se definen las estrategias de una empresa, que camino va seguir, es decir se determina la misión, visión, objetivos, políticas, es decir la esencia del funcionamiento de la empresa, en estos procesos también se define que normas de calidad conforme al producto o servicio que se oferte, de acuerdo a lo manifestado por Schewabe, Fuentes, & Briede (2016), “los procesos estratégicos se orientan a definir y controlar las estrategias, políticas y objetivos de la empresa” (pág. 151).

Los procesos estratégicos son llevados a cabo por quienes dirigen a la empresa, mismos que tienen la potestad y autoridad para establecer las políticas y directrices para la operatividad de la empresa, sus actividades, como se había mencionado se centran en fijar las pautas necesarias para la consecución de los objetivos macro de la empresa. Su importancia es vital, debido a que se define la forma en como la organización llevará a cabo los demás procesos.

Son importantes de acuerdo con Moreira (2006), porque los procesos estratégicos se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos.

Para su aplicación a criterio de Morales , Gonzalez , & Oquendo (2017), la aplicación del procedimiento metodológico permite documentar los procesos de gestión de la ciencia y la técnica, y demuestra su validez en la práctica, lo cual culmina con la elaboración de la ficha del proceso y el diagrama de actividades de este. “El procedimiento expuesto puede generalizarse, aplicarse y validarse en el resto de los procesos identificados como estratégicos, sustantivos y de apoyo, necesarios para la implementación del sistema de gestión de la calidad” (pág. 125).

Por otro lado, son parte del mapa de procesos, los aquellos llamados operativos o de negocios, los cuales son los que generan valor para la empresa, se relacionan directamente con el cliente, puesto a que son quienes hacen llegar el producto con el usuario. De acuerdo con Schewabe, Fuentes, & Briede (2016), Los procesos operativos se orientan a realizar las acciones que permiten desarrollar estrategias y políticas definidas para dar servicio a los clientes. (pág. 151)

Los procesos de apoyo son un soporte a los procesos operativos, sin embargo, siguen siendo importantes, no agregan valor, pero permiten llegar a pequeñas metas planteadas. Conforme a lo señalado por Pérez (2004) “Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos “ (pág. 72). Estos procesos sustentan tanto a los procesos directivos, como los operativos, proporcionan insumos o accesorios, en algunos casos también brindan asesoramiento.

Existen procesos operativos, en los cuales está la parte productiva, otros autores lo denominan generadores de valor o específicos, puesto a que en ellos pueden ser claves para la percepción que tenga el cliente. Según Pérez (2004) “Los procesos operativos transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente” (p.71). Estos deben estar alineados a la actividad que realice la entidad y por ende a los objetivos estratégicos planteados por los administradores, a la vez se acoplarán a la misión de la empresa.

Estos procesos, dentro de una organización tienen una importancia significativa, debido a que de ellos depende su participación en el mercado, son aquellos en donde se tiene contacto directo con el cliente o usuario. Estos procesos tienen enfoque a generar valor, al ser esencial. Estos procesos son llevados a cabo generalmente por los vendedores, asesores en empresas de servicios, los obreros en empresas manufactureras, su misión está brindar un servicio o producto de calidad a través del cumplimiento eficiente de sus funciones.

De acuerdo con Carrasco (2019), los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuya única finalidad es mejorar el desempeño de una empresa. Son todos esos procesos que puedes implementar para optimizar el funcionamiento interno de tu negocio.

De acuerdo a lo que menciona Schewabe, Fuentes, & Briede (2016), en tanto, los procesos de apoyo sirven de soporte a los procesos operativos, por lo tanto, su rendimiento afecta al rendimiento de estos últimos. (pág. 151) Estos procesos sustentan tanto a los procesos directivos, como los operativos, proporcionan insumos o accesorios, en algunos casos también brindan asesoramiento.

Los procesos de soporte o de apoyo, no tienen contacto con el cliente, sin embargo, permiten que el producto o el servicio lleguen a él, puesto a que brinda los insumos necesarios para que lo haga. Generalmente son llevados a cabo por, auxiliares de limpieza, guardias, personal de servicios varios, entre otros.

1.4. ACTIVIDAD COMERCIAL

De acuerdo con Crespo (2010) “toda actividad que tenga por objeto la circulación y distribución de productos y bienes, para la obtención de ganancia o lucro y cualesquiera otras derivadas de actos de comercio, distintos a servicios”. (p.123)

La actividad comercial está relacionada a las operaciones propias de la empresa en la venta de bienes y servicios, en el caso de la operación de las empresas de combustible el producto ofertado a los demandantes es gasolina súper, extra y diésel.

Las operaciones de comerciales están directamente involucradas con la eficiencia empleada en todos sus procesos.

1.5. EFICIENCIA

La eficiencia se relaciona al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos . De acuerdo con Garrido & Martín (2016), “la eficiencia puede ser definida como el cociente entre la salida útil y las entradas necesarias para conseguirla. Si estos conceptos se miden en unidades físicas se obtiene la eficiencia técnica, Et, cuál debe ser inferior a la unidad debido a una serie de factores tales como memas, roturas ect. Acaecidos durante el proceso de transformación” (pág. 26).

La eficiencia, por tanto, obliga a analizar y controlar el costo de los recursos utilizados en la ejecución de los procesos y procedimientos en todos los niveles, ya sean administrativos, operativos, de dirección, de ventas y auxiliares con los cuales se puede lograr las metas y objetivos propuestos en los respectivos planes, bajo un criterio integral al considerar la eficacia y la productividad. La eficiencia sobre los procesos de empresas de servicios se centra en el control

de los tiempos de realización de las tareas y la utilización de los insumos, a través de la aplicación de indicadores.

1.5.2. EFICIENCIA TÉCNICA EN LOS PROCESOS

En lo que respecta a la utilización de materiales, la eficiencia técnica busca determinar la relación que tiene lo gastado con lo produciendo en bienes más no en interpretación monetaria Henríquez (2015), “una asignación eficiente de factores productivos es aquella donde se maximiza la producción de un bien dada la producción de los demás bienes, la dotación de factores y la tecnología de producción.” (pág. 235) La eficiencia técnica con enfoque a los procesos de empresas de servicios está asociado a las capacidades del personal colaborador operativo, la optimización de los recursos viene de ellos, el uso de los recursos materiales debe ser analizado, dependiendo si es una variable o no.

1.5.3. EFICIENCIA ECONOMICA EN LOS PROCESOS

La eficiencia económica, por su parte se centra en analizar la utilización de recursos dentro del contexto de su costo, en todos los procesos productivos, y que estas erogaciones de dinero permitan generar mayor beneficio y satisfacción a los clientes, interpretando los resultados en términos monetarios, es decir se centra en comparar las rentas producidas relacionandolos con gastos incurridos para la obtención de dicha producción, enfocandose en ser productivos, es decir maximizar la producción haciendo uso de los mismos recursos. En este sentido La autora manifiesta lo siguiente.

Si se utilizan unidades monetarias para expresar los valores de las entradas y salidas, se obtiene la eficiencia económica, E_e , la cual deberá ser mayor que la unidad, pues el proceso productivo debe generar un valor añadido que posibilite la supervivencia y el crecimiento de la empresa. (Garrido & Martín, 2016, pág. 26)

La eficiencia económica se basa en determinar la efectividad de la inversión, considerando la cantidad de productos entregados o el nivel de la producción. Se analiza la relación costo beneficio, determinando que factores influyen para el incremento de las unidades producidas. Dentro de los servicios, implica la capacidad de los expertos o servidores, ya sea haciendo uso de tecnologías para lograr brindar más servicios o mejorar su calidad.

Varios autores concuerdan que la eficiencia económica abarca un segundo factor que es eficiencia de intercambio y consumo, es decir que abarca el tema del nivel de satisfacción que ofrece un producto. Alcanzar altos índices de rentabilidad, implica estrategias apropiadas, lo cual asocia a la eficiencia técnica y económica, es decir ofrecer productos logrados con recursos optimizados y mediante ello obtener el rendimiento esperado. La asignación de recursos debe determinarse previo análisis, buscando mejorar la productividad.

Para medir la eficiencia en las empresas, es necesario el uso de indicadores, que pueden ser a base de modelos enfocados a los insumos y sus costos, con un enfoque a la calidad del producto o servicio brindado. En esto se basa además a los objetivos de la empresa. Los estudios pueden basarse en la utilización de modelos analizando procesos y muestras.

Es factible cuantificar la eficiencia a través de la medición del gap existente entre los outputs de una unidad productiva y los de la «mejor» empresa de su sector, para unos inputs dados (modelo orientado a outputs), o bien la que se deriva de comparar los inputs utilizados respecto al nivel de outputs dados (modelo orientado a inputs). De ello se deduce que con el análisis de eficiencia a través de los modelos DEA no se pretende fijar el estándar ideal, máximo o teórico para operar en el sector, sino que este se sustituye por el que ostentan las mejores empresas consideradas en el estudio. (Balboa, 2016, pág. 132)

En base a lo estipulado por La autora el Gap, responde a un modelo que las empresas pueden aplicar para medir el nivel de la satisfacción del cliente, hace referencia a la brecha entre la percepción de calidad y expectativas, se centra en mejorar la satisfacción del cliente. En el contexto de la eficiencia, busca medir las unidades producidas considerando las entradas o insumos que se utilizaron. Por su parte el análisis DEA, se enfoca en la estimación de fronteras de producción y evaluación de la eficiencia de una muestra de unidades de producción.

Las empresas pueden optar por medir su eficiencia, haciendo uso del cociente entre insumos y productos, es decir comparando los recursos utilizados frente a los resultados obtenidos, para ello existen modelos como el GAP y el

DEA, estos modelos son frecuentes para empresas de servicios, pues fueron las bases del estudio en los que se basa La autora. Como se puede observar estos modelos, se enfocan a las entradas y salidas, los cuales son medidos por procesos.

Es importante porque la gestión eficiencia en las empresas, tiene muchos beneficios, desde el aspecto de la economía, debido a que gestionan sus recursos con mucha cautela, buscando maximizarlos y minimizar los costos de producción. Además, desde el punto de vista de mercado, se logra mayor competitividad, desde muchos puntos de vista, medir la eficiencia en los procesos resulta ventajoso. De acuerdo con Álvarez (2016), señala las siguientes cinco ventajas de aplicar indicadores en una empresa, haciendo énfasis a la eficiencia:

- Los empleados mejoran su desempeño
- Incrementa la satisfacción de los clientes
- Competitividad Organizacional
- Se identifican áreas de mejora
- Se obtienen resultados

Medir la eficiencia en una empresa, tiene muchos beneficios en varios puntos de vista, el principal es que lo encamina a la mejora continua, basándose en los errores cometidos, los cuales son reflejados en los resultados de los estudios de los indicadores, los beneficios o ventajas antes señalados son los de mayor relevancia para una empresa, sin embargo, hay ventajas como el incremento de la productividad, mayores índices de producción, que también pueden ser considerados.

Abordando la aplicación de la eficiencia técnica y económica, Argudo (2019), La eficiencia técnica nos ha dicho que técnicas no suponen un despilfarro de recursos. Sin embargo, hemos visto que no podemos elegir entre las técnicas A o D. Una utiliza más trabajadores y otras más máquinas. Pero una empresa siempre va a elegir aquella técnica de producción que sea más barata. Por tanto, necesitamos saber cuánto nos costaría producir con cada técnica.

Para la medición la eficiencia obliga a analizar y controlar el costo de los recursos utilizados en la ejecución de las actividades administrativas, productivas, de inversión, de adquisición, con los cuales se puede lograr las metas y objetivos propuestos en los respectivos planes.

El modelo DEA, que considera este trabajo es el de CCR (rendimientos constantes a escala) en el conjunto de producción con orientación hacia los Outputs (salidas), porque se pretendió evaluar la eficiencia de una Unidad desde el punto de vista de maximizar las variables de salida, dado un determinado nivel de inputs. La medida de la eficiencia de una empresa se define, en el Análisis Envolvente de Datos, como su posición relativa respecto a la frontera eficiente, la que se determina matemáticamente por la ratio de la suma ponderada de los outputs en relación a la suma ponderada de los inputs. (Devicenzi, Rohde, Giraudó, & BonafinMaría, 2015, pág. 38)

1.5.4. PROCESOS DE GESTIÓN

En resumen, el término gestión está representado por la eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades que permitan lograr los objetivos que redunden en beneficio de la colectividad.

Mora, Duran, & Zambrano (2016), “la gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar, se encuentran los archivos, estos se encargarán de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas” (pág. 513).

Los procesos de gestión comprenden los procesos contables y financieros, procesos de control como auditorías, medición de resultados, son como los procesos de apoyo, pero en un rango mayor por su importancia. Según Pérez (2004), “actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces” (pág. 72). Dentro de estos procesos, se encuentran los aquellos relacionados con el manejo del talento humano, la comunicación de políticas, directrices y requisitos.

Los procesos de gestión son importantes porque se encargan de coordinar al personal operativo y de apoyo en la empresa a través de sus decisiones, el establecimiento de políticas y herramientas por lo cual también se hacen llamar habilitantes. En varias circunstancias, brindan asesoramiento y ayuda en el aspecto logístico solicitado por los procesos primarios u operativos y los de gestión. Díaz & Echeverría, (2016), “se requiere visibilizar este tema como uno de los compromisos por la apuesta de una sociedad justa y equitativa, y para recuperar los aportes de todos los trabajadores, independiente de su sexo, orientación sexual o identidad de género” (pág. 47).

Técnica

Ponce, Pnargote, Basque, Chiquito, & Acebo (2018) La revisión de la técnica señala que es una la herramienta completa para el análisis de la gestión empresarial. La misma permite hacer un examen de la estructura organizativa y de sus sistemas de gestión y control. (pág. 116)

Recursos

Para Parres (2015), los recursos son los factores de producción que utiliza la empresa para obtener el bien o servicio que ofrecerá a la sociedad para la satisfacción de necesidades.

1.6. LA LOGÍSTICA

La logística puede ser interpretada como un medio, para el movimiento de los recursos de una empresa, la coordinación de las tareas para que este llegue a su destino constituye las actividades y procedimientos que son llevadas a cabo para que un producto para que llegue hacia un consumidor. De acuerdo con Pinheiro (2015), “la logística se refiere a actividades como el embalaje, transporte, carga, descarga y almacenaje. Además, la logística moderna reafirma el concepto de gestión de logística integrada y su implementación” (pág. 266).

La logística es un término que las empresas, productoras de bienes se enfocan en lo que es el transporte de un producto, y todo lo que conlleva a ello. En este concepto, es importante hablar acerca de los tiempos de entrega de un producto, la optimización del tiempo al hablar de cumplimiento de horarios, con el fin de

que el producto llegue en el momento adecuado. También se relacionan los pedidos, los empresarios, también deben proyectan a que la distribución de los bienes sea al tiempo en que justo al tiempo. Sin embargo, la logística abarca además aspectos como la calidad del servicio, la adecuación del lugar para que el producto que se está trasladando llegue en las mejores condiciones.

1.7. ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Acogiendo las palabras de Cabarcas (2019) la gestión del talento humano implica procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y seguridad y salud en el trabajo; una adecuada gestión permite a las organizaciones mejorar el bienestar laboral de sus empleados, que termina reflejándose en mejoras en la productividad y desempeño de la organización.

La organización del talento humano, como una forma de medir el plan estratégico existente en una organización, tiene como objetivo evaluar cuan efectiva es la jerarquía implantada dentro de una organización, es decir si la manera en cómo se estructuró la empresa es la adecuada para el cumplimiento de sus propósitos, para llevarla a cabo será necesario una examinación integral de la empresa, identificando aspectos a mejorar o modificar, por lo tanto, la organización del talento humano deberá ser evaluado en cuanto a las competencias del personal y los logros obtenidos hasta la actualidad a través del sistema existente.

1.8. MATRIZ FILOSÓFICA

La matriz filosófica es una herramienta fácil de usar, es utilizada para evaluar si la misión y visión de una empresa está correctamente planteada, los puntos que examina son a través de las siguientes preguntas: donde se encuentra el negocio, hacia donde se dirige, en que valores creen y qué fines persigue. Para evaluar la misión, se examina aspectos como, que actividad realiza la organización, para que existe, como se diferencia de los demás, quienes son nuevos clientes, a que mercado se dirige y cómo lograr rentabilidad y para la visión: por quienes fueron formulada, si es integradora, amplia, detallada, posible e inspiradora, es clara define el punto central de la referencia, entre otros puntos que debe contener una misión o su interpretación responde a dichas interrogantes.

Para Dávalos (2016) A fin de expresar realmente "quiénes somos, qué hacemos, y en dónde estamos ahora", una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa. No obstante, las definiciones amplias y sucintas se reservan para el enfoque de negocios y el propósito de la compañía.

1.9. VALORACIÓN DE LA ÉTICA INSTITUCIONAL

Parafraseando lo mencionado por Plasencia (2017) La ética empresarial puede ser examinada desde cuatro niveles básicos. Estos niveles para un mejor entendimiento de las complejas relaciones que pueden presentar los problemas éticos se clasifican en nivel individual o personal, nivel organizacional o de compañía, nivel industrial o nacional y, por último, nivel internacional o de sociedad.

1.10. ESQUEMAS DE PLANIFICACIÓN

Los esquemas de planificación se integran en planes de mercadeo, operaciones, gestión, innovación y desarrollo, recursos humanos, implementación y económicos-financieros. De acuerdo con Hidopec (2018) los indicadores de cumplimiento tienen funciones características según en flujo del plan estratégico de cada compañía.

1.11. RENDIMIENTO DE PROCESOS

Es a través de ellos que podemos evaluar si los procesos están satisfaciendo las necesidades de la empresa y conducen a la consecución de sus objetivos estratégicos. De acuerdo con Del Río (2017) los indicadores de rendimiento de procesos son métricas cuantificables que pueden medirse directamente a través de datos generados durante la ejecución del proceso, y cuyo principal objetivo es evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio. (pág. 23).

Se debe tomar en cuenta en la definición de indicadores de rendimiento para los procesos de negocio es que no se debe tener más de 5-8 de ellos. Más allá de este número, la cantidad de información para la toma de decisiones comienza a ser excesiva, por lo que es difícil de manejar.

1.12. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Dos Santos (2016) señala que la satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio, se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación del mismo.

1.13. ANÁLISIS PESTEL

Para Ortega (2015) el análisis PESTEL consiste en un modelo estratégico de análisis externo, el cual sirve para primeramente diagnosticar el entorno externo de una organización y determinar variables macroeconómicas que afectan al desarrollo de esta, estos factores existentes en el macroentorno son; política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal. La importancia de realizar este tipo de análisis es que permite a una organización anticiparse al futuro, considerando factores que afectan a la organización.

Como lo menciona Trenza (2020) para realizar el análisis PESTEL es necesario determinar factores externos como las oportunidades y amenazas y clasificarlos en una matriz que separa a los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que se encuentran en el entorno y sector al que pertenece la organización.

1.14. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con Torres (2019) las cinco fuerzas de Michael Porter permiten analizar factores del entorno externo de una empresa que busca maximizar su competitividad y rentabilidad con enfoque al futuro. Estos cinco elementos del modelo estudian aspectos importantes, si una empresa los identifica adecuadamente, asegura su permanencia, será de gran beneficio puesto a que facilita la toma de decisiones estratégicas.

Este modelo permite obtener información relevante entorno a las oportunidades y amenazas que tiene una empresa, y en base a dichos datos se puede elaborar un plan estratégico en el cual se deduce la forma más adecuada de gestionar las cinco fuerzas el modelo de Porter, que conforme Torres (2019) son las siguientes: poder de negociación de clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de los nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutos.

1.15. ANÁLISIS FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, es un análisis para determinar aspectos tanto positivos como negativos, internos y externos de una organización, lo cual influye en su funcionamiento, su estudio permite al administrador la formulación de estrategias buscando perdurar los factores positivos y trabajar para mitigar a aquellos que podrían resultar perjudiciales para la entidad. Según Burckhardt (2016), “el análisis DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades), es utilizado como proceso previo a la toma de decisiones. Esta herramienta ayudará a definir el contexto de la organización y a realizar un diagnóstico de la situación actual” (pág. 43). Este análisis se lo debe realizar de manera periódica con el fin de conocer la efectividad de las acciones o estrategias implementadas.

La realización de un análisis FODA permite tomar decisiones de manera efectiva, determinando estrategias, acciones correctivas y preventivas, asociadas a cada variable interna o externa a la empresa. Es una herramienta de alto nivel, puesto a que permite la formulación de estrategias mediante los análisis con cruces, dichas estrategias pueden brindar posibilidades de crecimiento a la empresa.

García (2019) “lo importante de esta herramienta es que permite observar la situación que se estudia, con tanto detalle. Después de este análisis es posible obtener un diagnóstico preciso, con ello, tomar decisiones estratégicas para solucionar el problema que se esté analizando” (pág. 141).

1.22.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, constituye un estudio para analizar aspectos que la organización puede controlar, y a medida que pase el tiempo debe trabajar, para asegurar la permanencia y progresividad. Los factores positivos deben aprovecharse y potencializar para que el impacto positivo se incremente y los negativos deben constituir retos de eliminación o al menos control para evitar futuras contratiempos que pongan en riesgo a la empresa. Para trabajar en estos aspectos se debe estudiar exhaustivamente.

Incluye factores relativos a recursos financieros, conocimiento, estructura organizacional, comunicación interna, tecnologías, utilizadas, predisposición al

cambio, procesos de toma de decisiones, estrés laboral, etc. Estos factores serán categorizados como:

Debilidades: son aspectos propios de la organización, cuya posición es desfavorable en comparación con otras referencias, en especial con los competidores. Constituyen una desventaja y afectan negativamente al desempeño analizado.

Fortalezas: son los aspectos en los que nuestra organización destaca, marcando una diferencia positiva con nuestros competidores. Favorece el logro de resultados y afectan positivamente al desempeño analizado. (Burckhardt, 2016, pág. 43)

Dentro del análisis interno, se pueden estudiar aspectos como el nivel de producción, la gestión del marketing, los procesos administrativos, de manera especial, la planeación, el tema financiero, el cual desempeña un papel importante al momento de tomar decisiones y el mismo que se debe evitar tener problemas o al menos mitigarlos. En análisis interno, comprenden aspectos positivos y negativos; las fortalezas como característica positiva interna deben ser consolidadas y se debe gestionar para mantener los impactos positivos. Por su parte, las debilidades, constituyen deficiencias internas de la empresa, en las que debe centrar la atención.

Para realizar el análisis interno, es necesario realizar un diagnóstico y aplicar varias técnicas con el fin de determinar de manera específica que factores se atribuyen tanto a las debilidades como fortalezas, diferenciarlas y describirlas. Es estudio previo a la realización permitirá determinar estas variables, para lo cual se podría aplicar distintas herramientas para recabar información y obtener información real, para que las decisiones y estrategias sean lo más certeras posibles.

Tapia (2018) menciona que “es importante trabajar sobre estas, de acuerdo a las que tengan mayor preponderancia, es importante no descuidar ninguna de las dos y no cometer el error de tratar de equilibrarlas, ya que esto propiciara un desequilibrio interno, lo que se debe buscar es conocer las debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora y potenciar las fortalezas” (pág. 3).

En cuanto a la aplicación Cañeque & Cañeque (2018), mencionan que “se enfoca hacia las fortalezas y debilidades, que puedan afectar a su capacidad para lograr los objetivos previstos. Para esto, ayuda analizar estas variables en base a las habilidades, actitudes, tiempos, eficiencia, productividad con las que cuenta el equipo” (pág. 50).

1.15.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, es importante identificar eficazmente las oportunidades, ya sea a través de estudios, para poder aprovecharlas en beneficio de la institución, así mismo las amenazas para lo cual se deberá tomar las acciones necesarias para reducir los riesgos y disminuir el impacto que tendría en caso de que ello afectara a la empresa.

Incluye aspectos relativos a actuaciones de los competidores (políticas de precios, campañas publicitarias, fusiones y adquisiciones de compañías, etc.), cambios en la legislación, evolución tecnológica, situación económica, estacionalidad, valores sociológicos, etc. Estos factores serán categorizados como:

Amenazas: situaciones externas que podrían ser perjudiciales para el negocio; indicios de un peligro para la organización, para la consecución de sus objetivos, para el fracaso de determinado proyecto.

Oportunidades: situaciones convenientes para el negocio, condiciones que pueden resultar más favorables de lo que se espera. (Burckhardt, 2016, pág. 43)

En el análisis externo, se estudian aspectos como el comportamiento el mercado y sus variables, como la oferta, la demanda, la inflación, factores meteorológicos que podrían afectar a la empresa, aspectos económicos a nivel del país y sus políticas legales, en materia tributaria, laboral, etc. Dentro de este análisis es de suma importancia identificar las amenazas de manera oportuna, puesto a que pueden representar problemas ya sea a corto o mediano plazo.

Las oportunidades, son sinónimo de inversión, puesto a si en el mercado se hallan nuevas tendencias, la empresa deberá determinar cómo puede acoplar el producto ofertado ajustado a las necesidades, de esta misma

forma en el tema de la tecnología, lo cual podría contribuir al avance y crecimiento de la empresa. Las amenazas por el contrario significan, peligros que podrían afectar a la permanencia de la empresa, por lo cual es necesario saber determinarla correctamente.

Abordando la importancia, Recuero, Blasco, & García (2016), afirman que es “el resultado de este análisis debe ser un esquema de oportunidades y amenazas a las que enfrenta el producto patrimonial, ya que el objetivo final y común a todas las organizaciones es, por un lado, el rentabilizar las oportunidades y, por otro, reducir al máximo el riesgo de amenazas” (pág. 45)

Según Saravia (2018), se deben lograr identificar con claridad el entorno, una amenaza es cualquier situación que implique el replanteo de cómo se están haciendo las cosas hasta el momento. “Estos riesgos implicarán diseñar un plan de contingencia, un “plan B” para garantizar el funcionamiento normal de la organización sin perder de vista su objetivo fundacional. Las oportunidades llegarán como posibilidades de articulación para lograr un mayor alcance o potenciar la acción de la organización” (pág. 45).

1.16. BASE NORMATIVA

Las estaciones de servicios del Ecuador se encuentran reguladas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, siendo esta, una de las atribuciones que señala la Ley de Hidrocarburos (2018), en su Art. 11 de la “Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH).- Créase la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, como organismo técnico-administrativo, encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales, extranjeras, empresas mixtas, consorcios, asociaciones, u otras formas contractuales y demás personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador;”

La Ley de Hidrocarburos, es la norma de mayor jerarquía dentro de las actividades del sector de hidrocarburos, el artículo en mención, estipula, que el

ARCH, al ser un organismo estatal, el cual posee las facultades y atribuciones para ejercer el control sobre organismos que se dediquen a las actividades referentes a dicha actividad en todas sus fases, además, al ser una industria que tiene un alto impacto ambiental, se rige por normativas afines al Ministerio del Ambiente y Ministerio de Salud Pública.

Mediante Decreto Ejecutivo 2024, se expide el Reglamento de Establecimientos de Comercialización de Combustibles (2010), en su Art. 2, párrafo 7, señala; “Distribuidora (s): Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, registradas en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que ejercen actividades de transporte, almacenamiento y distribución al consumidor final de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos”.

Dentro de este cuerpo legal, se encuentran las disposiciones para los centros de distribución o estaciones de servicios, sus lineamientos para la obtención de la respectiva autorización de operación, el funcionamiento y los procesos para la comercialización de los derivados del petróleo en estos establecimientos, la aplicación de esta normativa será obligatoria para personas naturales y jurídicas que pueden ser nacionales o extranjeros, conforme a lo señalado en el artículo precedente.

Cabe indicar, que la norma, señala los establecimientos de distribución de combustibles, deberán estar registradas en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que no es otra que la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera ARCH, puesto a que como se había mencionado, es el organismo que posee la competencia de regular a la industria petrolera.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Dentro del marco teórico donde se toman en cuenta todas las teorías para desarrollar el tema de investigación, permite sustentar la información para poder elaborar la propuesta para la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. METODOLOGÍA

Para Baena (2017), el “método significa el camino por seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano para alcanzar el resultado propuesto, ya que procura establecer los procedimientos que deben seguirse, en el orden de las observaciones, experimentaciones, experiencia y razonamientos y la esfera de los objetos a los cuales se aplica” (p.67).

La metodología parte de un enfoque mixto, es decir cuali – cuantitativo, debido a que se fueron describiendo las características de la empresa, cuantitativo porque se trabajó con datos estadísticos representados en gráficos, así como del análisis financiero.

Los métodos de investigación que contribuyeron a la investigación fueron:

Inductivo – deductivo: estos métodos permitieron en primero lugar analizar el problema de estudio iniciando por las particularidades para alcanzar la globalidad de la situación de la estación de servicios El Jordán, encontrando diferentes factores internos y externos que afectan el accionar y operación de la empresa.

El método deductivo se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular” (García & García, 2016, pág. 67).

Analítico – sintético: el método analítico fue empleado especialmente para analizar las encuestas y entrevistas, y el sintético para establecer las conclusiones, recomendaciones, así como el resumen donde se engloba todos los contenidos del presente trabajo.

El método analítico “es una operación intelectual que posibilita descomponer mental- mente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis

es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas, y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad” (García & García, 2016, pág. 66).

2.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El propósito de esta investigación es obtener información completa del fenómeno en estudio, evidenciándose datos numéricos, porcentuales en complemento o integrados con datos verbales, textuales o visuales, los mismos que luego son triangulados” (Carhuancho & Nolzco, 2019, pág. 17).

La investigación partió de un diseño no experimental de corte transversal, utilizando la investigación de campo, bibliográfica y documental. Fue de campo porque los datos se recolecto directamente en las instalaciones de la estación de servicios con previa autorización del administrador, bibliográfica porque se recurrió a fuentes secundarias en especial para la elaboración del marco teórico donde se conceptualizaron las bases teórico-científicas que abarca el estudio.

2.1.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que fueron aplicadas para la captura de información primaria son:

Encuesta: Dirigida a los operarios abastecedores de combustible de la estación de servicios El Jordán de la ciudad de Otavalo.

Entrevista: aplicada al gerente propietario, administrador y contador con un guion de entrevista de 10 preguntas abiertas.

2.1.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El instrumento de investigación empleado para la encuesta fue el cuestionario estructurado de 10 preguntas cerradas relacionadas al manual de funciones, capacitación, clima laboral, procesos, atención al cliente, entre otras. Para la entrevista se aplicó el guion semiestructurado de 10 preguntas relacionadas al área administrativa contable, de procesos.

2.1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Procesos y Procedimientos Administrativos	Administración	· Organigrama estructural	· Entrevista Administrador
		Organigrama funcional	· Entrevista Administrador
		Manual de funciones	· Entrevista Administrador
	Gerencia	· Misión	· Entrevista Gerente
		· Visión	· Entrevista Gerente
		· Políticas	· Entrevista Gerente
		· Valores	Entrevista Gerente
	Procesos	· Objetivos	Entrevista Gerente
		· Procesos administrativos y legales	Renovación del Certificado de Control Anual.
			· Renovación del certificado anual del ARCH
			Procedimiento para la inspección de dispensadores y surtidores
			· Renovación del permiso de cuerpo de bomberos
			Procedimiento para el mantenimiento de las instalaciones
Procedimiento para la obtención de licencia ambiental			
Actividad comercial	Operativo	· Gestión	Compra De Combustible
			Descargue de combustible
		· Técnico	Control de calidad
			Proceso de calibración de mangueras
		Económico	Venta en efectivo
			Venta a crédito
			Cierre de caja
		Recursos humanos	Arqueo de caja
Proceso de fijación de precios			
Capacitación al talento humano.			
			Experiencia

Fuente: Diagnóstico de la estación de servicios

2.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA

2.2.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

1. ¿Existe una definición clara y documentada de las funciones que deben realizar los trabajadores?

Tabla 2 Definición clara y documentada de las funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

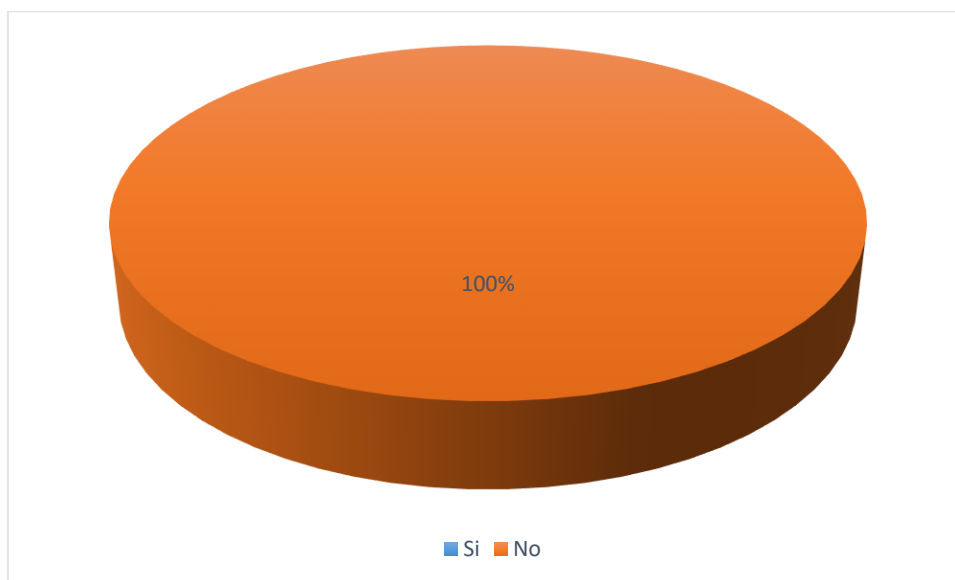


Figura 1 Definición clara y documentada de las funciones

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

En la estación de servicios El Jordán no existen establecidas las funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores y tampoco se cuenta con un documento que pueda guiar a los colaboradores. Esta debilidad ocasiona que se trabaje en base a la empírea y siguiendo órdenes verbales por parte del administrador, dificultando el cumplimiento eficiente de los procesos, ya que tenemos un 100% que nos indica que no hay un documento que indique las funciones del personal.

2. ¿Cómo califica el clima laboral de la Estación el Jordán?

Tabla 3 Clima laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	6	100%
Poco adecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

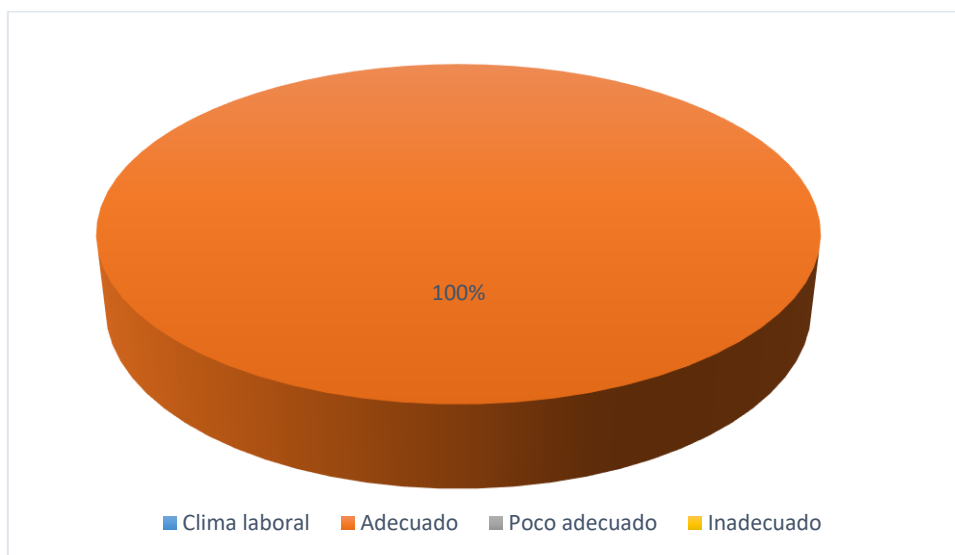


Figura 2 Clima laboral

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

El clima laboral de la estación de servicios El Jordán es adecuado puesto que existe armonía en un 100%, buen trato y compañerismo entre los trabajadores, así también tienen buenas relaciones con los jefes. Contar con un buen clima laboral es positivo puesto que todos los colaboradores están en un ambiente armónico donde pueden sobrellevar cualesquier dificultad que la actividad comercial ocasiona diariamente.

3. ¿Cuánto tiempo demora en atender a un cliente?

Tabla 4 Tiempo de atención al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 minutos	3	50%
5 a 7 minutos	0	0%
De 7 a 10 minutos	3	50%
Más de 10 minutos	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

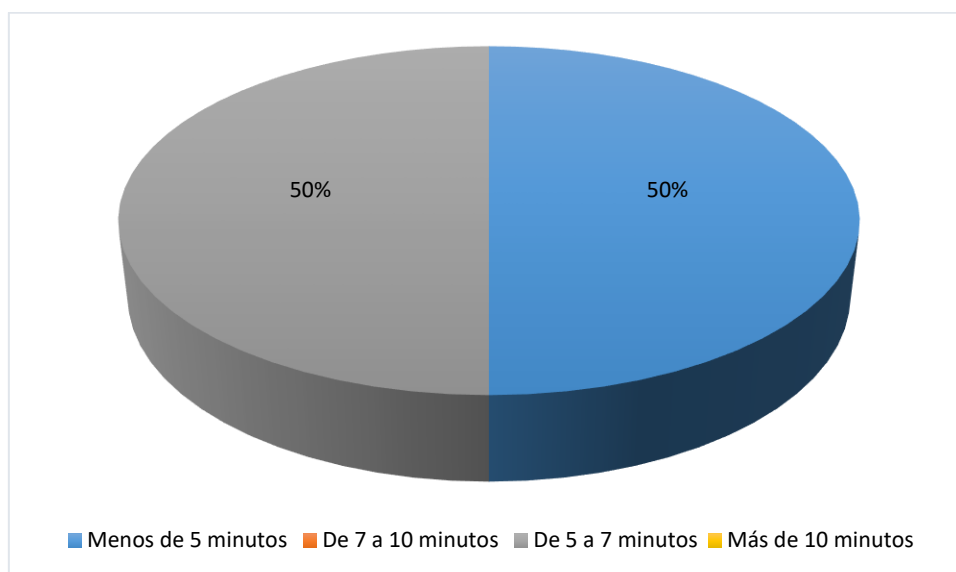


Figura 3 Tiempo de atención al cliente

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

El tiempo en el que demora la atención a los clientes depende del tamaño del tanque del vehículo y el tipo de combustible a cargar, en promedio entre 5 a 10 minutos, en autos pequeño menos de 5 minutos. El tiempo de atención puede incrementarse de acuerdo a las condiciones de pago de los clientes, en las modalidades de tarjeta de crédito y débito el tiempo empleado es mayor puesto

que se deben seguir los protocolos de verificación de datos, donde el tiempo de atención se divide en un 50% menos de 5 minutos y el otro 50% de 7 a 5 minutos lo que está dentro del promedio y donde no es cansado tampoco para el cliente el tiempo de espera.

4. ¿Existe un protocolo de atención al cliente?

Tabla 5 Protocolo de atención al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

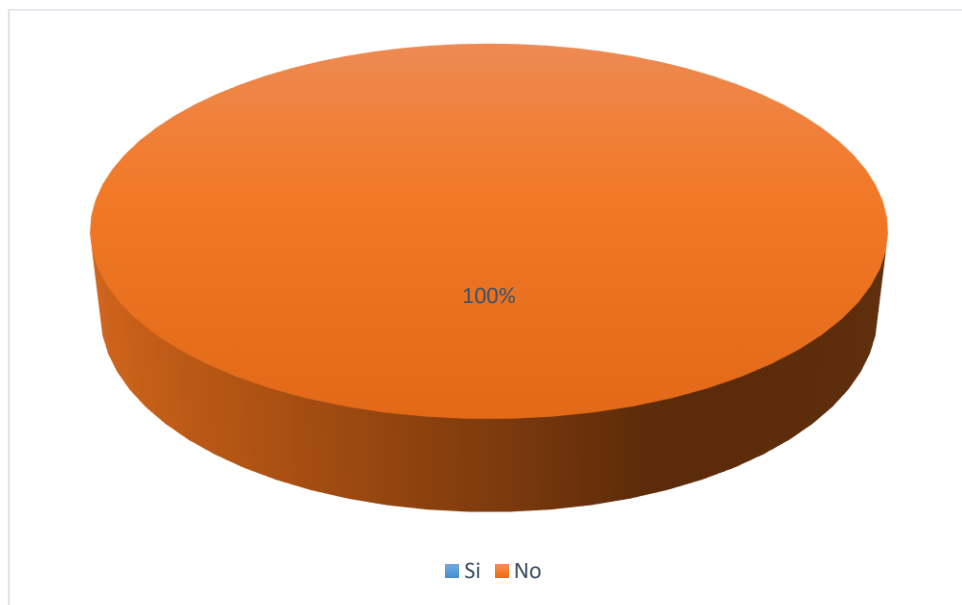


Figura 4 Protocolo de atención al cliente

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

No se evidencia la existencia de un protocolo de atención al cliente en la estación de servicios por lo tanto los trabajadores cumplen las funciones y actividades en base a las órdenes del jefe inmediato de forma verbal. Todas las actividades

realizadas dentro de la estación de servicios son cumplidas por órdenes verbales por los fejes inmediatos y esto nos da a un 100% que no tienen un protocolo y no tienen una secuencia de seguir todo un mismo protocolo.

5. La aceptación del cliente por el servicio recibido es:

Tabla 6 Aceptación del servicio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	67%
Buena	2	33%
Regular	0	0%
Existen reclamos constantes	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

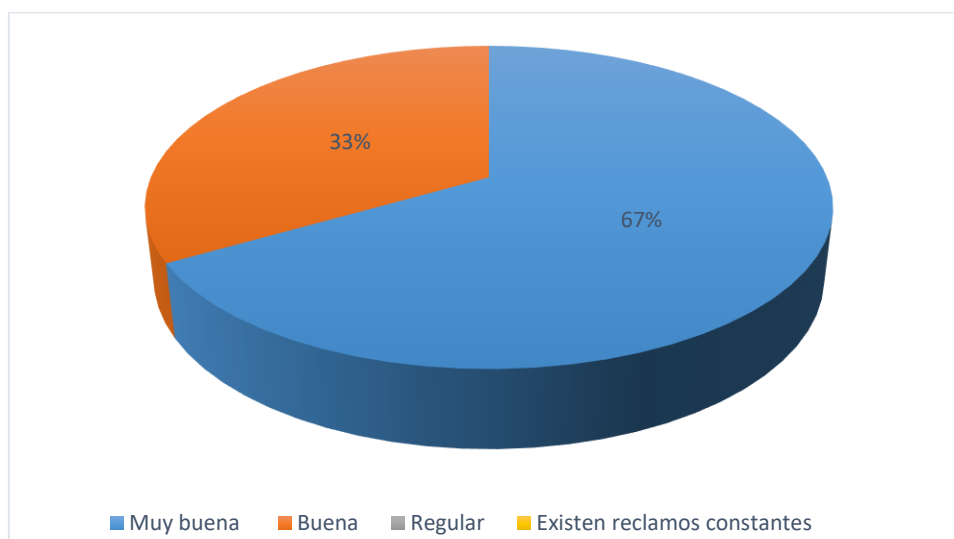


Figura 5 Aceptación del servicio

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

El servicio ofrecido por parte de la estación del servicio es percibido como muy bueno de un 67% por la mayoría de los trabajadores al no haber tenido inconvenientes con las personas que cargan combustible, así también un poco más de la cuarta parte asume como bueno de un 33%. Este es un factor positivo al contar con personal que ofrece una atención al cliente, oportuna ágil y con buen ánimo. Se aprecia que existe una buena acogida por parte de los clientes, esto porque el personal está capacitado en una buena atención, brindando buen trato y sobre todo cumpliendo las medidas de bioseguridad actuales.

6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan a la hora de la atención al cliente?

Tabla 7 Problemas de atención al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Personal reducido	6	100%
Sistema de facturación complejo	0	0%
Espacio estrecho	0	0%
No se evidencian problemas	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán



Figura 6 Problemas de atención al cliente

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

Los problemas más comunes que se presentan en la labor diaria de atención al cliente es que el personal que trabaja despachando combustible es reducido, donde nos indica el 100% el problema que se presenta en la atención al cliente, así también en el área administrativa a causa de la pandemia se ha visto expuesto a despidos por falta de ventas. La reducción del personal ha incidido de alguna manera en el cumplimiento de las actividades cotidianas de la estación de servicios.

7. ¿Existen establecidas normas de seguridad y bioseguridad a los trabajadores?

Tabla 8 Normas de bioseguridad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

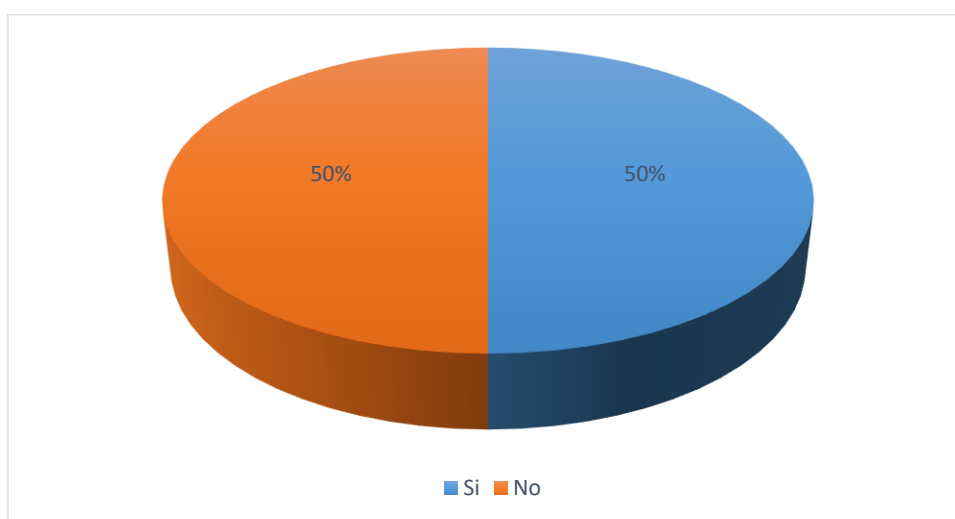


Figura 7 Normas de bioseguridad

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

La mitad de los trabajadores no recibido socialización de las normas de bioseguridad a seguir dentro de la estación para evitar algún tipo de accidente laboral o contagio de COVID, que son el 50%. Por otra parte, la diferencia del 50% si la ha recibido, este grupo corresponde a personal que labora más de un año dentro de la estación de servicios.

8. ¿La administración ha brindado prendas de protección?

Tabla 9 Dotación de prendas de protección

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán



Figura 8 Dotación de prendas de protección

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

La administración siempre ha brindado trajes de protección individual que permite precautelar la salud e integridad de cada uno, representan el 100% de

los trabajadores, esto porque deben cumplir con la normativa legal vigente y también porque es la responsabilidad de proteger a los miembros de la organización. Las prendas de protección son un requisito indispensable para que los operarios puedan atender a los diferentes clientes.

9. ¿Ha tenido algún tipo de accidente laboral?

Tabla 10 Accidente laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

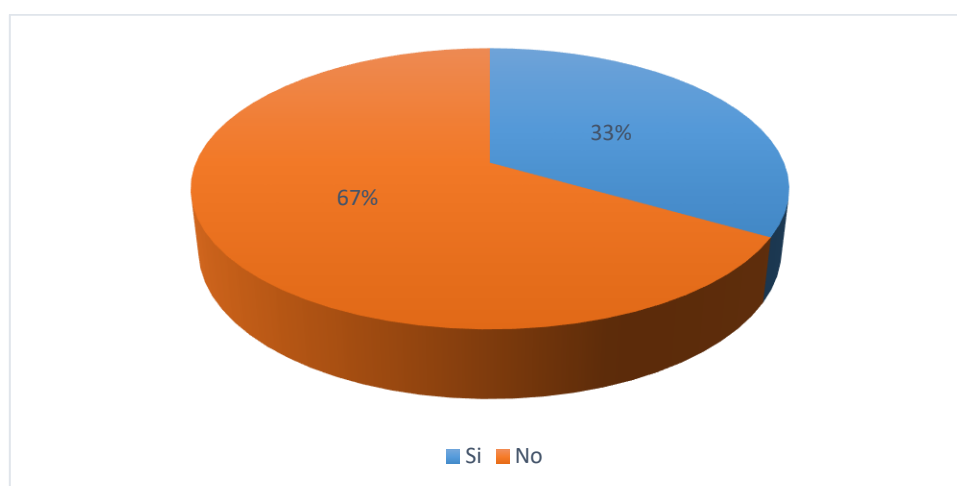


Figura 9 Accidente laboral

Fuente: Encuesta a trabajadores de la estación de servicios El Jordán

La mayor parte de trabajadores no ha tenido algún tipo de accidente laboral, pero un poco más de la cuarta parte si ha expuesto su salud e integridad puesto que ha enfrentado accidentes de trabajo. Los accidentes de trabajo pueden ocasionarse en cualesquier momento es por ello que la empresa ha dotado de las medidas de bioseguridad para su prevención y mitigación, y en un 33% de los empleados han tenido algún tipo de accidente de un 67% que no han tenido ningún inconveniente.

2.2.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cómo está constituido el organigrama estructural de la empresa?

La estación de servicios no tiene un organigrama estructural escrito, sin embargo, el gerente guía todas las actividades y delega funciones, también hay un contador, un administrador dos asistentes administrativos, un jefe de pista, 6 despachadores y un chofer del tanquero.

2. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial?

Actualmente no cuenta con una filosofía empresarial definida, la empresa se la ha manejado de forma empírica y no tiene nada documentado ni presentado al personal.

3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que ha manejado para mantener a la estación El Jordán, que diferencia tiene hacia la competencia?

Uno de los factores claves es la ubicación se encuentra en un punto donde pasan los vehículos tanto de Ibarra, Atuntaqui, Otavalo todo el sector norte al igual que la vía Selva Alegre donde pasan todo los vehículos de carga pesada por la planta de UNACEM, existe aceptación del mismo por la franquicia y la imagen de PyS, atención al cliente donde se brinda un servicio adicional de limpiaparabrisas y al momento de tanquear se ofrece café gratis para diferenciarse de la competencia, también promoción en la gasolina súper que es la que se puede ofertar ya que los otros precios son asignados por el gobierno.

4. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido que atravesar el negocio? ¿Y cómo los ha logrado superar?

Dentro de las dificultades está el incumplimiento en los clientes al momento de pagar sus obligaciones ya que nos manejamos con crédito para el abastecimiento del combustible, robo por parte de exempleados, multas por parte del agente de control y esto se lo ha podido superar mediante la parte legal para que nos ayuden a poder recuperar algo del dinero perdido.

5. ¿Cuáles considera usted los factores internos y externos que pueden poner en riesgo el negocio y por qué?

Los riesgos más preocupantes son los cambios de normas en la ley de regularización y control, el SRI en temas de impuesto, en el tema interno que no todas las personas se encuentran alineadas al mismo ritmo de trabajo y esto ocasiona mucho gasto para la empresa.

6. ¿Cuenta con un código de ética?

La estación de servicios no cuenta con un código de ética, pero se considera necesario para mejorar la actuación de todos los integrantes.

7. ¿Cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

No cuenta con un manual de funciones y procedimientos, solo se ha manejado de una manera verbal y con la ayuda de los despachadores más antiguos en el tema del despacho de combustible.

8. ¿Se promueve a la mejora continua de toda la organización? ¿De qué manera?

Si, con el buen servicio a los clientes.

9. ¿Se han establecido políticas empresariales claras? ¿Cuáles?

No tenemos políticas

2.2.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR

1. ¿Existen esquemas de planificación definidos? ¿Cuáles?

No, la planificación y organización se la maneja directamente con la dueña ya que en cuanto a fijación de precios los hace el gobierno.

2. ¿Cuáles son los procesos que mantiene la estación de servicios actualmente?

Los procesos que actualmente mantiene la estación de servicios son ocho relacionados a: venta, caja chica, obtención de permisos de funcionamiento, vigilancia, operación, control y calidad y descarga de combustible. Se debe tomar en cuenta que dentro de los permisos de funcionamiento están involucrados varios subprocesos. Cabe mencionar que dichos procesos no están documentados, sino se ha trabajado empíricamente.

3. ¿Existe un sistema claro en la estación de los programas o del sistema?

El sistema de facturación es amigable para el personal al igual que los programas.

4. ¿Se estimula la mejora continua? ¿De qué manera?

Se ha manejado solo en el tema de servicio al cliente.

5. ¿Existe una promoción por un buen clima laboral y de qué manera lo implementan?

Se ha manejado por medio de la construcción de espacio físico agradable y manejar siempre la empatía.

6. ¿Cuántas veces al año se capacita al personal, y cuáles son los temas más relevantes?

2 veces al año y los temas más relevantes son manejo de extintores y accidentes laborales.

7. ¿Cuánto tiempo demora en descargar el combustible en la estación y de qué manera lo hacen?

Una hora aproximadamente dependiendo cuántos productos llegan en el tanquero, el jefe de pista revisa que el tanquero llegue puesto los seguros en la parte superior del tanquero toma la medida y procede a bajar en el tanque que corresponde cada producto poniendo la manguera de descargue tanto en el tanquero como en el tanque.

8. ¿Se ha establecido tiempos de atención al cliente?

No se ha establecido tiempos de atención al cliente.

9. ¿Cuáles son las estrategias adoptadas para la eficiencia de la organización y en qué porcentaje ha contribuido su ahorro?

Ninguna

2.2.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL CONTADOR

1. ¿A cuánto ascienden las ventas y gastos mensuales?

Las ventas son aproximadamente de \$250000 mensual y los gastos 230000

2. ¿A cuántos clientes se atiende mensualmente?

500 clientes

3. ¿Cuáles son las obligaciones contables y tributarias?

Pago de impuestos, declaración de impuestos, inscripciones y las contables facturación, pagos, balances.

4. ¿Cuáles son los estados financieros que elabora la estación?

Balance general, estado de resultados, estado de situación financiera

5. ¿Existen procesos establecidos para la contratación de proveedores y cuáles son los procesos?

No existen proceso establecidos, únicamente se maneja de acuerdo con la necesidad de los productos que se necesite en la empresa.

6. ¿Existen procesos establecidos para la contratación de personal, cuáles?

No únicamente se maneja con la experiencia que tengan.

7. ¿Existe un control de los productos e insumos, cuáles?

No manejamos

8. ¿Existen políticas de ingreso y horario al trabajo?

No dentro de políticas solo se informa el horario laboral.

2.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA

2.3.1. Aplicación PESTEL (Factores Externos de la empresa)

Tabla 11 PESTEL

DESARROLLO	IMPACTO
Político	
Subsidios en el precio del combustible “En Ecuador los subsidios energéticos, y, particularmente a los derivados de petróleo, han formado parte de la política de Estado desde 1974” (Espinoza & Guayanlema, 2017, pág. 6)	Positivo
Cambios en los subsidios de combustibles.	Negativo
Art. 236 numeral 15 “Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que	Positivo

aseguren el funcionamiento de dichos servicios”. (Constitución del Ecuador , 2008)

Económico

Reducción de poder adquisitivo. Negativo

Ampliación del estado de emergencia sanitaria. Negativo

Capacidad de refinamiento nacional. Negativo

Endurecimiento de leyes ambientales. Negativo

Incremento de impuestos, tasas y contribuciones. Negativo

Incremento salarial Negativo

Social

Prolongación de circulación vehicular por la pandemia. Negativo

Incremento de inseguridad en la localidad. Negativo

Tecnológico

Impulso de abastecimiento eléctrico de carga rápida para vehículos con tecnología limpia. Positivo

Sistema contable Fenix Positivo

Legales

Cumplimiento de la normativa regulada por la entidad de control donde expresa “regular, controlar y fiscalizar las operaciones de exploración, explotación, industrialización, refinación, transporte, y comercialización de hidrocarburos” (Ley de Hidrocarburos, 2011) Positivo

“el precio de las gasolinas extra, eco país y del diésel Premium se actualice mensualmente, como ocurre Positivo

actualmente con la súper. Pero para la fijación del costo de estos nuevos derivados se establecerá una banda que permitirá que este valor se mueva entre un techo mínimo y máximo” (Decreto Ejecutivo 1054, 2020).

Impedimento de estaciones de servicio en la zona actual.	Negativo
--	----------

Fuente: Diagnóstico

Este análisis ayudara a anticiparse ante un futuro incierto, el cual la empresa podrá aprovechar las oportunidades y reducir los efectos negativos de las amenazas, ayudara a la empresa a mirar de qué manera sobresalta cada uno de sus factores a la empresa, para lo cual la empresa estará lista para cualquier cambio de políticas.

2.3.2. MATRIZ EFE

Tabla 12 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNT.
Incremento de cuota de mercado 10%	0,12	3	0,36
Ampliación de sucursales 15%	0,15	3	0,45
Contratos con empresas grandes de transporte público y privado 10%	0,15	4	0,6
Crecimiento de la economía 12%	0,09	2	0,18
AMENZAS			
Disminución del poder adquisitivo. 15%	0,08	2	0,16
Demora de pagos de clientes 20%	0,15	4	0,6

Cambio en normativa de pagos de proveedores 15%	0,1	2	0,2
Pérdida de dinero 16%	0,09	2	0,18
Incremento de impuestos 15%	0,07	3	0,21
Total	1		2,76

Fuente: Diagnóstico

El resultado obtenido de la matriz EFE es de 2,76, dando a conocer que la estación de servicios está en condiciones de aprovechar las oportunidades de mercado superando los factores negativos externos que pueden presentarse.

2.3.3. MICROAMBIENTE (FUERZAS DE PORTER)

Rivalidad entre empresas

En el cantón Otavalo existen varias estaciones de servicios dedicadas a ofertar combustible que son consideradas como competencia directa, El Jordán se distingue por su ubicación estratégica, específicamente en la entrada norte donde existe afluencia de vehículos de todas partes.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Debido a las restricciones de ubicación de estaciones de servicio de combustible, la normativa legal vigente impide la implementación de nuevas empresas dedicadas a esta actividad, además deben regirse a lo establecido en la Ley de Hidrocarburos, normativas y ordenanzas municipales, lo cual limita la ampliación de nuevos competidores en el sector.

Capacidad de negociación de los proveedores

Los proveedores de combustible es Petróleos y Servicios ubicado en la ciudad de Quito, barrio Beaterio, quienes otorgan crédito en las compras realizadas, siendo un punto central en la operación de la estación, porque se depende directamente de las formas de negociación de dicha empresa.

Capacidad de negociación de los consumidores.

Existen convenios con diferentes empresas del sector público y privado a quienes se provee de combustible quienes pagan a crédito.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Debido al cambio constante de la tecnología y la preocupación de los países por reducir el impacto ambiental ocasionado por las emisiones de CO₂, existen proyectos ambiciosos de renovar el parque automotor a base de combustibles fósiles por tecnología limpia como la eléctrica que es eficiente, menos agresiva, y de bajo costo.

Tabla 13 Fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Calificación	Grado
Rivalidad entre competidores	0.4	Media baja
Poder de negociación con proveedores	0.8	Alta
Poder de negociación con clientes	0.7	Medio alto
Amenazas de nuevos competidores	0.1	Bajo
Amenazas de productos sustitutos	0.6	Media alta

Total	$2.6 / 5 = 0.52$	Medio
--------------	------------------	-------

Fuente: Diagnóstico

Los rangos de calificación se han tomado de 0 a 1, siendo 1 la afectación de mayor significancia.

El impacto de las 5 fuerzas de Porter calculado es de 0.52 a nivel general, este indicador muestra que existen factores en el microentorno que afectan el desarrollo de la estación de servicios, por tanto, se debe poner atención en elementos cruciales para la toma de decisiones.

2.3.4. MATRIZ EFI

Tabla 14 Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNT. PONDERADA
Obtención de franquicia e imagen de PYS	0,15	4	0,6
Infraestructura adecuada.	0,18	4	0,72
Servicio diferenciado	0,09	3	0,27
Personal capacitado	0,11	3	0,33
DEBILIDADES			
Esquema de planificación empírico	0,12	3	0,36
Procesos empíricos	0,13	4	0,52
Inexistente manual de funciones	0,13	4	0,52
	0,09	4	0,36

Inexistente filosofía
empresarial

Total	1	29	3,68
--------------	----------	-----------	-------------

Fuente: Diagnóstico

El resultado de la matriz EFI es de 3.68, siendo las fortalezas superiores a las debilidades, la estación de servicios está en la posibilidad de puede mediante sus fortalezas atacar a sus debilidades y disminuyendo así el riesgo de pérdida de caída en la economía de la empresa.

2.3.5. FODA

A continuación, se presenta un análisis de la información de entorno interno y externo de la empresa, detectando aspectos positivos como fortalezas y oportunidades y negativos relacionados a las debilidades y amenazas.

Tabla 15 FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Obtención de franquicia e imagen de PYS	O1: Incrementar la cuota de mercado.
F2: Infraestructura adecuada.	O2: Ampliación de sucursales.
F3: Ubicación estratégica	O3: Contratos con empresas grandes de transporte público y privado.
F4: Personal capacitado en atención al cliente.	O4: Incremento de Ventas
Debilidades	Amenazas

<p>D1: La empresa carece de organigramas tanto estructural como funcional.</p> <p>D2: Carece de elementos de control interno de las acciones ejecutadas.</p> <p>D3: Inexistencia de procesos y procedimientos definidos.</p> <p>D4: Carece de Filosofía empresarial</p>	<p>A1: Disminución del poder adquisitivo</p> <p>A2: Demora de pagos de clientes.</p> <p>A3: Cambios en normativas de pago por parte de proveedores.</p> <p>A4: Pérdida de dinero.</p>
---	---

Fuente: Diagnóstico de la estación de servicios

Al evidenciar el empirismo en la mayor parte de la gestión de procesos y procedimientos internos que están llevando a problemáticas administrativas, se decide en primera instancia solventar todas las debilidades existentes para que la empresa cuente con una gestión administrativa de calidad.

2.3.6. CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA

En la siguiente tabla se presenta el análisis estratégico del cruce FODA.

Tabla 16 Cruce estratégico FODA

FO	FA
F1 – O1 La franquicia e imagen de PYS contribuye a incrementar la cuota de mercado.	F1 – A1 La obtención de franquicia e imagen de PYS permite enfrentar la disminución del poder adquisitivo.
F2 – O2 El contar con infraestructura adecuada permite acaparar más clientes de empresas grandes del sector público y privado.	F2 – A2 Una infraestructura adecuada permite el estableciendo procesos técnicos que afronta la demora de pagos de clientes.
	F3 – A4 La ubicación estratégica permitirá la elaboración de un manual

F3 – O3 El servicio diferenciado que ofrece a estación de servicios permite la posibilidad de hacer contratos con empresas grandes del sector público y privado.	de funciones para detectar responsables en cada uno de los procesos.
F4 – O1 El personal capacitado brinda una buena atención al cliente contribuyendo al incremento de la cuota de mercado.	F4 – A4 El personal capacitado permite el empoderamiento y la reducción de robos de empleados.

DO	DA
D1 – O1 El establecimiento de esquemas de planificación empírico permite ampliar el espacio de la cuota de mercado.	D1 – A1 El esquema de planificación estructurado permitirá prever las bajas económicas y pérdida de poder adquisitivo.
D2 – O2 La mejora de los procesos de contratación de personal permitirá implementar personal capacitado en las nuevas sucursales.	D2 – A2 El mejoramiento del proceso de contratación de personal permite reducir el riesgo de robo interno.
D3 – O3 La elaboración de un manual de funciones permitirá la posibilidad de hacer contratos con empresas grandes del sector público y privado.	D3 – A4 La aplicación de un manual de funciones permite la delegación de actividades y la reducción de robos internos.
D4 – O3 El establecimiento y documentación de la filosofía empresarial permite el incremento de las ventas.	D4 – A3 El establecimiento y documentación de la filosofía empresarial prevé el cambio en normativa de pagos a proveedores.

Fuente: Diagnóstico de la estación de servicios

2.3.7. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores clave de éxito para la estación de servicios El Jordán están relacionados al mantenimiento de la franquicia de PyS que permite aumentar la cuota de mercado, mantener las instalaciones adecuadas, personal capacitado, diferenciación en el servicio, esto permitirá contrarrestar factores negativos, siendo necesario la formulación y aplicación de la filosofía empresarial, estableciendo un horizonte de tiempo con objetivos de largo aliento que le permitan a la empresa posicionarse en el mercado como referente sostenible y sustentable, marcando un accionar responsable con todos sus grupos de interés.

CONCLUSIÓN CAPÍTULO II

En este capítulo se obtuvo la información necesaria mediante las herramientas utilizadas que fueron la encuesta y las entrevistas tanto al personal como al gerente de la empresa donde se pudo desarrollar la metodología de investigación, en la cual se puede evidenciar que se necesita de un manual de procesos y procedimientos administrativos para que los empleados tengan una guía de trabajo y desarrollen adecuadamente las actividades comerciales.

CAPÍTULO III: PROPUESTA- MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA

Ofrecer un servicio de calidad logrando la satisfacción del consumidor, para ello se realizarán capacitaciones al personal para dar a conocer los productos ofertados y los procesos de atención al cliente, con la finalidad de que el personal pueda por si solo atender los requerimientos de la demanda de combustible, a la vez que incentive la compra de los productos ofertados y promociones.

3.2. ANTECEDENTES

La empresa de Servicios el Jordán a pesar de encontrarse desde el año 2008 hasta la fecha no ha podido diseñar un manual propio para sus características

de gestión por esta razón se propone un manual con los componentes q se detallan a continuación.

3.3. OBJETIVOS

Elaborar un manual de funciones para el cumplimiento de actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

- Implementar políticas empresariales que promuevan una actividad socialmente responsable.
- Impulsar la promoción de los productos en un 25% y de la estación de servicio en general mediante herramientas web y virtuales.
- Incrementar un 50% la frecuencia de capacitación al personal en asuntos de atención al cliente y operaciones.
- Contar con todos los implementos de bioseguridad reglamentarios, mejora de señaléticas para comodidad de los conductores.
- Elevar en un 10% la gestión de ventas.

3.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial es un instrumento de presentación ante los grupos de interés internos y externos, por eso la necesidad de documentar y manifestar al público lo que la estación de servicios realiza, sus metas, valores y principios en los cuales se fundamentan sus operaciones.

3.4.1. Misión

La misión de una empresa define la labor o actividad en el mercado, además hace referencia al público hacia el que va dirigido, por tal motivo se debe implementar una misión para la Estación de Servicios.

Tabla 17 Preguntas guía de elaboración de la misión

¿Cuál es el negocio?	Una estación de Servicios ubicada en la ciudad de Otavalo.
¿Qué es lo que hace la empresa?	Realiza venta de Combustibles.
¿A qué nos dedicamos?	Dar un buen servicio a los clientes.

Fuente: Estación de Servicios "El Jordán"

Brindar el mejor servicio de venta de combustibles con precios accesibles para sus clientes, ofreciendo a cada uno de sus consumidores atención personalizada satisfaciendo su necesidad y mostrando eficiencia en cada uno de sus procesos.

3.4.2. VISIÓN

Tabla 18 Preguntas guía de elaboración de la visión

¿Cómo seremos en el futuro?	Una empresa referente en calidad de servicio
¿Qué haremos en el futuro?	Ser la primera opción en la mente del consumidor.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Cubrir con la demanda de la zona norte del país.

Fuente: Estación de Servicios “El Jordán”

Ser una empresa que brinde la mejor atención y servicio al público en el norte del país, con la mayor preferencia del consumidor dentro del mercado, y llegar a ser la primera opción que satisfaga la demanda de productos petrolíferos con la calidad requerida respetando la normativa legal vigente.

3.4.3. POLÍTICAS

- Todas las ventas realizadas en efectivo deberán ser facturadas y entregadas el documento al cliente al momento de ser efectuada la venta
- Las ventas que sean realizadas a crédito únicamente se las realizara a los clientes que mantengan la documentación completa y que tengan los códigos de ventas asignados.
- Todas las actividades de compra de materiales ya sea repuestos o materiales de oficina deberán ser comunicados al administrador.
- Los turnos de trabajo de los despachadores serán coordinados con el administrador para los días rotativos de descanso.
- Proveer los uniformes y equipos de seguridad a los despachadores.

- Los despachadores no deberán tener más de 250 dólares por temas de seguridad el dinero deberá ser guardado en la caja fuerte.
- No se debe vender el combustible en canecas o tanques que no sea más del valor autorizado.
- El dinero recaudado de las ventas diarias deberá ser depositado al día siguiente de haber verificado el cuadro de caja.
- Se deberá dar cumplimiento al decreto ejecutivo sobre el precio de venta de los combustibles.

3.4.4. VALORES CORPORATIVOS

- Calidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Sencillez
- Solidaridad

3.5. IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA



Figura 10 Logotipo

Fuente: Estación de Servicios “El Jordán”

El logotipo de la estación de servicios “Petróleos y Servicios” el Jordán no puede ser modificado debido a que se rige por el estándar impuesto desde matriz, a su vez esta imagen tiene ganado su posicionamiento ya a nivel nacional.

3.6. ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL

La organización se conforma de un total de 13 personas distribuidas de la siguiente manera:

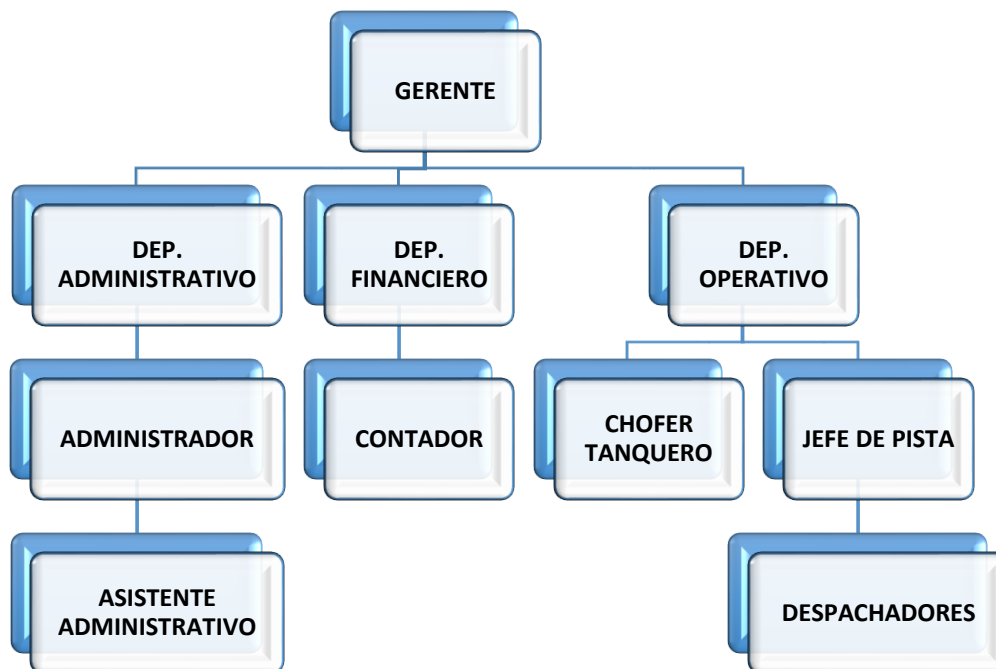


Figura 11 Organigrama de la Estación de Servicios el Jordán

Fuente: Gerencia de la Estación de Servicios el Jordán

El organigrama estructural propuesto para la Estación de Servicios “El Jordán” corresponde a una delegación vertical en donde el gerente propietario es la máxima autoridad y delega funciones a través de sus 3 departamentos, constituidos por administrativo, financiero y operativo.

Tabla 19 Manual de funciones gerente general

Funciones del gerente	
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal y jurídico del establecimiento. • Califica y selecciona a proveedores. • Realiza alianzas estratégicas. • Legaliza documentación ante las entidades de regulación y control. • Revisa y aprueba estados financieros. • Controla y vigila al personal.

	• Selecciona y contrata al personal.	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Elaborado por: La autora		

Tabla 20 Manual de funciones contador

Funciones del contador	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de Estados Financieros y Reportes a Gerencia. • Realizar el Cierre de período contable; • Cumplir con las obligaciones tributarias, realizar la declaración de impuestos, manejo del portal del SRI y el sistema de facturación electrónica. • Elaborar roles de pago, roles de beneficios, manejar el portal del IESS, MRL. • Realizar pagos de sueldos al personal de la empresa y otras obligaciones. • Registrar oportunamente los movimientos económicos de la empresa. • Cumplir leyes, disposiciones, regulaciones y resoluciones que emitan organismos de regulación y control, lo cual puede afectar a la situación financiera de la empresa. • Gestionar y realizar el pago a proveedores. • Revisar y controlar que todas las transacciones contables de las oficinas se reflejen dentro del período mensual correspondiente. • Monitorear y controlar que el proceso contable se ajuste a las normas establecidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. • Enviar información establecida por los organismos de control, de asistencia técnica, etc; • Realizar le proceso de compra de mercaderías. • Mantener una cartera de proveedores. • Elaborar presupuestos anuales y controlar su cumplimiento. • Mantener un control de las cuentas por pagar y por cobrar y ventas diarias. • Efectuar la revisión, análisis y control de cada una de las cuentas del balance general.

- Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

Elaborado por: La autora

Tabla 21 Manual de funciones contador

Funciones del Administrador	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en las licitaciones de los servicios externos de auditoría • Coordinación con los auditores externos en la entrega de información necesaria, para la revisión y comentarios. • Analizar la información mensual de los bancos, administradores de Cartera de Inversiones. • Revisar los reportes de inversiones de renta fija para la Gerencia General y Directorio. • Reuniones mensuales con los ejecutivos de los bancos. • Exposición a los directores de la evaluación de las inversiones de renta fijas de propiedad. • Firma de contratos de trabajo, anexos, liquidaciones de sueldos y finiquitos. • Revisión de las liquidaciones de sueldos mensuales. • Autorización de las nóminas de pago de las remuneraciones. • Pago de las imposiciones • Coordinación con la Encargada, de la actualización de los perfiles de cargo. • Evaluación del desempeño laboral • Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

Elaborado por: La autora

Tabla 22 Manual de funciones del Despachador

Funciones del Despachador	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención de calidad a los clientes que visitan la estación. • Atraer nuevos clientes. • Brindar asesoramiento a los clientes, dándoles a conocer acerca de las bondades del producto.

- Entrega de productos.
- Revisar las facturas que estén correctamente llenas.
- Verificar que las instalaciones estén limpias y en excelentes condiciones.
- Promocionar el producto, recomendando su consumo.
- Depositar diariamente el dinero de las ventas.
- Desinfectar el dinero recibido.

Elaborado por: La autora

3.7. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 23 Procedimiento para Realizar la Renovación del Certificado de Control Anual

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Recibe correo de cancelación de valores a la agencia de regulación
2	Administrador	Realiza la solicitud de pago al contador
3	Contador	Solicita número de cuenta y valores para el pago
4	Contador	Solicita autorización de pago
5	Gerente	Autoriza el pago
6	Contador	Cancela el pago al Ministerio de Recursos naturales no renovables
7	Administrador	Recibe el documento de pago y envía a la agencia de regularización ARCH
8	Administrador	Realiza seguimiento de certificación
9	Administrador	Recibe de la agencia de regularización y control ARCH
10	Administrador	Coloca el certificado en un lugar visible

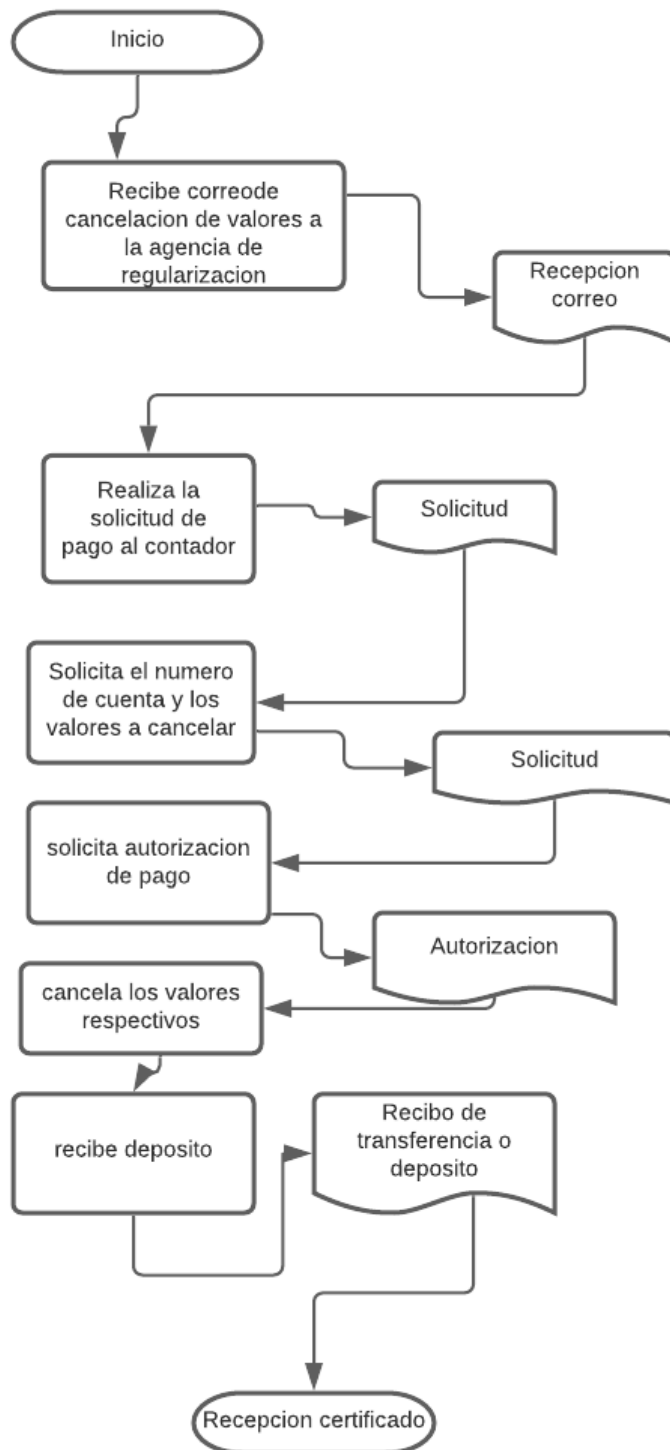


Figura 12 Renovación Anual del certificado anual del ARCH

Tabla 24 Procedimiento para compra de combustible

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Revisa en la consola cuantos galones hay de combustible de cada producto.
2	Administrador	Solicita mediante correo electrónico la cantidad necesaria del combustible al beaterio
3	Administrador	Envía información al gerente para su autorización de pago
4	Contador	Recibe autorización de pago
5	Administrador	Confirma autorización de pago y comunica al chofer del tanquero el horario del viaje al beaterio
7	Chofer	Confirma la hora de salida del tanquero
8	Administrador	Recibe guía de remisión y factura

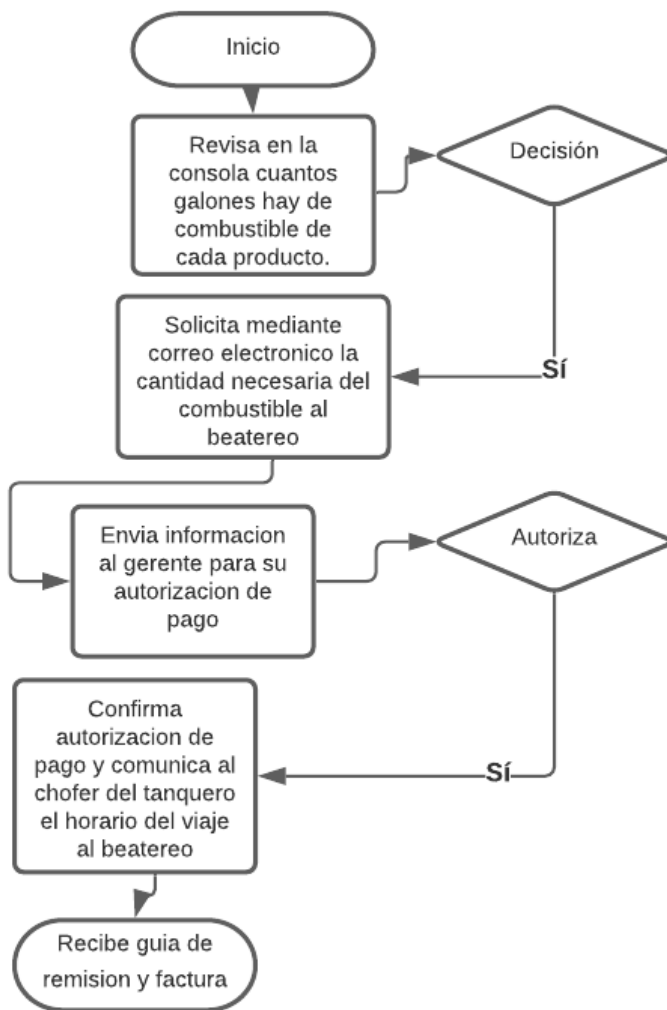


Figura 13 Flujograma de compra de combustible

Tabla 25 Procedimiento de descargue de combustible

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Chofer de tanquero	Llega tanquero a la estación de servicio el jordán
2	Jefe de pista	Revisa que el área de descargue este sin obstáculos y se pone todos los implementos de seguridad
3	Jefe de pista	Revisa los seguros en la parte superior del tanquero que no se encuentren manipulados y procede a medir con la varilla el combustible
4	Jefe de pista	Revisa que el combustible este el mismo valor que menciona en la guía de remisión
5	Jefe de pista	Informa a los despachadores que paren la venta para descargar
6	Jefe de pista	Conecta las mangueras de descargue y procede con el descargue
7	Jefe de pista	Revisa en la consola que el combustible este completo
8	Jefe de pista	Ingresa en el control de sobrantes el valor de los excesos recibidos
9	Jefe de pista	Informa al chofer que todo se encuentra bien
10	Chofer de tanquero	Se retira de la estación
11	Jefe de pista	Informa al administrador que todo se encuentra completo

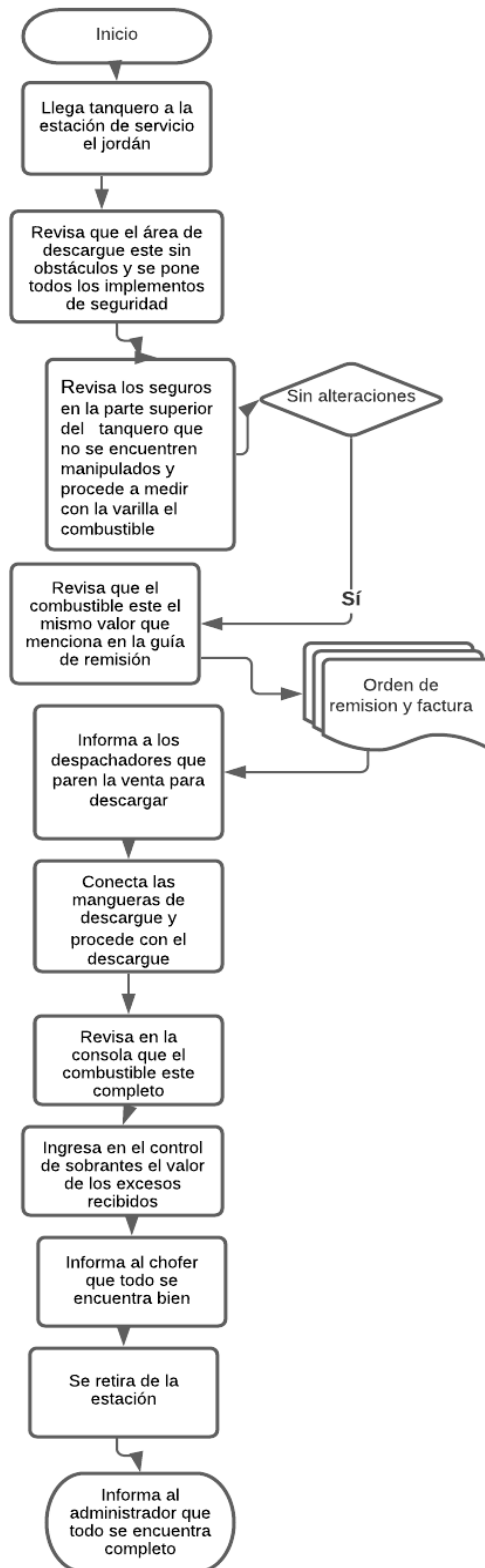


Figura 14 Flujograma de descargue de tanquero

Tabla 26 Procedimiento de control de calidad

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de pista	Se coloca el traje de seguridad y llama al administrador
2	Jefe de pista	Una vez por semana de forma aleatoria usa la varilla de cobre y coloca la pasta de agua
3	Jefe de pista	Informa a los despachadores que paren la venta
4	Jefe de pista	Realiza la revisión de presencia de agua en los tanques verificando q la pasta de la varilla no cambie de color
5	Jefe de pista	si no existe cambio de color llena el formulario donde indica que no hay novedades y si hay manifiesta cual es la novedad
6	Administrador	Realiza un informe donde indica que se realizó la verificación del combustible y que todo se encuentra en orden

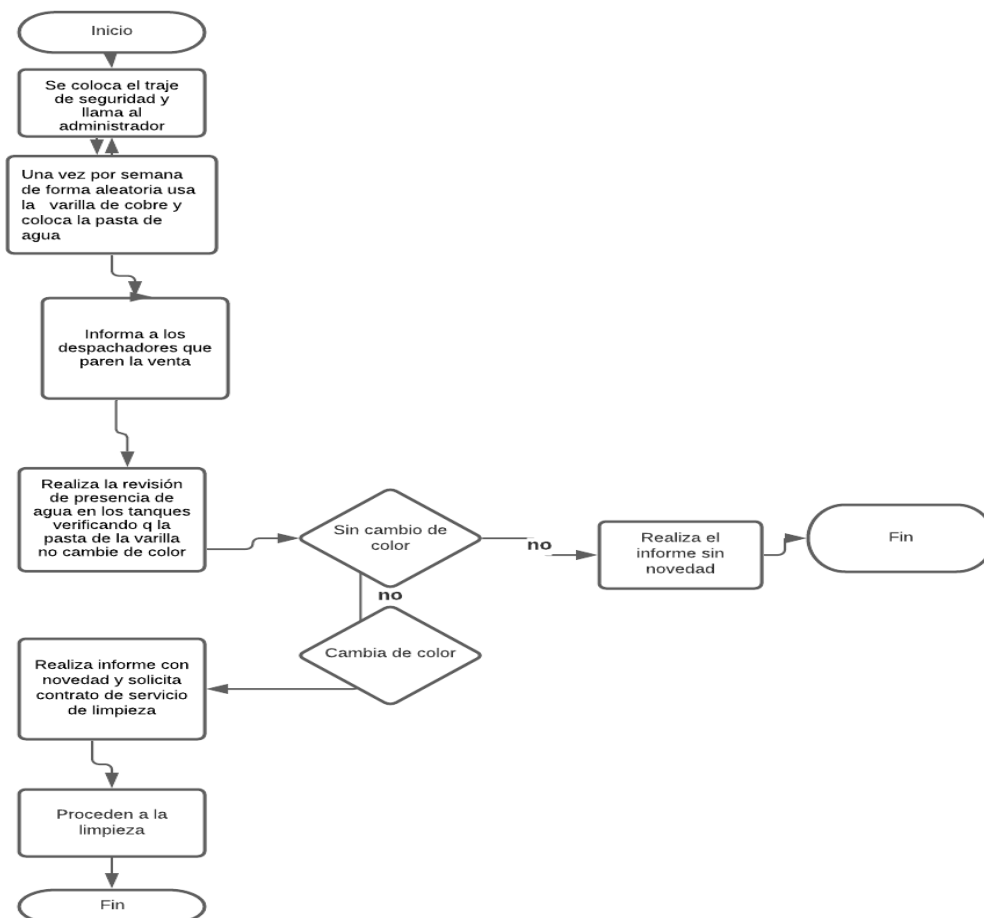


Figura 15 Control de calidad

Tabla 27 Procedimiento de venta en efectivo

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Despachador	Verifica todas las normas de seguridad, vehículo apagado y que no se use celular
2	Despachador	Preguntar al cliente que producto y el valor que desea
3	Despachador	Revisar si tiene código asignado de crédito
4	Despachador	Retira la tapa del tanque de combustible coloca el valor y pone de manera suave la manguera de combustible
5	Despachador	Revisar que en el vale se encuentre con los datos correctos
6	Despachador	Imprimir y hacer firmar el vale
7	Despachador	archivar

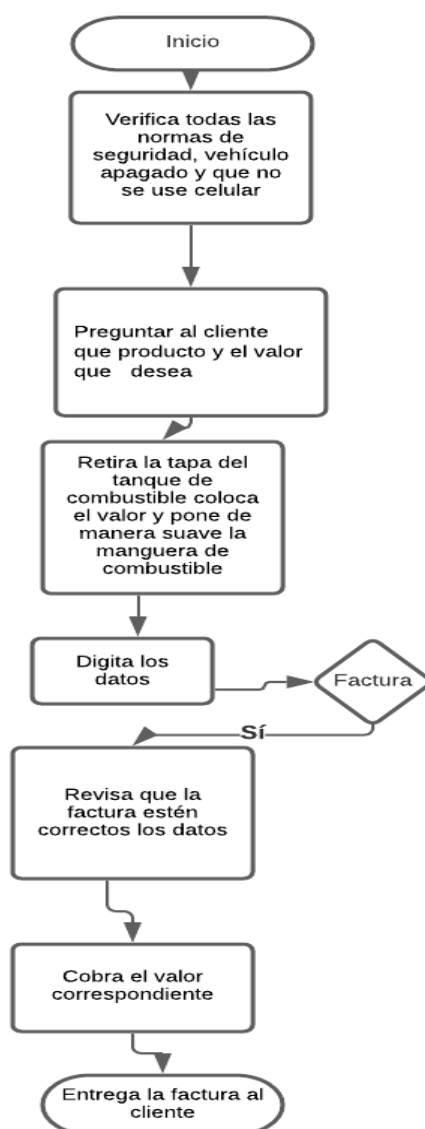


Figura 16 Proceso de venta en efectivo

Tabla 28 Procedimiento de venta a crédito

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Despachador	Verifica todas las normas de seguridad, vehículo apagado y que no se use celular
2	Despachador	Preguntar al cliente que producto y el valor que desea
3	Despachador	Revisar si tiene código asignado de crédito
4	Despachador	Retira la tapa del tanque de combustible coloca el valor y pone de manera suave la manguera de combustible
5	Despachador	Revisar que en el vale se encuentre con los datos correctos
6	Despachador	Imprimir y hacer firmar el vale
7	Despachador	archivar

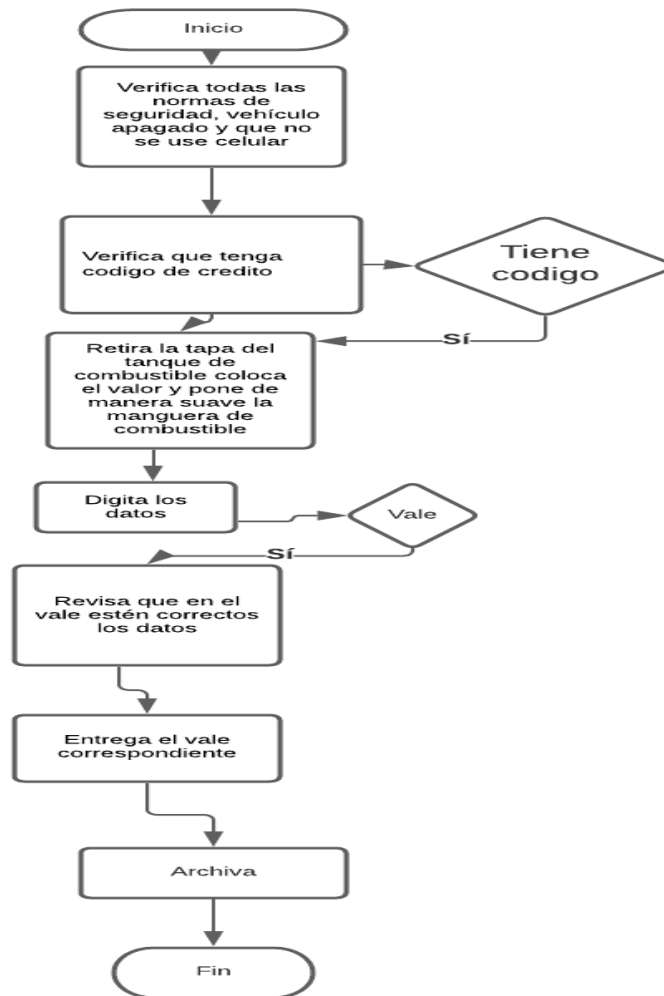


Figura 17 Procedimiento de venta a crédito

Tabla 29 Procedimiento de cierre de caja

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Despachador	Toma la lectura de los taxímetros
2	Despachador	Verifica la diferencia entre los taxímetros de inicio y final del turno para el cuadro
3	Despachador	Procede al cuadro del efectivo según la venta de los taxímetros
4	Despachador	Una vez cuadrada caja deja en la caja fuerte, le cuadro de taxímetros, dinero y vales de crédito
5	Asistente Administrativo	Verifica que los cierres de las cajas se encuentren junto con el dinero de cada despachador
6	Asistente Administrativo	Procede a contar el dinero y coteja que los valores estén tanto en efectivo como en vales de crédito
7	Asistente Administrativo	Registra descuentos dado el caso que los hubiese
8	Asistente Administrativo	Realiza el cuadro de taxímetros junto al sistema
9	Asistente Administrativo	Revisa que en el vale estén correctos los datos y hace firmar el comprobante
10	Asistente Administrativo	Llena la papeleta de depósito y envía al banco
11	jefe de pista	Realiza el depósito en el banco
12	jefe de pista	Entrega el comprobante de depósito al administrador
13	Administrador	Recibe comprobante de depósito y archiva junto al contador

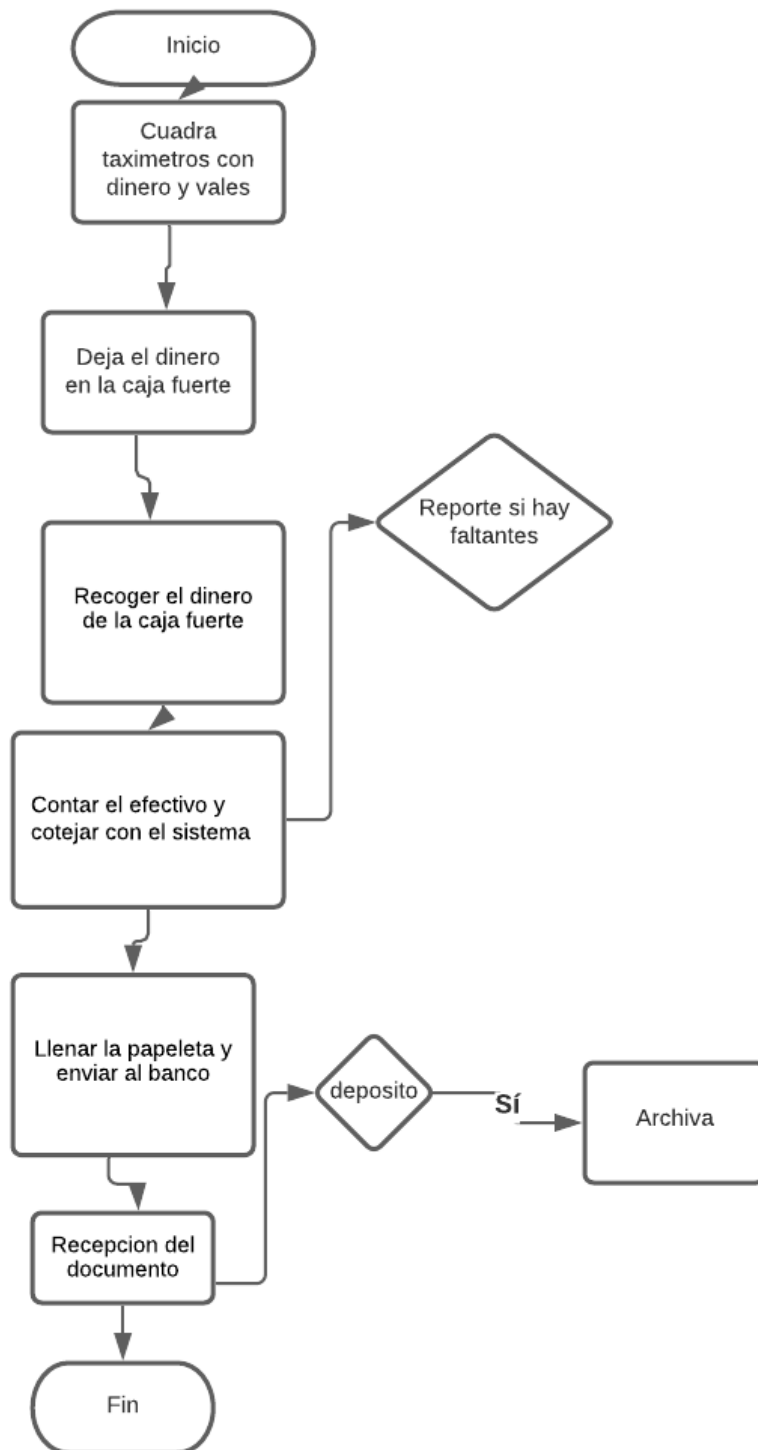


Figura 18 Procedimiento de cierre de caja

Tabla 30 Procedimiento para la autorización del permiso de los bomberos

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Asistente Administrativo	Solicita requisitos para permiso
2	Administrador	Revisa documentación
3	Asistente Administrativo	Recopila información y solicita el pago
4	Administrador	Autoriza el pago de caja chica
6	Asistente Administrativo	Envía el pago
7	Administrador	Recibe permiso de bomberos

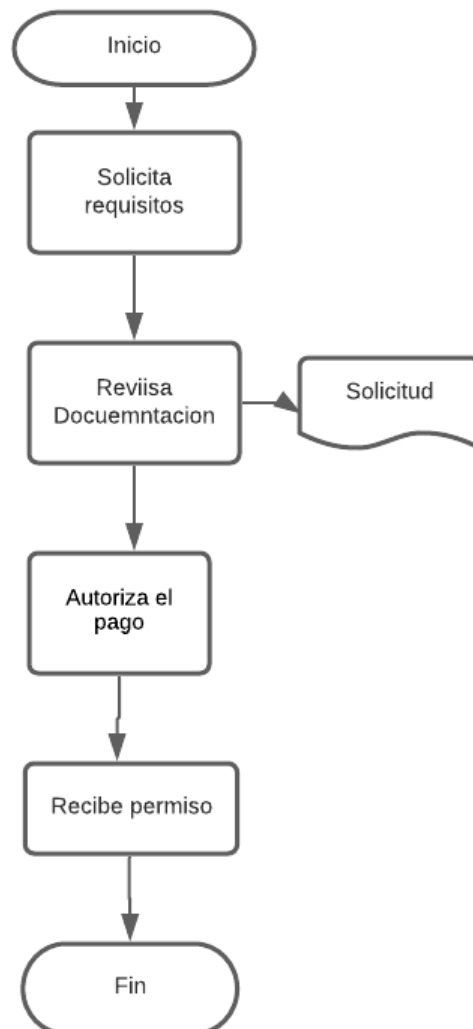


Figura 19 Procedimiento de permiso de bomberos

Tabla 31 Procedimiento de revisión de dispensadores y surtidores

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de Pista	Solicita a los despachadores paren la venta un día aleatorios
2	Jefe de Pista	Revisa las mangueras de cada productos
3	Jefe de Pista	Revisa las pistolas de cada productos
4	Despachador	Toma nota en el registro de novedades si las hubiera
6	Jefe de Pista	Informa si hay novedades o no
7	Jefe de Pista	Si hay novedades informa al administrador
8	Administrador	Si hay novedades llama al técnico
9	Jefe de Pista	Recibe mangueras y pistolas arregladas

Fuente: Diagnóstico

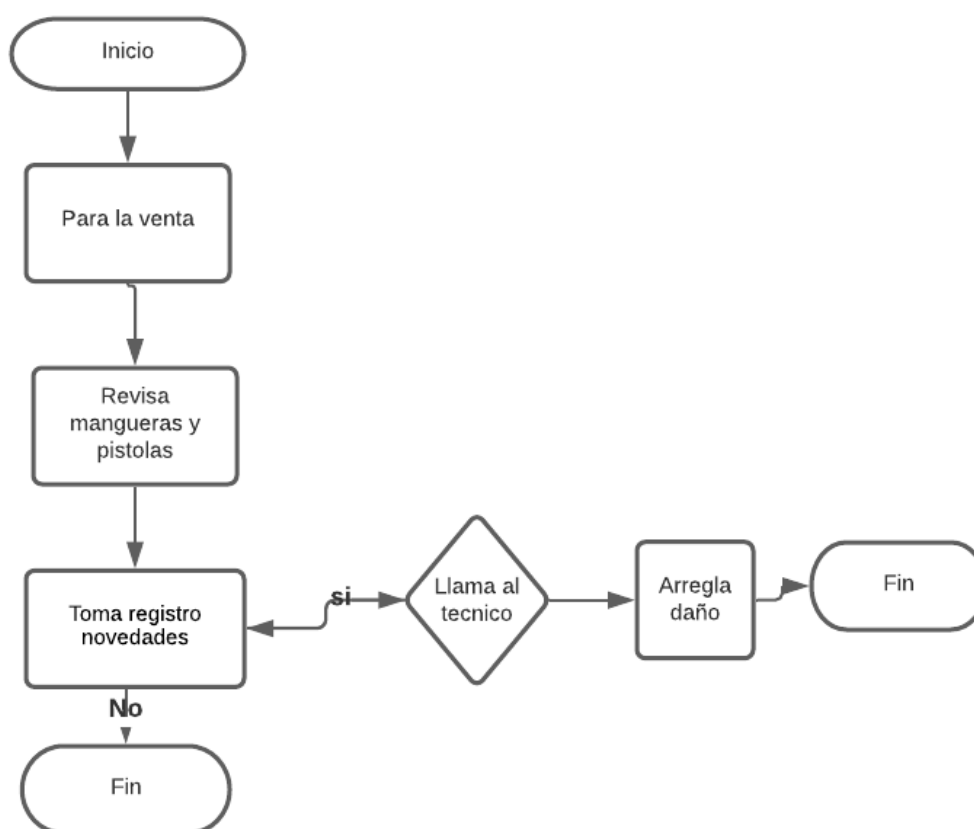


Figura 20 Procedimiento de revisión de dispensadores y surtidores

Tabla 32 Procedimiento para el mantenimiento de las instalaciones

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de Pista	Solicita a los despachadores un día a la semana por lo general fin de semana la limpieza
2	Jefe de Pista	Revisa que tengan todos los implementos de limpieza
3	Jefe de Pista	Abre las trampas de grasa
4	Despachador	Toma indicaciones
6	Despachador	Procede a realizar la limpieza de las trampas de grasa y las islas
7	Jefe de Pista	Ayuda a quitar todos los desechos
8	Despachador	Limpia todo el lugar
9	Jefe de Pista	Procede a cerrar las trampas de grasa y verifica que todo se encuentre limpio

Fuente: Diagnóstico

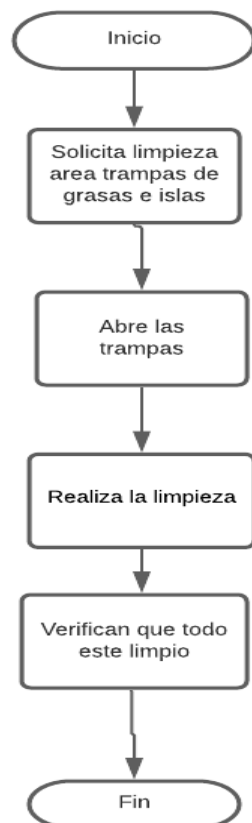


Figura 21 Flujo de mantenimiento de instalaciones

Tabla 33 Procedimiento de obtención licencia ambiental

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Recibe información de retiro de desechos
2	Administrador	Informa al jefe de pista proceder a recibir a la empresa CELTEL para el retiro de desechos
3	Jefe de Pista	Procede a indicar a los técnicos donde se encuentran los desechos y la clasificación de grasas, lodos, agua
4	Jefe de Pista	Autoriza a los técnicos realizar el retiro de desechos
6	Administrador	Firma informe de medición
7	Jefe de Pista	Entrega a los técnicos informe firmado
8	Administrador	Recibe informe de limpieza ambiental
9	Administrador	Coloca en un lugar visible

Fuente: Diagnóstico

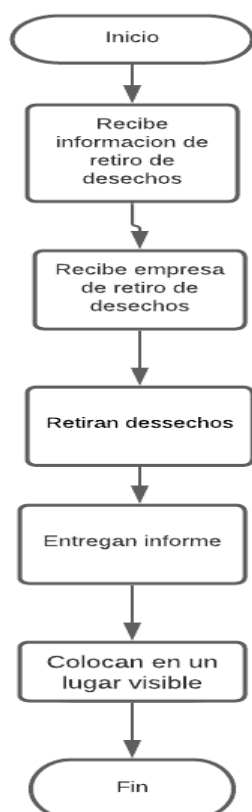


Figura 22 Procedimiento de licencia ambiental

Tabla 34 Procedimiento de arqueo de caja

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Solicita información de gastos de caja chica
2	Administrador	Realiza un Excel de gastos
3	Administrador	Entrega facturas y comprobantes de pago
4	Administrador	Revisa que el valor del Excel con las facturas den el mismo valor que mantienen en efectivo
6	Gerente	Realiza la verificación y cuenta el dinero
7	Administrador	Firma informe de conformidad
8	Administrador	Guarda el dinero

Fuente: Diagnóstico

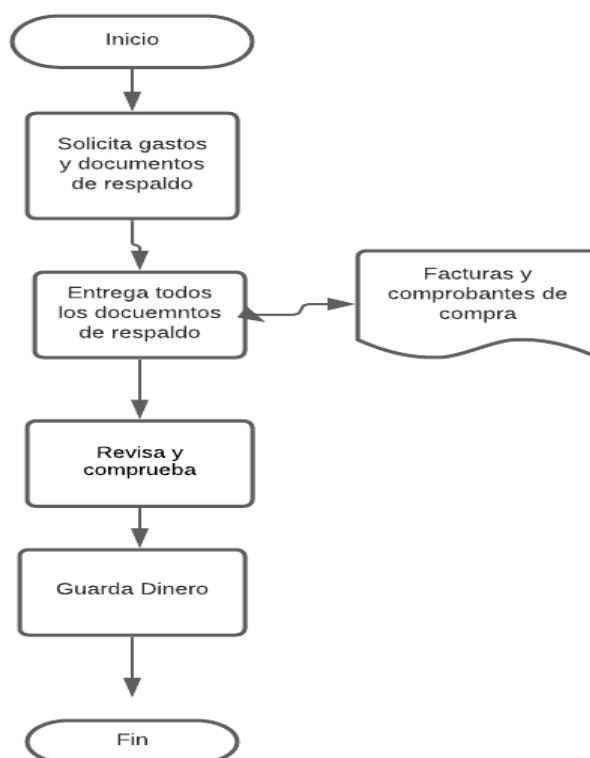


Figura 23 Procedimiento de arqueo de caja chica

Tabla 35 Proceso de calibración de mangueras

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de pista	Solicita Serafín al administrador
2	Administrador	Entrega Serafín
3	Jefe de pista	Solicita a los despachadores paren la venta
4	Jefe de pista	Con el serafín verifica que cada manguera este dando la cantidad exacta de combustible
6	Administrador	Verifica que la cantidad sea la correcta
7	Jefe de pista	Llena el formulario de verificación
8	Administrador	Firma documento

Fuente: Diagnóstico

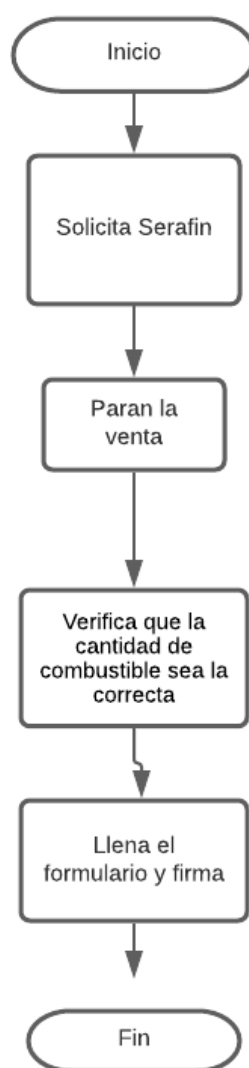


Figura 24 Procedimiento de calibración de mangueras

Tabla 36 Procedimiento de capacitación al personal

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Realiza pedido al gerente de una capacitación
2	Gerente	Autoriza
3	Administrador	Realiza el contacto de la empresa de capacitación
4	Jefe de pista	Prepara sala de capacitación
6	Administrador	Realiza una lista de los empleados e informa el día y la hora de la capacitación
7	Jefe de pista	Informa al personal
8	Administrador	Realiza informe y hace firmar al personal
9	Administrador	Archiva documento de capacitación

Fuente: Diagnóstico



Figura 25 Procedimiento de capacitaciones

Tabla 37 Procedimiento de inicio de día de los despachadores

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Despachador	Llega 10 minutos antes de la hora laboral
2	Despachador	Procede a cambiarse de ropa con todos los implementos de seguridad
3	Despachador	Toma nota de los contadores donde deja el turnos saliente
4	Despachador	Revisa que el lugar de trabajo este en buenas condiciones
6	Jefe de pista	Entrega todos los implementos necesarios como esferos, hojas, papel de impresora, papel de datafast, etc
7	Despachador	Procede a realizar la venta de combustible

Fuente: Diagnóstico

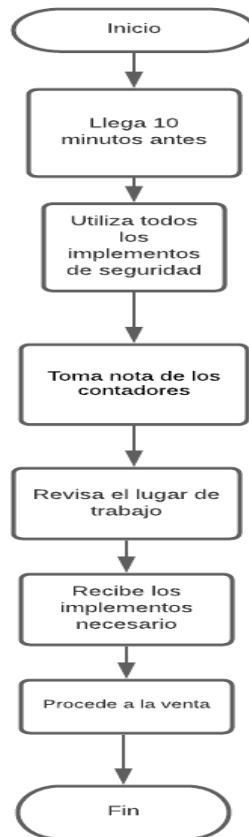


Figura 26 Procedimiento de inicio del día

Tabla 38 Procedimiento para el pago de impuesto predial

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Solicita al municipio requisitos para pago de impuesto predial
2	Asistente administrativo	Llena los requisitos y solicita información al contador
3	Contador	Entrega documentos llenos
4	Administrador	Entrega documentos al municipio y solicita valor a cancelar
5	Gerente	Autoriza el pago
6	Asistente administrativo	Recibe y entrega el pago
7	Administrador	Recibe impuesto predial

Fuente: Diagnóstico

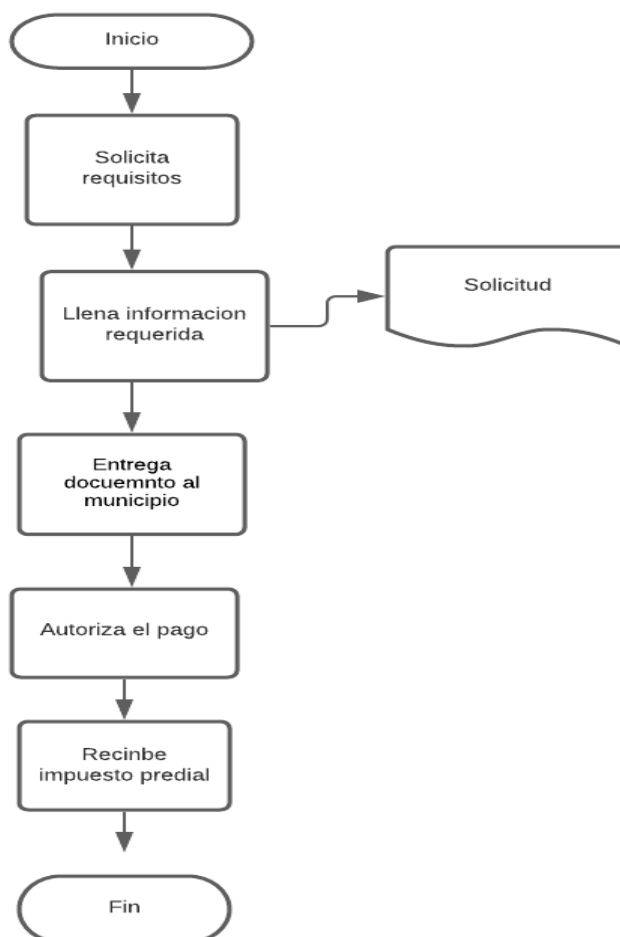


Figura 27 Procedimiento de pago de impuesto predial

Tabla 39 Procedimiento para el permiso de suelos

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Solicita al municipio requisitos para el permiso de suelos
2	Asistente administrativo	Llena los requisitos y solicita información al contador
3	Contador	Entrega documentos llenos
4	Administrador	Entrega documentos al municipio y solicita valor a cancelar
5	Gerente	Autoriza el pago
6	Asistente administrativo	Recibe y entrega el pago
7	Administrador	Recibe permiso de suelo

Fuente: Diagnóstico

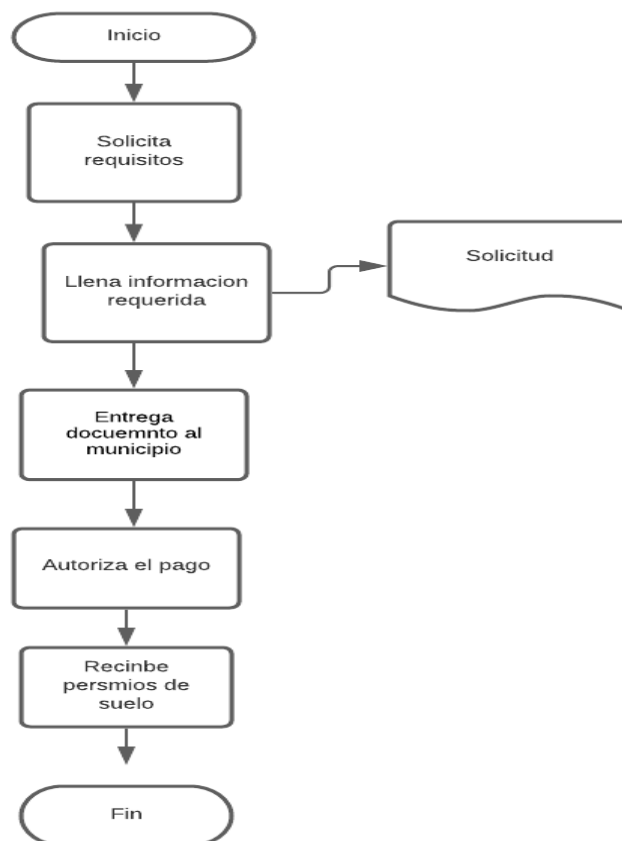


Figura 28 Procedimiento de permiso de suelo

Tabla 40 Proceso pago facturas

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Solicita al contador pago de facturas
2	Contador	Revisa que la información de las facturas estén bien llenas
3	Contador	Revisa los valores de las retenciones de cada una de las facturas
4	Contador	Solicita autorización al gerente para el pago de facturas
5	Gerente	Autoriza el pago
6	Administrador	Recibe documento de pago transferencia
7	Administrador	Paga facturas a proveedores
8	Asistente administrativo	Archiva documentos

Fuente: Diagnóstico

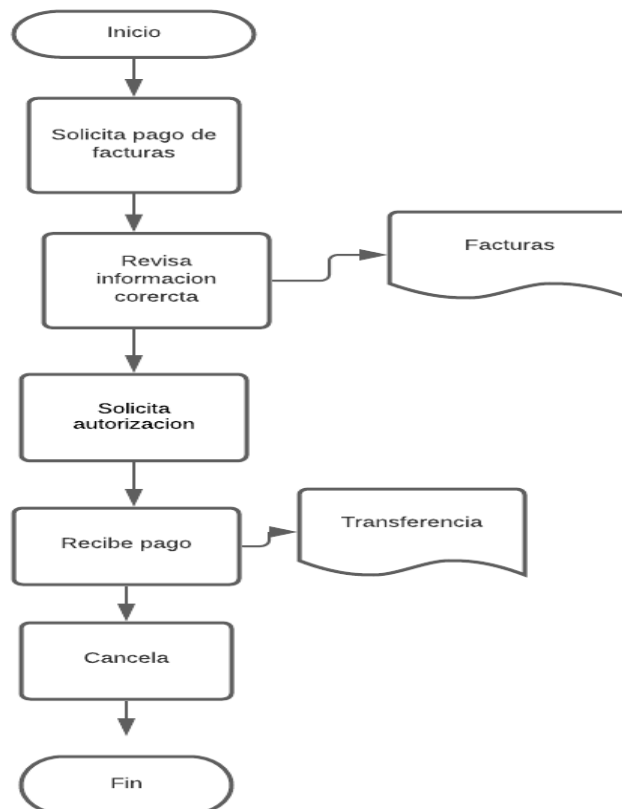


Figura 29 Procedimiento de pago de facturas

Tabla 41 Procedimiento para el pago de servicios básicos

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Administrador	Recibe al correo electrónico facturas de servicios básicos
2	Administrador	Solicita autorización para el pago
3	Contador	Revisa los valores a cancelar
4	Contador	Solicita autorización al gerente para el pago de facturas
5	Gerente	Autoriza el pago
6	Administrador	Recibe documento de pago transferencia
7	Administrador	Paga Servicios Básicos
8	Asistente administrativo	Archiva documentos

Fuente: Diagnóstico

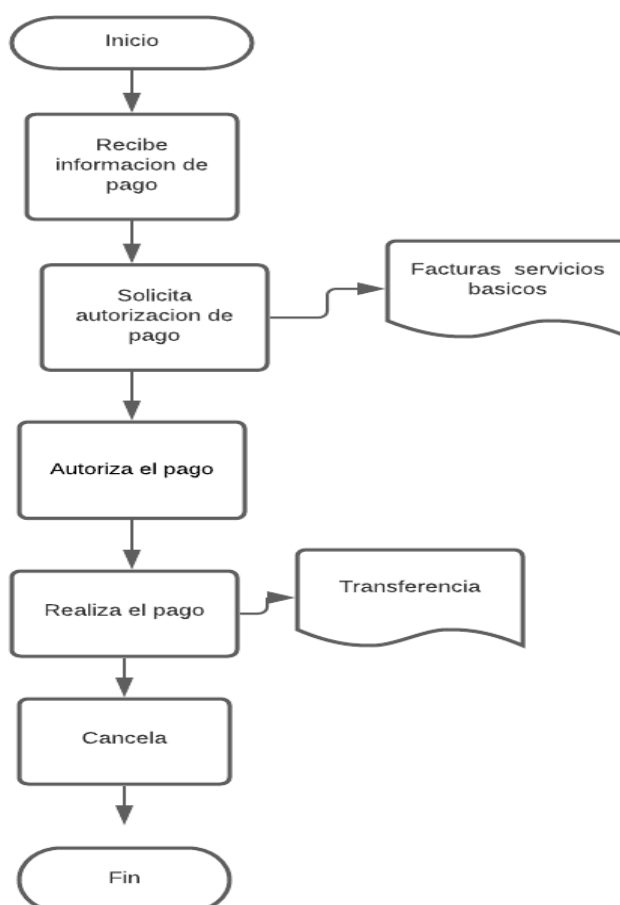


Figura 30 Procedimiento de pago de servicios básicos

Tabla 42 Procedimiento para cobrar a los clientes

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Contador	Realiza conciliación bancaria de pagos con ingresos al banco
2	Administrador	Recibe información de clientes en mora
3	Asistente administrativo	Revisa valores de clientes pendientes de pago
4	Asistente administrativo	Llama a los clientes en mora
5	Asistente administrativo	Realiza un Excel de las novedades recibidas por los clientes
6	Administrador	Revisa Excel de novedades
7	Administrador	Informa al contador las fechas de pago
8	Contador	Revisa las fechas de pago si están canceladas
9	Contador	Notifica si ya están cancelados los valores
10	Administrador	Si no se cumple con la fecha de pago, envía documentos de cliente a notificación de pago
11	Administrador	si no cumplen con la fecha de la notificación, envía a legal

Fuente: Diagnóstico

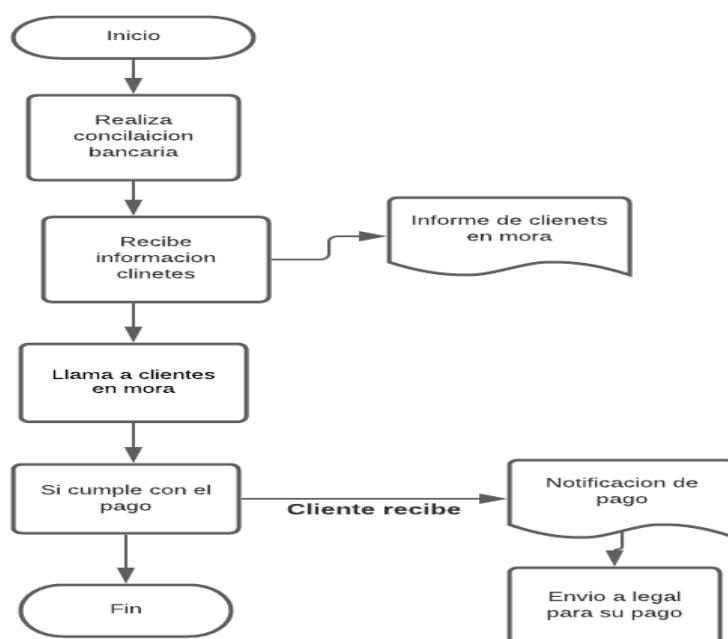


Figura 31 Procedimiento de cobro a clientes

Tabla 43 Procedimiento para cobro con tarjeta consumo de combustible

PASOS A SEGUIR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Despachador	Recibe tarjeta del cliente, visa o MasterCard
2	Despachador	Pasa tarjeta por datafast
3	Despachador	Informa al cliente el valor de comisión del banco y el valor que será cobrado con tarjeta
4	Despachador	Hace firmar Boucher
5	Despachador	Entrega tarjeta al cliente
6	Despachador	Archiva documento

Fuente: Diagnóstico

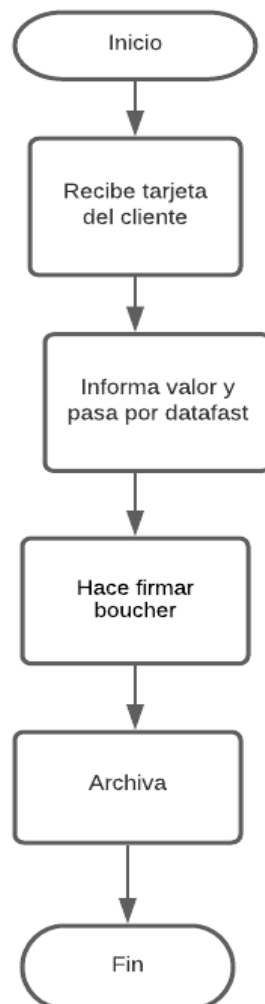


Figura 32 Procedimiento de cobro con tarjeta

3.8. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y A LAS 4 P'S DEL MARKETING

3.8.1. Marketing y ventas en relación con el MIX

El marketing mix un elemento del marketing caracterizado por cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza y promoción. También conocidos por 4Ps las cuales serán aplicados a continuación:

Producto: Los productos sobresalientes de la empresa son los combustibles; Diesel, Gasolina Extra, Gasolina Super, los cuales se distribuyen desde los surtidores de combustible, mismo que sirve como como identificativo del producto al ser el medio por el cual el consumidor obtiene el producto. Estos productos cubren las necesidades de los conductores de acuerdo con el automotor que posea.

Precio: Los precios de los combustibles se rigen nacionalmente al Decreto 1054 vigente desde 19 de mayo del 2020 el cual establece el nuevo mecanismo de comercialización de combustibles del Ecuador. Fijando los precios de la siguiente manera para la gasolina extra y súper, con un valor al público de USD 1,85 por galón y para el diésel premium de USD 1,037 por galón. Estos valores pueden modificarse hasta en un 5%, lo cual es un dato para considerar al momento de comparar precios con la competencia, ya que por decreto no pueden excederse de un valor mínimo y máximo.

Plaza: El lugar de venta al público ya se encuentra establecido y con buena visibilidad hacia el público lo cual permite el fácil acceso de la clientela para obtener el producto, al mismo tiempo que el sitio deberá constantemente actualizar la señalética y publicidades para captar nuevos consumidores.

Promoción: Los clientes objetivos son un grupo bastante amplio al ser los conductores de automotores, los cuales se usan a diario para el transporte de la mayoría de las personas. En este sentido el enfoque promocional debe apuntar a la oferta de promociones y potenciar la publicidad a través de medios digitales y convencionales.



Figura 33 Estrategia de Marketing del Producto

3.9. PROCESO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

3.9.1. PROCESO DE LOGÍSTICA

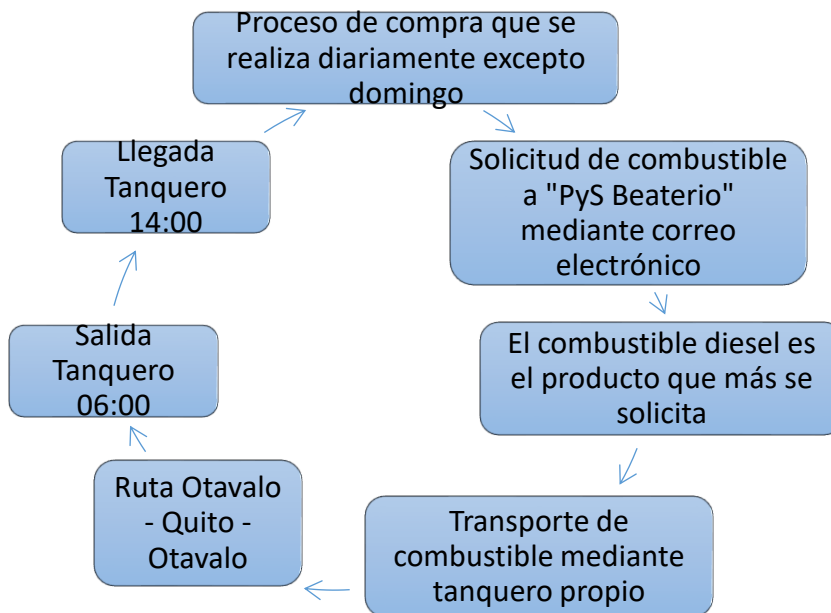


Figura 34 Logística de Suministro de Combustible

El proceso de abastecimiento de combustible que realiza la Estación de servicios se inicia mediante una solicitud por medio de correo electrónico enviado a la

sucursal de Petróleos y Servicios "Beaterio". El traslado del producto se efectúa diariamente de lunes a sábado, excepto domingos.

El tanquero propio de la organización inicia la ruta desde las 06:00 de la mañana, la salida es desde Otavalo hacia Quito, donde se almacena en el tanque móvil cantidades de 10 000 galones, de los cuales 70% aproximadamente son de Diesel, cantidades que pueden variar de acuerdo con la demanda diaria de los consumidores, concluyendo la ruta a las 14:00 cuando el tanquero llega con el producto a la estación "El Jordán".

Esto también se lo debe realizar de acuerdo con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Figura 35 Proceso de distribución de combustible al cliente.

Diariamente la empresa adquiere combustible que se almacena en tanques conectados a cada surtidor, los cuales son manejados por los operarios que se encargan de abastecer el hidrocarburo a cada consumidor.

Esto se lo debe almacenar de acuerdo con el color del combustible y del producto al cual pertenece.

PRODUCTO	COLOR
Gasolina de 92 octanos	Blanco
Gasolina de 87 octanos	Azul
Combustible Diesel No. 1	Amarillo
Combustible Diesel No. 2	Amarillo

3.10. INVENTARIOS

Los inventarios se los maneja en tiempo real mediante una consola que inspecciona valores de los sensores de nivel y volumen, obteniendo así los valores de la cantidad de cada producto almacenado en su respectivo tanque.

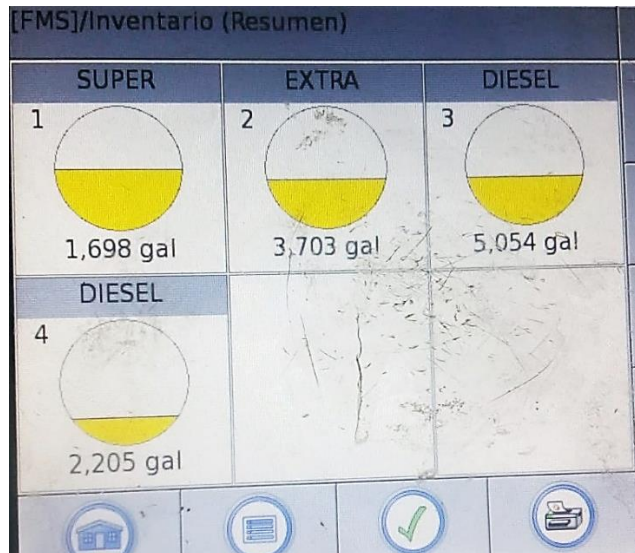


Figura 36 Captura de la interfaz de la consola que controla el volumen de producto

3.11. CADENA DE VALOR



Figura 37 Cadena de valor

Fuente 1 Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior

Autor 1 Michael E. Porter

Las estaciones que ofrecen este servicio de abastecimiento de combustible a los vehículos en la ciudad de no son suficiente cantidad para generar competencia entre sí, este servicio está generando una alta demanda en esta ciudad tanto en la vía principal como en las gasolineras que se encuentran dentro de la ciudad, sin embargo la Estación de Servicios “El Jordán” actualmente presenta unos pequeños errores que pueden considerarse una amenaza para la estación de esta manera se busca analizar e implementar estrategias de mejora para elevar a la estación de servicios en sus recurso económicos y genere nuevas alternativas de servicio.

3.11.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

3.11.1.1. Logística interna

Para llegar a cumplir con este servicio en primera instancia se verifica el volumen de los tanque en los que están almacenado la gasolina y diésel, este trabajo lo hace el administrador, en consecuencia si el volumen es bajo se comunica al gerente quien se encarga de realizar el pedido al proveedor con la cantidad de galones necesarios para la venta, tomando en cuenta esto se establece una estrategia logística la cual se trata de implementar un control adecuado de los pedido que se hacen diariamente basándose en la demanda de vehículos que circulan por este sector y realizar la compra adecuada y programada mas no la compra urgente, esta última no da oportunidad de negociar con el proveedor sino hacer una compra aligerada con un precio alto.

También al implementar el control en esta estación se determinara la hora a la que pueda llegar el tanquero a entregar la gasolina, como estrategia tiene que ser en una hora que no haya mucho movimiento de vehículos tomando en consideración que este proceso dura 45 minutos máximo, cada operario sabe la función que tiene que desempeñar en este proceso una de las más importantes es verificar que se encuentre el sello el tanquero y realizar la medición adecuada si se encuentra la cantidad solicitada en el pedido. Esta estrategia también se la puede aplicar para los productos de automóviles que se ofrece en la estación de servicios.

3.11.1.2. Operaciones

Dentro de las operaciones se detalla de manera sofisticada el proceso y como debe estar organizado los materiales que ofrece la estación de servicios, el principal producto genera mucha demanda, pero hay que ofrecer un servicio que sea diferente a las demás gasolineras e inclusive poner a la vista productos para automóviles con promociones 2x1, forros para los asientos del carro, del volante, alfombras, entre otras, proporcionando los precios y detallando el producto. También se ofertaría el producto principal como estrategia se aplicaría el elemento I+D (implementación del plan más la dirección estratégica) como un componente adicional en las actividades de soporte.

Ofertar un servicio adicional en esta estación sería una estrategia que generaría fidelidad del cliente hacia la estación incluso es la manera de aumentar la clientela ya que ellos mismos son los que ayudaran a promocionar el servicio de esta estación.

3.11.1.3. Logística externa

En esta actividad se planea impulsar los nuevos servicios que brindara la estación a la clientela sin un costo adicional y aumentando la eficiencia en el servicio que da el empleado, también se realizara publicidad utilizando hojas volantes de las promociones que hay a diario en esta estación mientras los conductores esperan la atención con la finalidad de que el cliente esté al tanto de los servicios ofrecidos y las promociones de productos que están de oferta de manera detallada para que el cliente no se sienta impaciente, en secuencia también se realizara la promoción online enviando las ofertas al correo electrónico o al número de celular, ya que cada cliente nuevo que llegue se pedirá los datos personales incluido el correo electrónico y esto serviría para dar información a los clientes de las nuevas promociones tanto en servicio como en producto.

3.11.1.4. Marketing y Ventas

En primer lugar, el empleado debe ser capacitado para la atención que va a dar al cliente con amabilidad, demostrando seguridad, demostrando sus valores, en otras palabras, demostrando su cualidad innata con el fin de dar tranquilidad al

cliente, la atención al cliente es una parte fundamental para que el cliente regrese a nuestra estación.

Durante el proceso de cargar el combustible el cliente recibirá un servicio adicional del cual se trata de verificación del aire en las llantas, revisión del aceite y del agua y también limpiar los parabrisas del automóvil, este servicio no tiene costo adicional, está incluido en el servicio de la empresa, esta es una estrategia que ninguna estación la ha puesto en práctica, otra técnica que se aplicaría como estrategia es que la estación genere tickets para sorteos futuros, pero siempre y cuando el consumo base sea de 10 dólares, por lo general los premios deben ser de gran interés para el cliente. Adicional el envío de las promociones a los correos electrónicos y la publicación en redes sociales es otra estrategia que generaría nueva clientela.

3.11.1.5. Servicio post venta

Este sistema de post servicio es necesario para llevar un control adecuado de los clientes que regresan y verificar el buen servicio que está dando la estación y también para verificar si hay nuevos clientes, al momento de recopilar los datos para la facturación se estaría ingresando al sistema y sería una única vez ya que se aplicaría un código QR en el vehículo que la próxima vez que requiera del servicio solo se pasaría el celular por el código QR y ya generaría la factura de manera automática sin interrupción alguna al cliente.

3.12.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS

3.12.2.1. Infraestructura de la empresa

La estación de servicios de gasolina cuenta con 6 operarios, un administrador y un gerente y un asistente, los operarios estarán altamente capacitados para la verificación del aceite, agua, aire y limpiar el parabrisas, existe 6 surtidores de combustible, de diésel y gasolina respectivamente, también hay un equipo e inflador de aire y agua.

Para mejorar esta infraestructura se analizará primeramente los recursos que tiene la empresa, y cuanto está dispuesto a invertir para la infraestructura, la inversión en lo tecnológico sería una estrategia adecuada para evitar el estancamiento vehicular permitiendo la optimización de los procesos de entrega

del servicio, al igual la estación de servicio debe cumplir con lo establecido en los códigos y normas oficiales vigentes.

CONCLUSIÓN CAPÍTULO III

En este capítulo se realizó un manual de procesos y procedimientos lo cual permitirá a la empresa obtener una mejor gestión en los procesos que realizan los trabajadores, se desarrolló un flujo grama por cada procedimiento para que la empresa pueda mantener estos documentos en el archivo de la empresa.

3.12.2.2. Administración de recursos humanos

Para esta actividad se puede realizar un mejoramiento en el área de administración implementando un sistema de control con los proveedores y también planificando capacitaciones constantes con los empleados educándolos en lo personal y en lo profesional, para que así puedan utilizar las herramientas tecnológicas de manera adecuada y ágilmente, también el área de administración se encargara de publicar las promociones en las redes sociales, y enviar las promociones a los correos electrónicos de los clientes,

3.12.2.3. Desarrollo tecnológico

El sistema tecnológico para implementar en esta estación puede ser el software NaftaPOS que consiste en diseñar para hacer posible configurar y ajustar de forma flexible una forma de funcionamiento requerida y permitir a los clientes hacer que funcione como sus normas locales lo requieren. Uno de los métodos más utilizados para el funcionamiento de NaftaPOS es cuando el control de los dispensadores de combustible está hecho por personal de combustible, que atienden a los clientes. Los empleados de combustible funcionan con dispensadores y reciben el pago de los clientes. (TECHNOTRADE LTD, 2020)

Mediante el uso de este software se ganará más tiempo y se despachará rápidamente al cliente y ya no generará malestar entre el resto de clientela, de esta manera se garantizará eficiencia, eficacia y agilidad por parte de la estación, y demostrando una tecnología actualizada y sofisticada con el objetivo de dar un buen servicio, una buena atención y un buen producto a la clientela.

3.12.2.4. Adquisición y Compra

Para cumplir con este término se planea antes que nada determinar el tiempo de entrega y hacer el pedido con tiempo mas no con apuros determinando los costos del producto que se va a solicitar, para así evitar problemas de aumento de precio. La estrategia que se va a poner en marcha y para que la empresa sobresalga es mantenerse al día en sobre los nuevos productos que están en promoción y que generen rentabilidad a la estación y que tengan relación con el producto base que se oferta, tomar decisiones de acuerdo con el control que se lleva diariamente que ayuden a progresar y prosperar económicamente a la estación. Mediante los nuevos servicios en esta estación va a generar satisfacción y fidelidad del cliente y con la compra de nueva tecnología también nos ayudara a facilitar los trámites y las tareas que tengan relación con los proveedores, mediante esta tecnología se puede escoger mejor el producto con menor costo y en menor tiempo.

3.13. IMPACTOS

3.1.3.1. Impacto Administrativo

Tabla 44 Impacto Administrativo

Impacto Administrativo	-3	-2	-1	0	1	2	3
Desarrollar la filosofía empresarial							X
Elaborar un manual de funciones							X
Implementar políticas empresariales							X
Incrementar un 50% la frecuencia de capacitación al personal						X	
Total						2	9
Impacto administrativo Total							2,75

Fuente: Diagnóstico

El impacto Administrativo es alto positivo igual a 2,75 analizando 4 indicadores que son el desarrollo de la filosofía empresarial, el diseño a futuro de un manual de funciones, la implementación de políticas empresariales, incrementar el número de capacitaciones que recibe el personal.

3.13.2. Impacto Marketing y Ventas

Tabla 45 Impacto Marketing y ventas

Impacto Marketing y Ventas	-3	-2	-1	0	1	2	3
Identificar nuevos productos atractivos						X	
Impulsar la promoción de los productos en un 25%						X	
Elevar en un 10% la gestión de ventas						X	
Total						6	
Impacto Marketing y Ventas Total					2		

Fuente: Diagnóstico

El Impacto de Marketing y Ventas en resumen es medio positivo con una valoración de 2 provenientes de tres indicadores referente a la promoción de productos, búsqueda de nuevos productos, priorizando a su vez el elevar las ventas generales en un porcentaje aceptable.

3.13.3. Impacto Logística y operaciones

Tabla 46 Impacto logística y operaciones

Impacto Logística y Operaciones	-3	-2	-1	0	1	2	3
Contar con todos los implementos de bioseguridad							X
Verificación de cantidades del Producto							X
Control de Ofertas de productos adicionales					X		
Total					1		6
Impacto Logística y Operaciones Total					2,3		

Fuente: Diagnóstico

El Impacto de Logística y Operaciones alcanza un promedio de 2,3 ubicado en un marcador medio positivo derivado de la implementación de medidas de bioseguridad y los controles y verificaciones de los inventarios de los productos.

3.13.4. Impacto General

Tabla 47 Impacto general

Impacto General	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Administrativo							X
Impacto Marketing y Ventas						X	
Impacto Logística y Operaciones						X	
Total						4	3
Impacto General Total							2,3

Fuente: Diagnóstico

En resumen, el Impacto Administrativo, Impacto Marketing y Ventas, Impacto Logística y Operaciones alcanzan un valor total de 2,3 que corresponde a un marcador medio alto.

CONCLUSIONES

- Los manuales de procesos y procedimientos administrativos requieren del sustento teórico científico de la importancia de la aplicabilidad de dichos documentos en las empresas de servicios como es el caso de la estación de servicios El Jordán. Los aportes más sobresalientes de la sustentación teórica permitieron un abordaje bibliográfico de los procesos y procedimientos administrativos para el conocimiento de su aplicación y significancia.
- El diagnóstico situacional de la Estación el Jordán permitió identificar aspectos internos positivos como una infraestructura adecuada, personal capacitado en atención al cliente, servicio diferenciado, franquicia PyS, negativos como debilidades, la inexistencia de la filosofía empresarial documentada, procesos de operación empíricos, contratación de personal sin cumplimiento de protocolos de selección. Así también de aspectos externos, relacionados a las oportunidades de ampliación de la cuota de mercado, extensión de sucursales y negativos como amenazas tales como el cambio en las normativas de pagos a proveedores, condiciones económicas locales y nacionales.
- La propuesta sobre un manual de procesos y procedimientos para la Estación el Jordán contiene la filosofía empresarial, relacionada a la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para la mejora de la gestión empresarial, así como de procesos de logística interna que permiten incrementar la eficiencia en cada uno de los puestos de trabajo, fomentando un trabajo más eficiente que contribuye a la gestión comercial.

RECOMENDACIONES

- El administrador de la estación de servicios El Jordán debería socializar y aplicar el manual de procesos y procedimientos con el fin de contribuir a la eficiencia en la gestión comercial y administrativa, así todos los trabajadores conocerán los procesos que deben seguir en cada uno de los puestos de trabajo.
- Es necesario realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la estación de servicios El Jordán para identificar los factores de éxito y aprovechar las oportunidades y apalear las amenazas, así como de identificar las fortalezas y debilidades con el fin de buscar el mejoramiento continuo.
- Es importante que cada miembro de la estación de servicios el Jordán conozca la función que ejercen y de esta manera lograr una estructura bien definida, al igual que la administración siempre debe mantener una total atención en cada uno de los cambios generados en la actividad hidrocarburífica para enriquecer su conocimiento y estar atento a los cambios y reformas para enfrentar cambios inesperados con los entes de regulación y control y demás grupos de interés.

BIBLIOGRAFÍA

- Agendas de Innovación Local. (AIL). (s.f.). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GUIA PARA SU ELABORACIÓN. *tokiko berrikuntza agenda de innovación local*, 1-50.
- Agudelo, E., & Valencia , A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 673-684.
- Álvarez, C. (16 de FEBRERO de 2016). *5 ventajas de medir y ser medido*. Obtenido de PROCESSIONLINE: <https://www.pol.com.co/5-ventajas-de-medir-y-ser-medido/>
- Arenal, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente/consumidor* . San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Argudo, J. (20 de agosto de 2019). *ECONOSUBLIME*. Obtenido de LA EFICIENCIA: EFICIENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA: <http://www.econosublime.com/2017/10/eficiencia-tecnica-eficiencia-economica-productividad-economia-bachillerato.html>
- Asanza, M., Miranda , M., Ortíz , R., & Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa . *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* , 1-15.
- Balboa, P. (2016). Un análisis regional de la eficiencia técnica de las empresas de transporte urbano colectivo en España. *Investigaciones Regionales* , 129-148.
- Barrera, C. (2015). *LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES DENTRO DE LA GERENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA* . Bogotá.
- Barret, B. (24 de octubre de 2018). *Evaluación de desempeño: que es y cómo funciona*. Obtenido de Culture Rocks logo: <https://culture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Burckhardt, V. (2016). *Estrategias y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015*. Valencia : Editorial Área de Innovación y Desarrollo .
- Cabarcas, M. (2019). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN GESTION ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN*.
- Caldas, María Eugenia , Reyez, Herráez , & Heras, Antonio. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora* . España: EDITEX S.A. .

- Cantón, I. (2010). INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD . *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , 18.
- Cañeque, H., & Cañeque, M. (2018). *Lecciones de liderazgo*. Buenos Aires : Ediciones GRANICA S.A. .
- Carrasco, S. (28 de marzo de 2019). *Practisis Blog*. Obtenido de La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa:
<https://www.practisis.com/blog/index.php/2019/03/28/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa/>
- Castro, C. (2017). VALORES ORGANIZACIONALES EN INSTITUTOS UNIVERSITARIOS. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 66-88.
- Castro, C. (2017). VALORES ORGANIZACIONALES EN INSTITUTOS UNIVERSITARIOS. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 1-23.
- Caurín, J. (31 de enero de 2018). *Políticas empresariales* . Obtenido de *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Cortés, G. (4 de enero de 2018). *El tiempo de respuesta: la clave para mejorar el servicio al cliente*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/el-tiempo-de-respuesta-la-clave-para-mejorar-el-servicio-al-cliente/>
- Cortés, J. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. España : Interconsulting Bureau S.L. .
- Cortés, J. (2018). Los recursos financieros invertidos en la operación y capacidad instalada en las organizaciones. *Mercados y negocios* .
- Dávalos, L. (2016). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia.
- Del Río, A. (7 de marzo de 2017). *Definición y análisis de indicadores de rendimiento de procesos*. Obtenido de <https://seminariomirianandres.unirioja.es/2017/03/07/definicion-y-analisis-de-indicadores-de-rendimiento-de-procesos/#:~:text=Resumen%3A%20Los%20requisitos%20de%20rendimiento,principal%20objetivo%20es%20evaluar%20la>

- Devicenzi, G., Rohde, G., Giraudó, M., & BonafinMaría. (2015). MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN. *MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN*, 35-45.
- Díaz, I., & Echeverría, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 39-49.
- Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *RESU*, 79-95.
- Fernández, G. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. España : EDITORIAL ELEARNING S.L .
- Galindo, M. (2015). La productividad . *México ¿Cómo vamos?*
- Gallizo, J. L. (15 de noviembre de 2017). *Ratios de solvencia y rentabilidad en empresas familiares y PYMES* . Obtenido de <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/62571/026545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, C. (2019). *EL proyecto de vida*. Mexico: Editorial Patria S.A.
- Garrido, E., & Martín, M. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Gaytan, S., & Aceves, J. (2017). La importancia de la misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. *El buzón de Pacioli*, 5-17.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* . Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Gutierrez, A. (2015). ¿Qué es la movilidad? *Bitácora 21*, 61-74.
- Henríquez, J. (2015). Trubutación: Equidad y/o eficiencia. *Centro de Estudios Tributarios de Chile*, 1-37.
- Hidopec. (22 de MAYO de 2018). *HERRAMIENTAS PARA MEDIR TUS OBJETIVOS*. Obtenido de UNIVERSIDAD PANAMERICANA: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/herramientas-para-medir-tus-objetivos>
- Illera, L., & Illera, J. C. (2015). *Política Empresarial* . Bogotá: Editorial CESA .
- Lacalle, G. (2018). *Operaciones Administrativas de compraventa*. España : Editorial EDITEX S.A. .
- Lefort, L. M. (2016). La Visión Empresarial o la importancia de crear un negocio que perdure. *El asegurador*, 22.

- Ley de Hidrocarburos. (2018). *Registro Oficial 711 de 15-nov.-1978*. Quito: Decreto Supremo 2967.
- López, D., & Ávalos, A. (2015). Indicadores financieros de eficacia en proyecto de desarrollo del patrimonio cultural. *Retos de la Dirección*, 88-102.
- López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- López, P. (2015). *Como documentar un sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2015*. Madrid: Editorial FUNDACION CONFEMETAL.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V. .
- Maragno, S., De Souza, P., & Lunkes, R. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. *REDALYC Sistema de Información Científica*, 467-483.
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones de empresas de servicios*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Medina, A., & Nogueira, D. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 328-342.
- Mejía, J. C. (2015). *CONVIERTA SU CONSULTORIO EN UNA EMPRESA EXITOSA:herramientas* .
- Mendez, D. (24 de octubre de 2019). *Definición de Producción*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/produccion>
- MINAMBIENTE. (2018). *Mapa de procesos y flujos documentales de los procesos de la gestión documental*. Colombia: Servicios Postales Nacionales S.A.
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Ciencias económicas y empresariales*, 511-520.
- Morales, O., Gonzalez, R., & Oquendo, H. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. *Retos de la Dirección*, 111-135.
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*.
- Ortega, A. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. ESIC EDITORIAL.
- Parres, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. EDITEX .

PEMEX. (s.f.).

https://www.pemex.com/acerca/marco_normativo/Documents/normatividad_interna/Bases-Elab-MO_290103.pdf.

Pérez , A., Vásquez , Á., & Levin, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques . *Universidad y Empresa* , 13-33.

Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

petróleo, R. d. (2010). *Registro Oficial Suplemento 445 de 01-nov-2001*. Quito.

Pinheiro, O. (2015). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería Ingeniare*, 264-276.

Plasencia, J. (2017). Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 170-179.

Ponce, N., Pnargote, E., Basque, G., Chiquito, R., & Acebo, L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Polo del conocimiento* , 115-127.

Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2018). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas anuales de investigación*, 54-67.

Ramos, S. (17 de julio de 2013). *Como calcular la Flexibilidad de un proceso?*
Obtenido de <https://qtclean.forosactivos.net/t164-como-calcular-la-flexibilidad-de-un-proceso>

Recuero, N., Blasco, F., & García, J. (2016). *Marketing del Turismo cultural* . Madrid: ESIC editorial.

Reglamento de Actividades de Comercialización de Derivados de Petróleo . (2010). *Registro Oficial Suplemento 445 de 01-nov-2001*. Quito: RACP.

Rey, J. (2016). *Proceso Integral de la Actividad Comercial* . España : Ediciones Parainfo S.A. .

Riquelme, M. (30 de octubre de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de Objetivos Generales (Qué Son Y Su Importancia):
<https://www.webyempresas.com/objetivos-generales/>

Ruíz, S., Zapata, J., & Arango, M. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Revista Chilena de Ingeniería*, 707 - 720.

- Salas, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio* . México: Editorial EDITEX S.A. .
- San Miguel, P. (2019). *Calidad Fundamentos, herramientas y destiñón de calidad para PYMES* . España : Edificiones Parainfo S.A. .
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1* . México : Grupo Editorial Patria .
- Saravia, S. (2018). *Emprender para transformar* . Bogotá: ECOE ediciones Ltda. .
- Schewabe, J., Fuentes, P., & Briede, J. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *DYNA*, 148 - 156.
- Serrano , P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera , J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *ESPACIOS*, 1-30.
- Soto, J. (2015). *Manual de Producción Audiovisual*. Chile : Ediciones Universidad Católica de Chile .
- Tapia, F. (2018). EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA DELEGAR UTILIZANDO ANÁLISIS FODA. *Revista Electrónica ANFEI Digital*, 1-18.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial* . Santiago de Chile : Ediciones Universidad Católica de Chile .
- Torres, M. G. (junio de 2019). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3043/Modelo_cinco_fuerzas_Porter.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trenza, A. (19 de febrero de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - ejemplo*. Obtenido de El blog de Ana Trenza : <https://anatrencia.com/analisis-pestel/#2-como-hacer-el-analisis-pestel-de-una-empresa>
- Trigueros, I., Mondragón, J., & Serrano, M. (2001). *Trabajador Social*. España: EDITORIAL MAD S.L.
- Vallejo, N. (12 de junio de 2017). *Educación, Formación*. Obtenido de Cómo redactar los objetivos de aprendizaje perfectos: <https://ojulearning.es/2017/06/como-redactar-los-objetivos-de-aprendizaje-perfectos/>
- Viñarás , M., Cabezuelo, F., & Herránz , J. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social*, 379-410.
- Vivango, M. (2017). Los procedimientos como herramienta de control interno de una organizacion. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* , 252.

Zambrano, J. (2016). La articulación entre teoría, objetivos y metodología en la investigación social. *Ciencias de la educación*, 163-174.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta dirigida al personal operativo de la Estación el Jordán

Objetivo: Realizar un diagnóstico interno y externo de la Estación el Jordán que permita la determinación de factores positivos y negativos que afectan a la empresa.

Instrucciones: Sr. Colaborador de la Estación el Jordán, a continuación, encontrará un cuestionario estructurado de 10 preguntas cerradas, las cuales permitirán capturar información sobre el aspecto interno y externo de la empresa. La información obtenida será procesada de manera general por lo tanto no es necesario especificar sus datos personales.

Datos generales

Edad:

18 – 25 () 26 – 33 () 34 – 41 () 42 – 49 () más de 49 ()

Instrucción académica

Primaria () Secundaria () Superior ()

Tiempo de servicio en de la Estación el Jordán ()

Género:

Masculino () Femenino ()

Cuestionario

1. **¿Existe una definición clara y documentada de las funciones que deben realizar los trabajadores?**
Si () No ()
2. **¿Cómo califica el clima laboral de la Estación el Jordán?**
Adecuado () Poco adecuado () Inadecuada ()
3. **¿Cuánto tiempo demora en atender a un cliente?**
Menos de 5 minutos () De 5 a 7 minutos ()
De 7 a 10 minutos () Más de 10 minutos ()
4. **¿Existe un protocolo de atención al cliente?**
Si () No ()
5. **La aceptación del cliente por el servicio recibido es:**
Muy buena () Buena () Regular () Existen reclamos constantes ()
)
6. **¿Cuáles son los problemas que se presentan a la hora de la atención al cliente?**
Personal reducido () Espacio estrecho ()
Sistema de facturación complejo () No se evidencian
problemas ()
7. **¿Existen establecidas normas de seguridad y bioseguridad a los trabajadores?**
Si () No ()
8. **¿La administración ha brindado prendas de protección?**
Siempre () Casi siempre () Nunca ()
9. **¿Ha tenido algún tipo de accidente laboral?**
Si () No ()
En el caso de ser si cual

Entrevista dirigida al gerente de la Estación el Jordán

Título de la Investigación: Manual de procesos y procedimientos administrativos para la Estación de Servicio el Jordán

Objetivo: Diagnosticar la situación administrativa y financiera, de la Estación el Jordán de la ciudad de Otavalo, mediante la aplicación de la investigación primaria para la determinación del micro y macroentorno.

Instrucciones: A continuación, encontrará un cuestionario estructurado de 9 preguntas abiertas, las cuales permitirán capturar información sobre el aspecto interno y externo de la empresa. La información obtenida será procesada con fines académicos.

Cuestionario

1. **Cómo está constituido el organigrama estructural de la empresa?**
2. **¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial?**
Si () No ()
Porque:
3. **¿Cuáles son los factores claves de éxito que ha manejado para mantener a la estación El Jordán, que diferencia tiene hacia la competencia?**
4. **¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido que atravesar el negocio? Y como los ha logrado superar?**
5. **¿Cuáles considera usted los factores internos y externos que pueden poner en riesgo el negocio y porque?**
6. **¿Cuenta con un código de ética?**
Si () No ()
En el caso de ser No cree que sería importante tenerlo
7. **¿Cuenta con un manual de funciones y procedimientos?**
8. **¿Se promueve a la mejora continua de toda la organización? De qué manera?**
9. **¿Se han establecido políticas empresariales claras? Cuales?**

Entrevista dirigida al administrador de la Estación el Jordán

Título de la Investigación: Manual de procesos y procedimientos administrativos para la Estación de Servicio el Jordán

Objetivo: Diagnosticar la situación administrativa y financiera, de la Estación el Jordán de la ciudad de Otavalo, mediante la aplicación de la investigación primaria para la determinación del micro y macroentorno.

Instrucciones: A continuación, encontrará un cuestionario estructurado de 10 preguntas abiertas, las cuales permitirán capturar información sobre el aspecto interno y externo de la empresa. La información obtenida será procesada con fines académicos.

1. **¿Existen esquemas de planificación definidos? ¿Cuáles?**
2. **¿Cuáles son los procesos que mantiene la estación de servicios actualmente?**
3. **¿Existe un sistema claro en la estación de los programas o del sistema?**
4. **¿Se estimula la mejora continua? ¿De qué manera?**
5. **¿Existe una promoción por un buen clima laboral y de qué manera lo implementan?**
6. **¿Cuántas veces al año se capacita al personal, y cuáles son los temas más relevantes?**
7. **¿Cuál es el porcentaje de pérdida del combustible y debido a que se dan?**
8. **¿Cuánto tiempo demora en descargar el combustible en la estación y de qué manera lo hacen?**
9. **¿Se ha establecido tiempos de atención al cliente?**
10. **¿Cuáles son las estrategias adoptadas para la eficiencia de la organización y en qué porcentaje ha contribuido su ahorro?**

Entrevista dirigida al contador de la Estación el Jordán

Título de la Investigación: Manual de procesos y procedimientos administrativos para la Estación de Servicio el Jordán

Objetivo: Diagnosticar la situación administrativa y financiera, de la Estación el Jordán de la ciudad de Otavalo, mediante la aplicación de la investigación primaria para la determinación del micro y macroentorno.

Instrucciones: A continuación, encontrará un cuestionario estructurado de 8 preguntas abiertas, las cuales permitirán capturar información sobre el aspecto interno y externo de la empresa. La información obtenida será procesada con fines académicos.

1. **¿A cuánto ascienden las ventas y gastos mensuales?**
2. **¿A cuántos clientes se atiende mensualmente?**
3. **¿Cuáles son las obligaciones contables y tributarias?**
4. **¿Cuáles son los estados financieros que elabora la estación?**
5. **¿Existen procesos establecidos para la contratación de proveedores y cuáles son los procesos?**
6. **¿Existen procesos establecidos para la contratación de personal, cuáles?**
7. **¿Existe un control de los productos e insumos, cuáles?**
8. **¿Existen políticas de ingreso y horario al trabajo?**

Anexo 2 Distribución de la estación de servicios

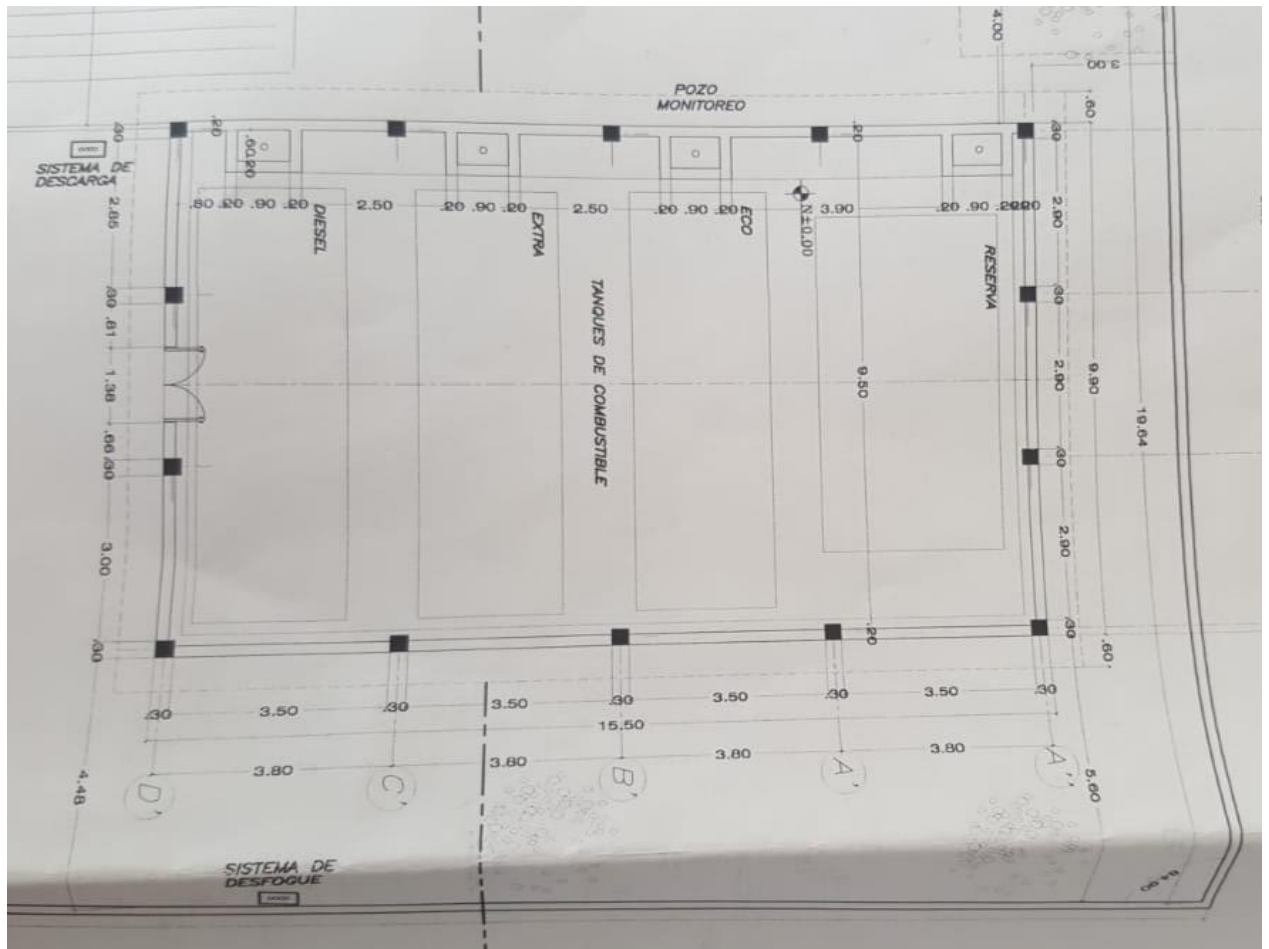


Figura 38 Área de Tanques

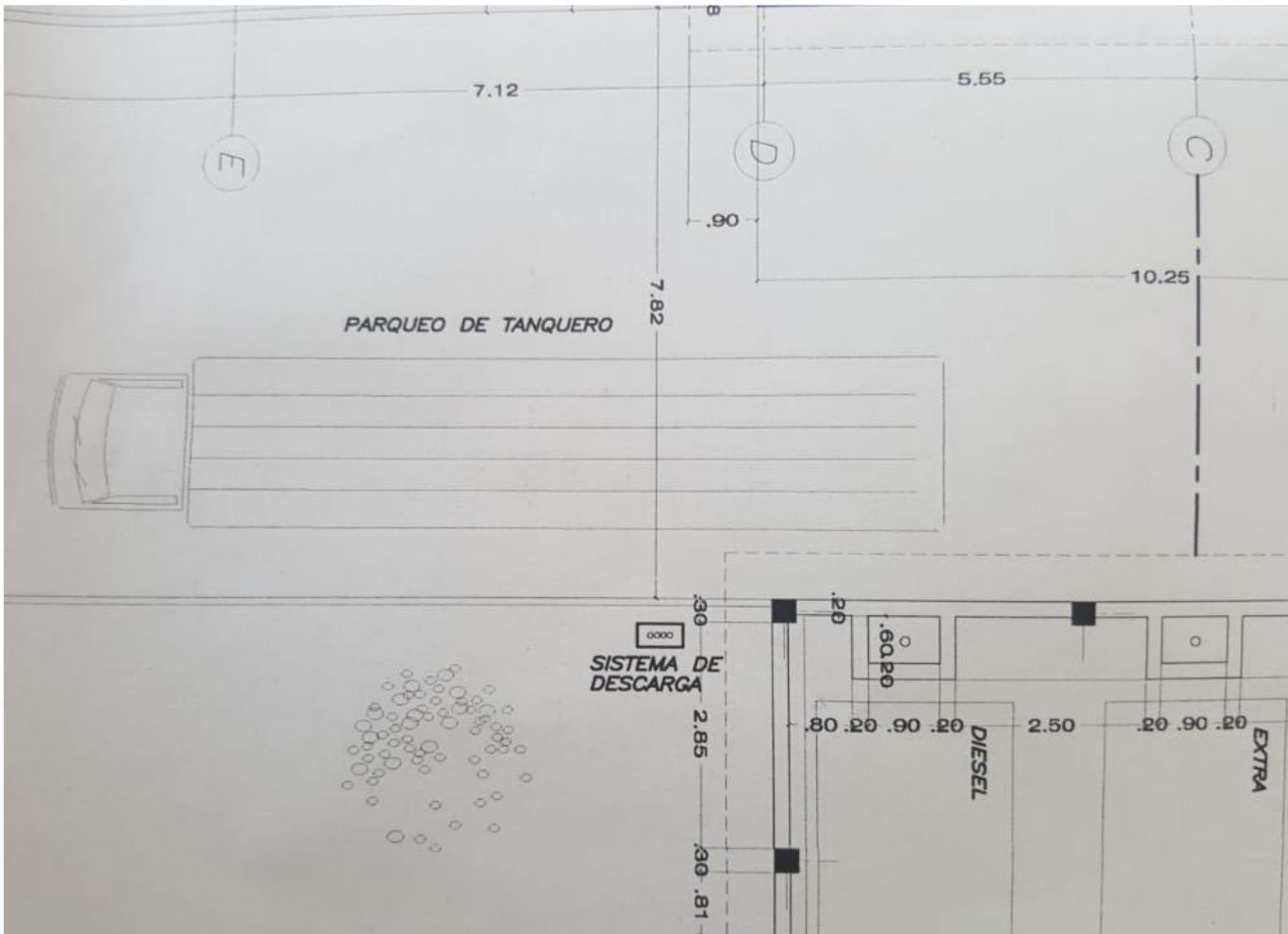


Figura 39 Parqueo de Tanquero

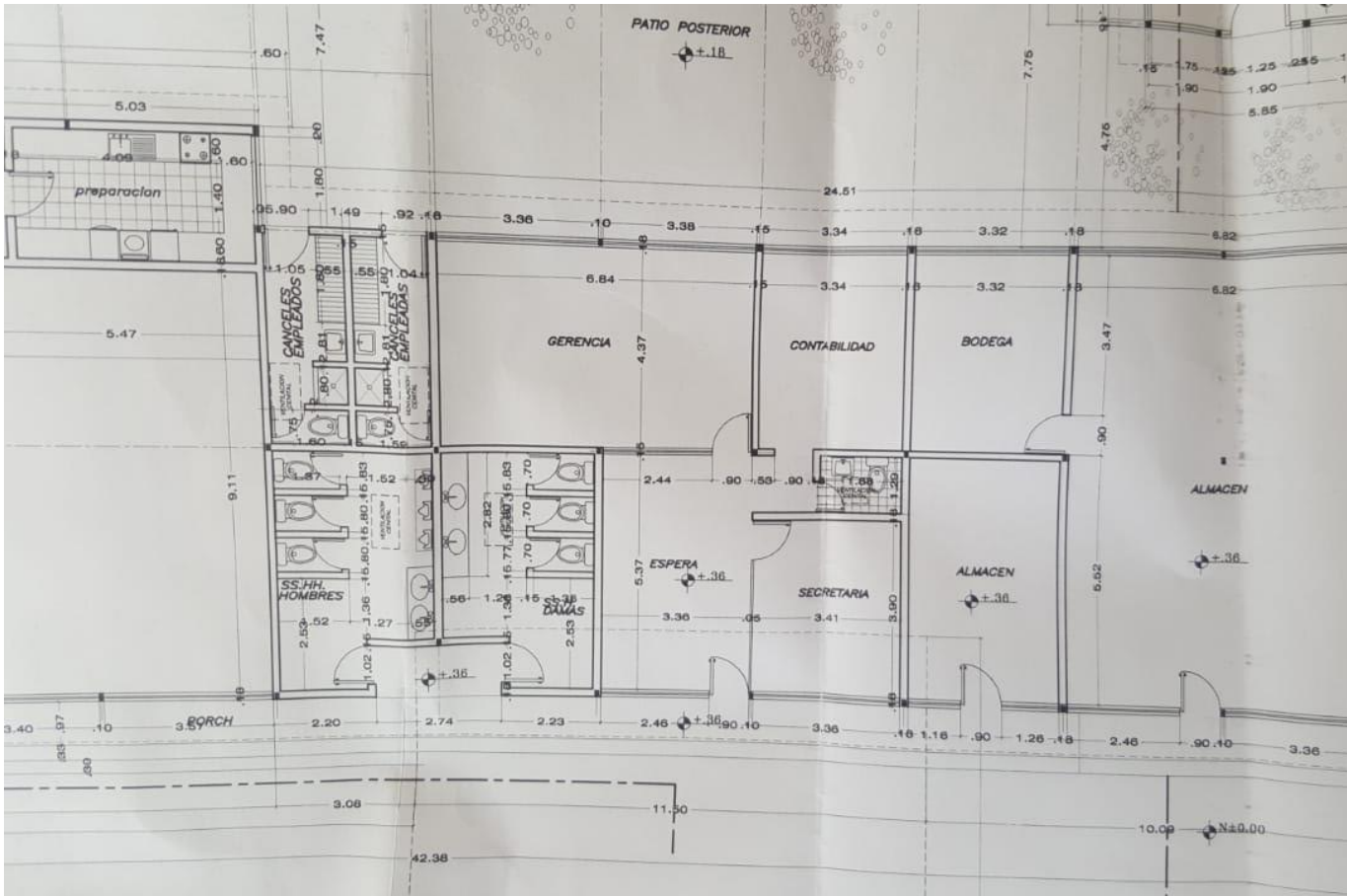
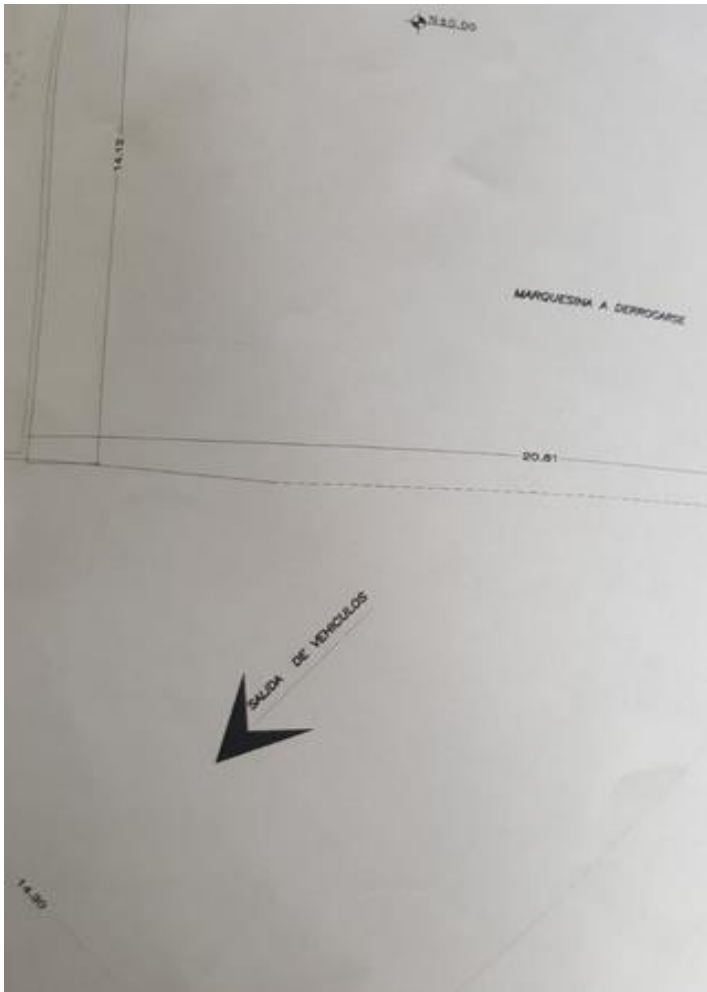


Figura 41 Área Administrativa



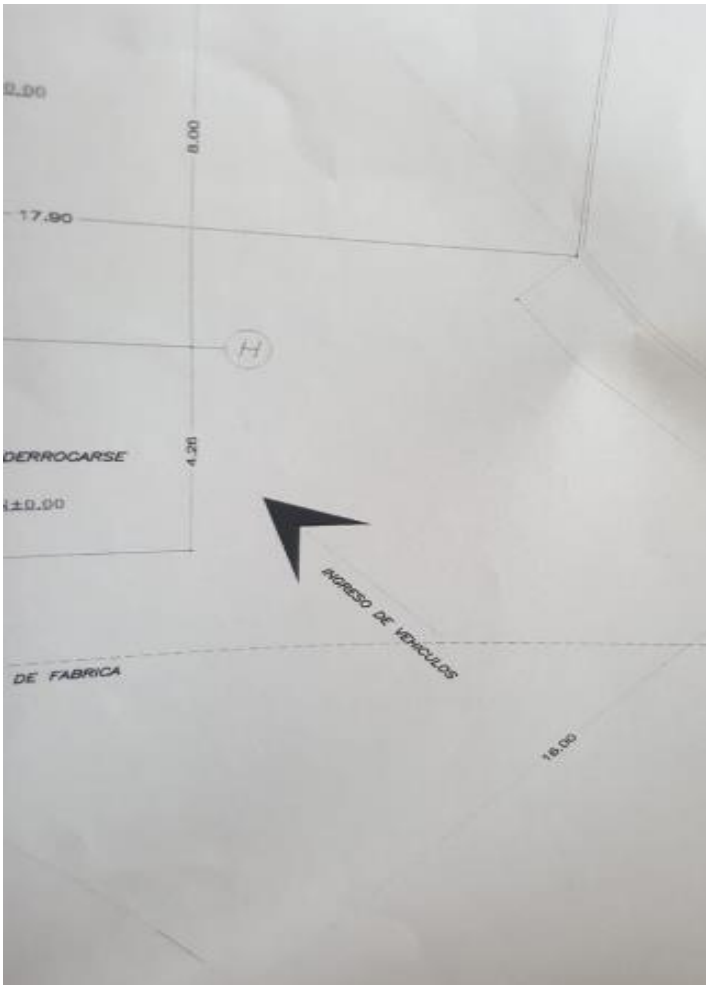


Figura 42 Acceso entradas y salidas

Anexo 3 Fotografías del trabajo de campo



