



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ESTACIÓN
DE SERVICIO EP PETROECUADOR RIOBAMBA”**

AUTORA:

Margarita Catalina Arguello Erazo

COAUTOR:

Mgs. Alexander Vinueza Jara

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CONTENIDO

CONTENIDO	1
IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
Razón Social	4
Logotipo	4
Slogan	4
Ubicación	4
Forma Legal	5
Actividad Económica	5
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS DEL MANUAL	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
PROCESO ADMINISTRATIVO	7
1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	7
1.1 Importancia	7
1.2 Diagnóstico	8
1.3 Direccionamiento Estratégico	8
1.3.1 Misión	8
1.3.2 Visión	9
1.3.3 Objetivos Empresariales	9
1.3.4 Políticas Generales	9
1.3.5 Valores y Principios Corporativos	9
1.3.5.1 Valores Corporativos	9
a) Compromiso Organizacional	10
b) Responsabilidad social y ambiental	10
c) Honradez	10
d) Orientación al servicio	10
e) Ética profesional	10
1.3.5.2 Principios de la Organización	10
a) Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos	11
b) Excelencia empresarial	11
c) Transparencia interna frente al cliente	11

1.4 Enfoque estratégico administrativo de la empresa	11
1.4.1 Análisis FODA	11
2. ORGANIZACIÓN	14
2.1 Estructura Administrativa	14
2.2 Manual de Organización	14
2.2.1 Organigrama Estructural	14
2.2.2 Organigrama Funcional	16
2.3 Descripción de puestos	18
3. DIRECCIÓN	24
3.1 Proceso de Liderazgo	25
3.2 Proceso de Motivación	25
3.3 Proceso de Comunicación	26
4. CONTROL	26
4.1 Marcaje de Personal	26
4.2 Observación de Personal.....	27
4.3 Servicio al cliente.....	27
4.4 Capacitaciones	28
4.5 Buzón de Sugerencias	28
BIBLIOGRAFÍA	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1 FODA Factores Internos y Externos	12
Cuadro N° 1.2 Matriz Estratégica FODA Empresarial	13
Cuadro N° 1.3 Función Gerente General	18
Cuadro N° 1.4 Función Administrador General	19
Cuadro N° 1.5 Función Contador General	20
Cuadro N° 1.6 Función Asistente Administrativo	21
Cuadro N° 1.7 Función Despachador	22
Cuadro N° 1.8 Función Chofer Transporte Combustible	23
Cuadro N° 1.9 Control de Personal	27
Cuadro N° 1.10 Control Servicio al Cliente	27
Cuadro N° 1.11 Control de Capacitaciones y Charlas	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Organigrama Estructural Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba	15
Gráfico N° 1.2 Organigrama Funcional Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba	16
Gráfico N° 1.3 Mapa de Procesos Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba	17

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Razón Social:

Estación de Servicio EP PETROECUADOR “Riobamba”

Logotipo:

El gráfico distintivo a emplear será el mismo que ha estado manejando la comercializadora EP PETROECUADOR, el cual ha sido utilizado dentro de todas las estaciones de servicio del país. La nueva imagen de la empresa pública refleja modernidad, responsabilidad y conciencia ambiental, lo que se refleja en la mitad del logo al formar una gota de agua, con letras agrandadas para destacar más en nombre de EP PETROECUADOR. Los colores que predominan es el azul con una combinación celeste que denota eficiencia tal y como se demuestra a continuación:



Slogan:

Se propone un nuevo slogan para las estaciones de servicio EP PETROECUADOR “*Garantía en calidad y cantidad*”, con este enunciado se busca proyectar una imagen de prestigio y excelencia en cuanto a la calidad del combustible con la cantidad justa y precios competitivos.

Ubicación:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Calle Principal: Av. Pedro Vicente Maldonado

Calle Secundaria: Av. Ecuador

Número: Km 3 ½

Referencia: Panamericana Sur

Sector: By Pass/Media Luna

Forma Legal: Negocio Unipersonal - RUC Obligado a Llevar Contabilidad.

Actividad Económica: Venta al por menor de combustibles para automotores y motocicletas, en gasolineras: carburantes, gasolina e incluso lubricantes.

INTRODUCCIÓN

La Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba, a pesar que viene laborando desde el año 2.006, no ha logrado aún introducir una herramienta de gestión que ayude a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado y su entorno, este ha sido el “detonante” para que la autora de este proyecto, se haya empeñado en elaborar y, de ser posible, aplicar un instructivo o documento escrito, contenido en un “Modelo de Gestión Administrativa”.

La propuesta acerca de la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa es un aporte para la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba ubicada en la ciudad de Riobamba, ya que permitirá establecer y determinar los procesos administrativos logrando la optimización de los recursos disponibles, la cual pretende contribuir generando competitividad en los mandos medios y alto de la empresa así como un aumento de la productividad.

El modelo contiene la importancia y justificación existente que conlleva a su elaboración e implementación, mediante la exposición y descripción exitosa de las actividades administrativas y operativas consiguiendo la innovación y mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa. Esto no sería posible sin las acciones que emprenda la alta gerencia al considerar un factor de éxito el invertir en nuevos y mejores procesos de gestión que ayudarían a un manejo óptimo, eficiente y eficaz de los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se establecen, al mismo tiempo que se presenta una estructura organizacional moderna que motiva a otras empresas del entorno a imitar o seguir sus pasos convirtiéndose en un ejemplo guardando una imagen corporativa al ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades.

El contenido de la presente propuesta relacionada al Modelo de Gestión Administrativa presenta una serie de pasos que incluyen un diagnóstico de la situación actual de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba, un análisis interno y externo de las condiciones actuales como del entorno donde se desarrolla sus actividades y la evaluación e implementación. Para lo cual es necesario:

- ✓ Estudio del mercado o zona donde está ubicada actualmente la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba para desarrollar un análisis FODA.
- ✓ Realizar un análisis comparativo y situacional de la empresa en función de la presentación de los balances y resultados arrojados anualmente.
- ✓ Medición del número de clientes actuales y potenciales en relación al volumen de ventas, pedido y facturación de combustible.
- ✓ La adopción de un Modelo de Gestión Administrativa servirá como guía para enfrentar con éxito los desafíos y así poder competir.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General

- Incrementar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios buscando una mejora continua de los procesos administrativos para optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba.

Objetivos Específicos

- Optimizar los procesos de gestión así como los recursos humanos, económicos y tecnológicos; logrando optimizar el talento humano mediante un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los procesos administrativos y servicios que se ofrecen a los clientes, garantizando la calidad y el buen ambiente.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar la atención al cliente e incrementar la oferta de servicios siendo cada vez más competitivos.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Se diseñó el proceso administrativo como una herramienta de gestión, para lograr una mejora continua de los procesos administrativos así como optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba.

La presente propuesta considera los siguientes lineamientos:

- ✓ Plantea la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Propone una organización estructural y funcional aplicable a la estación de servicio.
- ✓ Formula el análisis FODA.

1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

La Planificación es el proceso mediante el cual se obtiene una visión del futuro, significa que los ejecutivos estudian por anticipado sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en simples corazonadas sino que lo llevan a la práctica con algún método, plan o lógica. En definitiva los planes conducen hacia la consecución y eficacia de los objetivos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos propuestos.

1.1 Importancia:

La planificación permite diseñar un ambiente propicio en el cual las personas y demás colaboradores que trabajan en grupos o equipos tengan un desempeño eficaz y un alto rendimiento laboral. En otras palabras:

- Propicia el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- Reduce al mínimo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempos en todos los niveles de la organización.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.

1.2 Diagnóstico

¿Qué es la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba?

La estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba nace con la visión de un centro de distribución como un negocio unipersonal con recursos propios e independientes para satisfacer las necesidades y expectativas del parque automotor de la ciudad de Riobamba.

Con los años se ha convertido en un lugar donde los clientes acuden hasta sus instalaciones para realizar la compra de combustibles, lubricantes y otros aditivos; la estación de servicio se dedica a la venta, suministro y comercialización de combustibles como: extra, súper y diesel.

Servicios:

La empresa desde su creación ha formado parte de la red de comercializadoras más reconocida y de gran prestigio PETROCOMERCIAL actualmente EP PETROECUADOR. La Empresa de Hidrocarburos del Ecuador cuenta con una amplia gama de estaciones de servicio afiliadas que garantiza el abastecimiento y suministro de productos con garantía en cantidad y calidad a un precio justo y competitivo.

1.3 Direccionamiento Estratégico

La Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba nunca ha definido formalmente una visión, misión, objetivos y políticas del negocio, solamente se ha tenido en mente como lo hacen gran número de organizaciones llegar a ser lo más rentable posible obtener altos ingresos.

Para el presente estudio se planteará la misión y la visión actual para posteriormente poder direccionar las actividades de la E/S y lograr la consecución de los objetivos, es decir, para crear las acciones y estrategias más idóneas sujetas a la realidad de la empresa.

1.3.1 Misión

“Responder a las necesidades de los clientes con la más óptima calidad en el servicio, contribuyendo al desarrollo socio-económico de Riobamba y la provincia, comprometida con el medio ambiente”.

1.3.2 Visión

“Ser una estación de servicio líder en el mercado de hidrocarburos, en la venta y la comercialización de combustibles y derivados de petróleo para el crecimiento y desarrollo económico de la ciudad de Riobamba y de la provincia de Chimborazo, con un servicio de calidad, cantidad y precio justo”.

1.3.3 Objetivos Empresariales

- a) Crecer y consolidarnos como una empresa reconocida a nivel local, al ofrecer no solo la venta y comercialización de combustibles, sino también un servicio de calidad para satisfacer a nuestros clientes.
- b) Obtener un alto grado de satisfacción de nuestros clientes, como una ventaja competitiva.
- c) Entregar un servicio dinámico y de calidad, para tener la aceptación y preferencia de los clientes.
- d) Contar con un personal capacitado, consciente y comprometido con la excelencia y calidad del servicio y atención a nuestros clientes.
- d) Mejorar continuamente nuestros procesos de tal manera ser pioneros y líderes en el mercado de combustibles.

1.3.4 Políticas Generales

- a) Buscar la mejora continua de nuestros procesos administrativos y de gestión.
- b) Invertir el mejor esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores para satisfacer a nuestros clientes.
- c) Nutrir a nuestro personal de las competencias necesarias, para mantener la excelencia de nuestro servicio.
- d) Contribuir con el desarrollo de la provincia, desempeñando un rol social como gestores de nuevos empleos y capacitación constante de nuestros trabajadores.

1.3.5 Valores y Principios Corporativos:

Los valores y principios son orientados de la conducta de todas las acciones y decisiones que se toman en el quehacer de la estación de servicio.

1.3.5.1 Valores Corporativos

Describen la cultura y la imagen que la empresa desea ofrecer a sus clientes.

a) Compromiso Organizacional

Actitud de compromiso con las labores encomendadas, visualizando el desarrollo y ejecución de las mismas como un todo y como elementos claves para el éxito empresarial.

b) Responsabilidad social y ambiental

El compromiso que tiene cada uno de los miembros que integran la estación de servicio, para asumir las acciones y decisiones que se tomen respecto a todas las actividades que se lleven a cabo, demostrando su voluntad para hacer un buen trabajo en beneficio de todos y del medio ambiente.

c) Honradez

La honradez del personal que labora en la empresa se considera un factor importante, puesto que la imagen que proyecta la misma trasciende en los procesos y actividades, siendo imprescindible mostrar honradez hacia los clientes.

d) Orientación al servicio

Una permanente actitud de respeto, amabilidad y cordialidad a los clientes, además una preocupación por atender los requerimientos de los clientes internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades, expectativas, gustos y preferencias.

e) Ética profesional

Desempeñarse con ética profesional especialmente en las áreas de ventas las personas que tienen contacto directo con el cliente, constituye un valor primordial para quienes conforman la empresa, ya que cada miembro merece el mismo trato y consideraciones con igualdad de condiciones eleva el autoestima del personal.

1.3.5.2 Principios de la Organización

Que basan las acciones de la empresa para alcanzar los resultados esperados.

a) Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos

Impulsar el compromiso de cada uno de los miembros de la estación de servicio para realizar adecuadamente las actividades asignadas, brindándoles el apoyo permanente y fomentando las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo.

b) Excelencia empresarial

Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos y servicio, una constante preocupación y atención en la ejecución de acciones concretas para suministrar un producto y servicio de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

c) Transparencia interna frente al cliente

Mediante una actuación empresarial y del personal en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada y oportuna información sobre los servicios que ofrece la empresa.

1.4 Enfoque estratégico administrativo de la empresa

1.4.1 Análisis FODA

El gerente y administrador de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba tiene que identificar las principales **O**portunidades y **A**menazas que enfrenta el negocio y las principales **F**ortalezas y **D**ebilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios.

Cuadro N° 1.1 Factores Internos y Externos

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Condiciones de las instalaciones, maquinaria y equipo en estado operativo.</p> <p>F2. Imagen corporativa de gran reconocimiento ante los usuarios.</p> <p>F3. Buena ubicación de la E/S lo que favorece el desarrollo del sector comercial relacionado con la comercialización y venta de combustibles.</p> <p>F4. Los precios del combustible son acertadamente accesibles y competitivos.</p> <p>F5. Fuente de abastecimiento del combustible confiable y seguro.</p>	<p>D1. La empresa no identifica la misión, visión, objetivos y estrategias.</p> <p>D2. La empresa no establece la estructura organizacional.</p> <p>D3. No se describen y especifican las funciones del personal de la empresa.</p> <p>D4. La poca o casi nula inversión en campañas de promoción y publicidad.</p> <p>D5. Deficiencia en la capacitación del personal.</p> <p>D6. Servicios complementarios requeridos.</p> <p>D7. Capital de trabajo negativo con falta de motivación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Posibilidad de ampliar su gama de servicios complementarios, permitiendo mayores índices de rentabilidad.</p> <p>O2. La ubicación de la E/S impulsa a una buena demanda del combustible diesel y extra.</p> <p>O3. Crecimiento del consumo de combustibles.</p> <p>O4. Crecimiento de la población en la zona, exclusivamente del parque automotor Riobamba.</p> <p>O5. Regulaciones de organismos de control que mejoran la imagen de la empresa.</p>	<p>A1. La apertura de más estaciones de servicio en la ciudad.</p> <p>A2. La subida constante de precios en los productos y repuestos básicos para mantener una E/S en óptimas condiciones.</p> <p>A3. Funcionamiento de estaciones de servicio cercanas.</p> <p>A4. Nivel moderado de la inflación.</p> <p>A5. Requisitos operativos y registros por parte de la ARCH.</p>

Fuente: Ambiente Macroeconómico y Microeconómico Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba
Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

Cuadro N° 1.2 Matriz Estratégica FODA Empresarial

ESTRATEGIAS FO, DO, FA, DA ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer gasolina de calidad a bajo precio. • Instalaciones e infraestructura adecuada, además de una buena ubicación. • Optimizar las oportunidades de las instalaciones existentes. • Máxima calidad en distribución y comercialización de combustibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar misión, visión, alcanzar los objetivos organizacionales y establecer estrategias. • Diseñar la estructura organizacional. • Servicio ágil y oportuno, con ambiente de amabilidad y cordialidad. • Conocer al cliente y sus necesidades. • Atraer, seleccionar, formar y retener al mejor capital humano. • Destino o lugar donde encontrar servicios complementarios. • Plan de incentivos y recompensas alineadas.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar operaciones y procesos. • Destacar en condiciones de funcionamiento de la estación de servicio. • Potenciar sistemas informáticos y administración de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos básicos: limpieza y existencias. • Destino o lugar donde encontrar servicios complementarios. • La forma de actuar de la estación de servicio: impulsada por valores fundamentales y creencias operativas.

Fuente: Ambiente Macroeconómico y Microeconómico Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba
Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

La aplicación exitosa del Mapa Estratégico de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba, pasa rigurosamente por la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, para lo cual se debe aprovechar el activo intangible representado por el conocimiento de los empleados y su compromiso para aplicar la estrategia de la empresa.

La gestión administrativa se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa alineando las políticas de recursos humanos con las estrategias de la organización.

2. ORGANIZACIÓN

La organización agrupa y ordena las actividades y tareas necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; haciendo uso de una adecuada relación de coordinación entre las unidades de mando logrando una cooperación y participación activa de todos los miembros de la organización.

Para cumplir con los objetivos de la organización se debe tomar en cuenta las actividades a realizar para ello es necesario enlistar cada una de ellas agrupándolas según su afinidad, posterior a ello establecer su funcionalidad.

Se debe crear una estructura organizacional de la empresa para lo cual es necesario la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

2.1 Estructura Administrativa

Teniendo en cuenta que para organizar la estación de servicio se va a delinear la estructura que al juicio de la autora es la más idónea para lo cual es necesario establecer un manual asignando las funciones de acuerdo al perfil de cada persona que integra la organización.

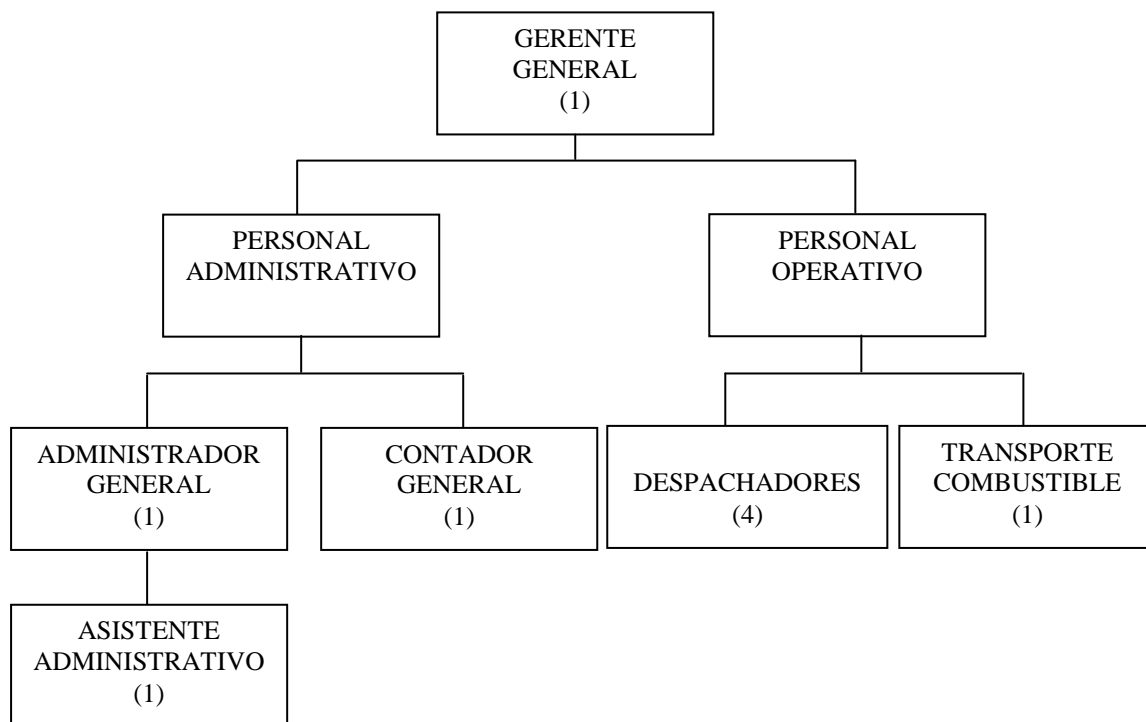
2.2 Manual de Organización

Esta herramienta nos da a conocer que va a hacer cada persona, describiendo los deberes y responsabilidades de cada una así como las atribuciones con respecto al grupo de personas o colaboradores que trabajan a su cargo.

2.2.1 Organigrama Estructural

El organigrama propuesto para la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba se divide en dos grandes áreas que son la Operativa (Técnica) y Administrativa. La estructura de organización es plana, al existir una proporción mínima de puestos intermedios con relación a los empleados de línea para atender a los clientes.

**Gráfico N° 1.1 Organigrama Estructural de la Estación de Servicio
EP PETROECUADOR “Riobamba”**



FECHA ELABORACIÓN	APROBADO POR	ELABORADO POR
2014- 08- 25	Gerente Estación de Servicio EP PETROECUADOR "Riobamba"	Margarita Arguello Erazo

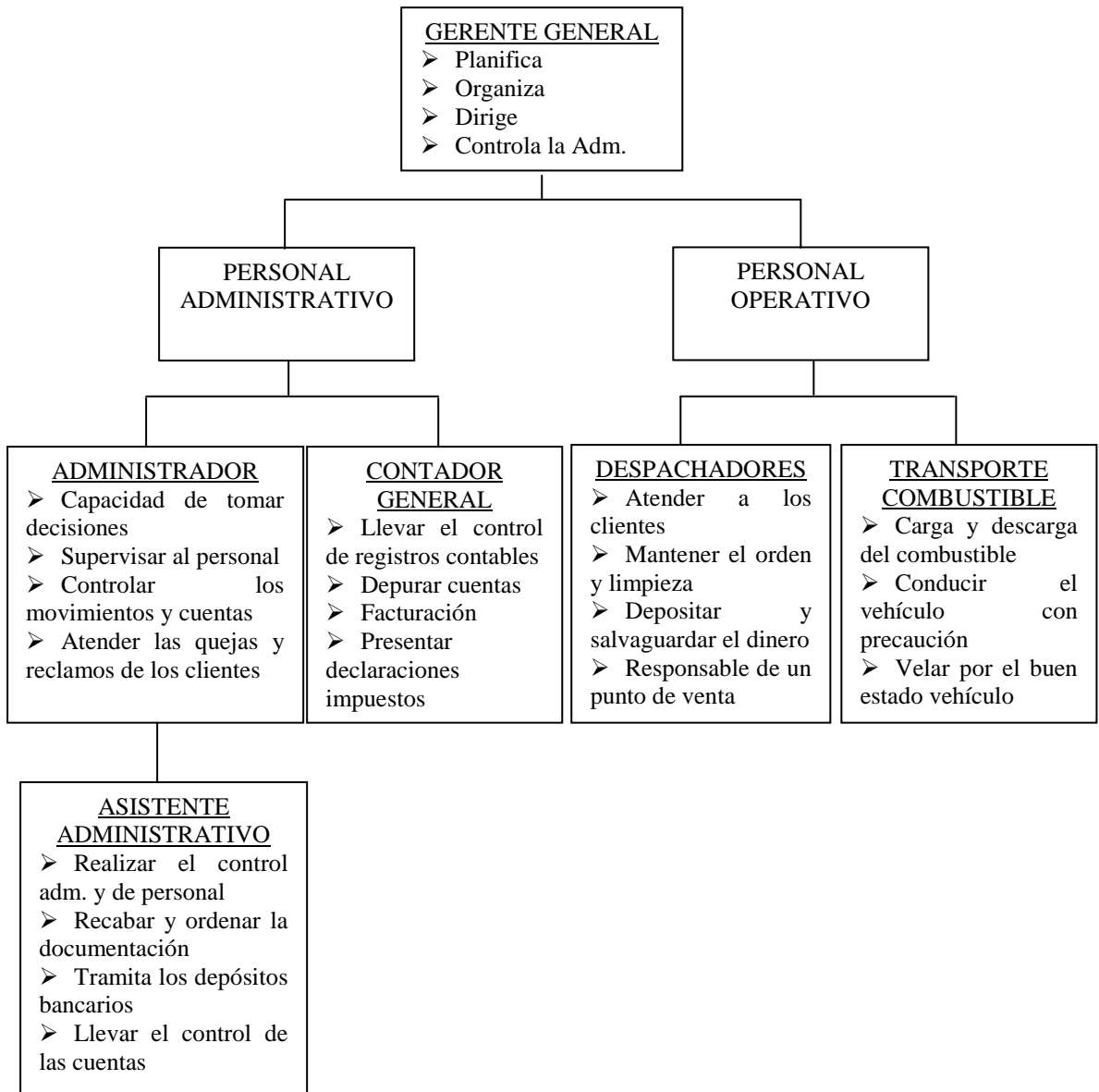
2.2.2 Organigrama Funcional

Recursos Humanos

Contar con los recursos humanos seleccionados de acuerdo a los perfiles de servicio, capacitados y fomentar actitud de servicio en el personal para ofrecer calidad en el servicio.

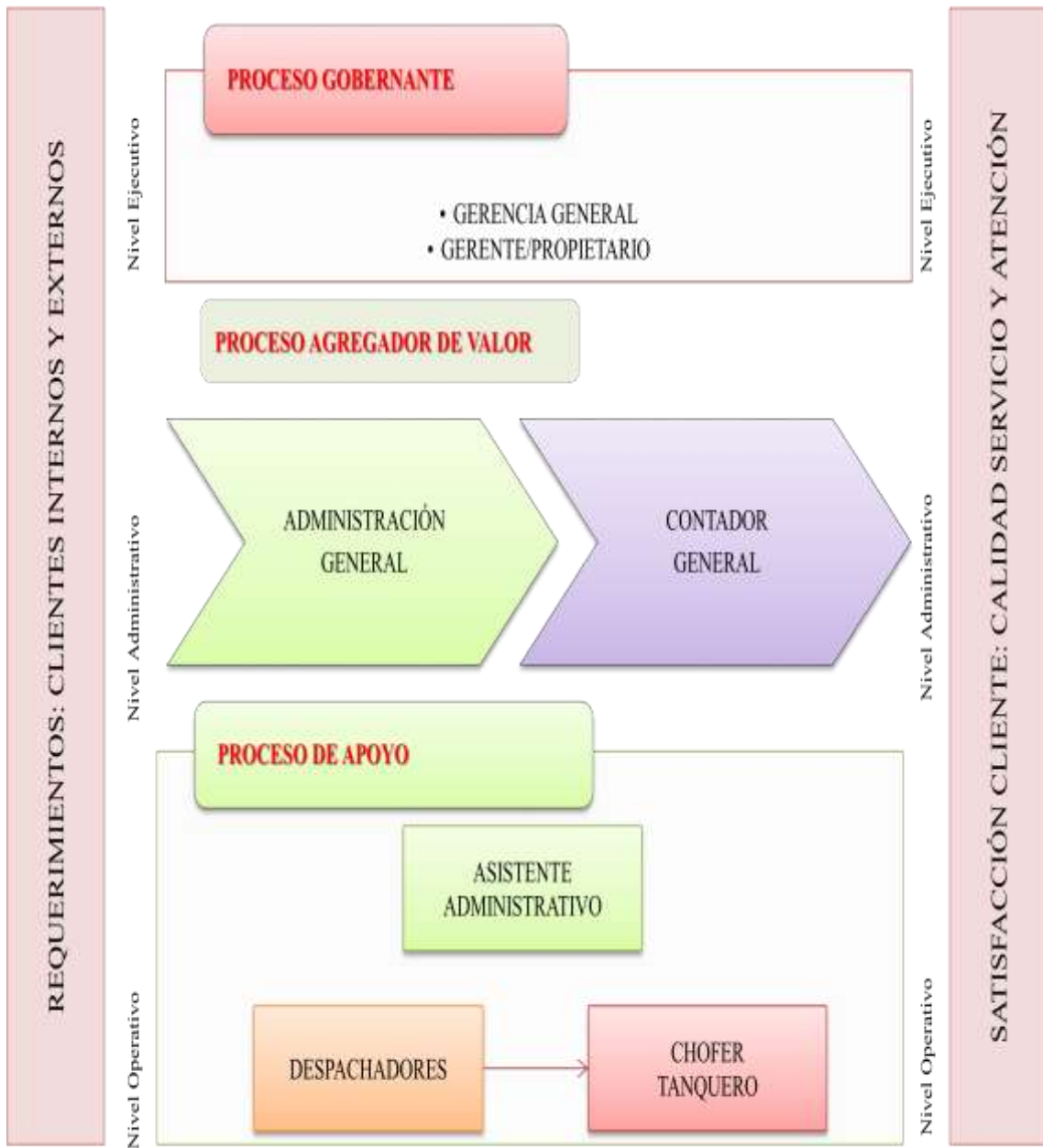
Las funciones que a continuación se detallan se han agrupado basándose en la naturaleza de las mismas y la jerarquía tomando en cuenta las líneas de mando.

**Gráfico 1.2 Organigrama Funcional de la Estación de Servicio
EP PETROECUADOR “Riobamba”**



FECHA ELABORACIÓN	APROBADO POR	ELABORADO POR
2014- 08- 25	Gerente Estación de Servicio EP PETROECUADOR “Riobamba”	Margarita Arguello Erazo


**Gráfico N° 1.3 Mapa de Procesos Estación de Servicio
EP PETROECUADOR “Riobamba”**




Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

2.3 Descripción de puestos

Cuadro 1.3 Función Gerente General

	<p>ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”</p> <p><i>“Garantía en cantidad y calidad”</i></p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MFESR-01</p> <p>Fecha: 15/04/2015</p> <p>Versión: 01</p>
<p>CARGO:</p> <p>Gerente General</p>	<p>GRADO:</p> <p>Nivel Ejecutivo</p>	
<p>REQUISITOS DEL CARGO:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Profesional - Título Tercer Nivel Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Economista, o afines. ● EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en puestos o cargos similares. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Indistinto Edad: 35-40 años Excelente calidad humana y trato interpersonal, Proactivo, Alto nivel de responsabilidad, Líder, Capacidad para trabajar en equipo. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Función General: ✓ Es el representante legal de la empresa quien asume las funciones de liderazgo, dirige y coordina a las distintas áreas asegurando la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de la empresa.</p> <p>Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el programa de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios ✓ Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa ✓ Administrar correctamente los recursos disponibles de la empresa y asegurarse de que la misma se desplace hacia el logro de sus objetivos ✓ Es el vocero y representante de la organización ✓ Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la empresa ✓ Dirigir y controlar el desempeño de las personas ✓ Tomar las decisiones de alto nivel de la administración de la empresa ✓ Determinar las políticas generales de dirección de la organización </p>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>SUBORDINADOS DIRECTOS:</p>	
<p>Gerente General/Propietario</p>	<p>Administrador General Contador General</p>	
<p>Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo</p>	<p>Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz</p>	<p>Fecha: 15/04/2015</p>

Cuadro 1.4 Función Administrador General

	<p>ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR "RIOBAMBA"</p> <p><i>"Garantía en cantidad y calidad"</i></p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MFESR-02</p> <p>Fecha: 15/04/2015</p> <p>Versión: 01</p>
<p>CARGO:</p>	<p>GRADO:</p>	
<p>Administrador General</p>	<p>Nivel Administrativo</p>	
<p>REQUISITOS DEL CARGO:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Profesional - Título Tercer Nivel Administración de Empresas, Comercial, Economista, o afines. ● EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos o cargos similares. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Indistinto Edad: 30-35 años Don de gente, Conocimiento y manejo de herramientas informáticas, Alto nivel de responsabilidad, Orientación al logro, Pensamiento analítico, Capacidad para trabajar en equipo. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Función General: ✓ Capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente los objetivos de la empresa para hacer uso efectivo de los recursos disponibles</p> <p>Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y validar los registros de ventas de los cortes de turno, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja chica, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al contador ✓ Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes ✓ Supervisar el control de los movimientos y procesos internos ✓ Asegurarse que al recibir el combustible se haga la descarga en los tanques respectivos sin causar molestias a los clientes y demora al operador del autotanque de forma ágil y segura para la recepción y descarga del producto. ✓ Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada despachador ✓ Atender las visitas comerciales de supervisión técnica ✓ Otorgar tareas específicas a cada uno de los miembros de la empresa ✓ Administrar y evaluar el desempeño del personal ✓ Reconocer y destacar el trabajo y esfuerzo de sus trabajadores ✓ Supervisar y controlar cada una de las operaciones y actividades de los trabajadores ✓ Coordinar la capacitación del personal a su cargo en procedimientos para la atención al cliente </p>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>SUBORDINADOS DIRECTOS:</p>	
<p>Gerente General/Propietario</p>	<p>Asistente Administrativo Despachadores Chofer combustible</p>	
<p>Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo</p>	<p>Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz</p>	<p>Fecha: 15/04/2015</p>


Cuadro 1.5 Función Contador General

	<p>ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”</p> <p><i>“Garantía en cantidad y calidad”</i></p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MFESR-03</p> <p>Fecha: 15/04/2015</p> <p>Versión: 01</p>
<p>CARGO:</p>	<p>GRADO:</p>	
<p>Contador General</p>	<p>Nivel Administrativo</p>	
<p>REQUISITOS DEL CARGO:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Profesional - Título Tercer Nivel Contabilidad y Auditoría CPA, Finanzas, Economista, o afines. ● EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos o cargos similares. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Indistinto Edad: 25-30 años Manejo avanzado de Microsoft Office y herramientas informáticas, Habilidades como: Comunicación verbal, redacción y presentación de informes financieros, buena predisposición, habilidad para organizar y liderar. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Función General: ✓ Recopilar y llevar el control de todos los registros y operaciones contables para luego emitir su criterio e interpretar razonablemente en términos financieros.</p> <p>Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar y depurar cuentas contables ✓ Elaborar estados financieros en fechas de corte con información oportuna y veraz ✓ Llevar todos los movimientos o registros contables al programa o software utilizado por la empresa para dicha actividad ✓ Llevar libros contables (Diario, mayor, balances e inventarios) ✓ Revisar reportes de ventas diarias y mensuales comparativas con el volumen de ventas ✓ Elaborar y confeccionar las declaraciones de impuestos ✓ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad ✓ Revisar las facturas para su contabilización ✓ Revisar y comparar gastos mensuales ✓ Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables </p>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>SUBORDINADOS DIRECTOS:</p>	
<p>Gerente General/Propietario</p>		
<p>Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo</p>	<p>Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz</p>	<p>Fecha: 15/04/2015</p>

Cuadro 1.6 Función Asistente Administrativo

	<p>ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”</p> <p><i>“Garantía en cantidad y calidad”</i></p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MFESR-04</p> <p>Fecha: 15/04/2015</p> <p>Versión: 01</p>
<p>CARGO:</p>	<p>GRADO:</p>	
<p>Asistente Administrativo</p>	<p>Nivel Administrativo (Apoyo)</p>	
<p>REQUISITOS DEL CARGO:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Egresado de Administración de Empresas, Comercial, Marketing, Finanzas, afines. ● EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Indistinto Edad: 22-25 años Manejo avanzado de Microsoft Office y herramientas informáticas, Habilidades como: Comunicación verbal, redacción y presentación de informes, buena predisposición, habilidad para organizar, trabajo en equipo. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Función General: ✓ Realizar el control administrativo y de personal para la estación de servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso administrativo.</p> <p>Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asiste al Administrador al recibir las cuentas de los despachadores. ✓ Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente. ✓ Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de servicio. ✓ Verificar que se realiza la transferencia de recursos para el pago de facturas y pedido de combustible. ✓ Lleva el registro y control de los recursos financieros, fondo fijo o caja chica ✓ Elaborar las facturas de venta que requieran o soliciten los clientes ✓ Tramita los depósitos bancarios, mantiene registro de los mismos y verifica el estado de cuenta bancaria ✓ Realizar y verificar la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable ✓ Mantener al corriente de los pagos de derechos y demás servicios como: luz, agua, teléfono, internet, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos. ✓ Mantiene informado al administrador sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada </p>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>SUBORDINADOS DIRECTOS:</p>	
<p>Administrador General</p>	<p>Despachadores</p>	
<p>Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo</p>	<p>Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz</p>	<p>Fecha: 15/04/2015</p>

Cuadro 1.7 Función Despachador

	<p>ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA”</p> <p><i>“Garantía en cantidad y calidad”</i></p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MFESR-05</p> <p>Fecha: 15/04/2015</p> <p>Versión: 01</p>
<p>CARGO:</p>	<p>GRADO:</p>	
<p>Despachadores</p>	<p>Nivel Operativo (Apoyo)</p>	
<p>REQUISITOS DEL CARGO:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Bachiller o estudiante universitario. ● EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Masculino Edad: 20-25 años Buena presencia, Comunicación verbal, Predisposición, Honrado, Solidario, Responsable, Orientación y vocación de servicio. 		
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p>		
<p>Función General: ✓ Atender a los clientes dentro de los parámetros de cortesía y amabilidad, con respeto brindándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles una atención de calidad con un servicio ágil y oportuno.</p> <p>Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y verificar el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros. ✓ Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta o bombona de combustible, atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza. ✓ Depositar y salvaguardar el dinero producto de la venta de combustible de acuerdo al procedimiento autorizado. ✓ Mantener en perfecto estado de uso y limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable. ✓ Reportar al jefe inmediato sobre cualquier desperfecto que sufra el equipo durante su jornada de trabajo. ✓ Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen. ✓ Efectuar en presencia del asistente administrativo, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador. ✓ Ofrecer al cliente invariablemente el comprobante de venta o factura de consumo del combustible. </p>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>		<p>SUBORDINADOS DIRECTOS:</p>
<p>Administrador General Asistente Administrativo</p>		
<p>Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo</p>	<p>Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz</p>	<p>Fecha: 15/04/2015</p>

Cuadro 1.8 Función Chofer Transporte Combustible

	ESTACIÓN DE SERVICIO EP PETROECUADOR “RIOBAMBA” <i>“Garantía en cantidad y calidad”</i> MANUAL DE FUNCIONES	Código: MFESR-06 Fecha: 15/04/2015 Versión: 01
CARGO: Chofer	GRADO: Nivel Operativo (Apoyo)	
REQUISITOS DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> ● FORMACIÓN: Bachiller. ● EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares. ● OTROS REQUISITOS: Sexo: Masculino Edad: 30-40 años Buena presencia, Comunicación verbal, Predisposición, Solidario, Responsable, Licencia Profesional Tipo E. 		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<p>Función General: ✓ Carga y descarga del combustible desde el beaterio hasta la estación de servicio.</p> <p>Funciones Específicas: ✓ Conducir personalmente el vehículo asignado con precaución y responsabilidad. ✓ Velar por el buen estado y buen funcionamiento del vehículo. ✓ Llevar un reporte diario de movilización.</p>		
JEFE INMEDIATO:	SUBORDINADOS DIRECTOS:	
Administrador General		
Elaborado Por: Margarita Arguello Erazo	Aprobado Por: Sr. Alonso Arguello Ruiz	Fecha: 15/04/2015

Recursos Técnicos o Informáticos

Que agilizan la operación, con alternativas de pago para el cliente con efectivo, tarjetas de crédito, débito, vales electrónicos, así como administración de ingresos y egresos que permitan operar eficientemente la estación de servicio.

Son las herramientas e instrumentos auxiliares como: sistemas de ventas, administrativos, etc.

Recursos Materiales

Se refiere a bienes tangibles propiedad de la estación de servicio como:

- Planta y equipo: lo conforma el terreno, edificio, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas entre otros.
- Instalación de soporte: la comprende la infraestructura de servicios y el mantenimiento periódico en las instalaciones.
- Equipos e instrumentos de control volumétrico.
- Sistema de control volumétrico: para registrar las operaciones comerciales.

3. DIRECCIÓN

Incluye al proceso en sí a la conducción por parte de la Gerencia a los miembros de la organización, con el objeto de ejecutar los planes y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos por la organización.

Es el momento de adaptar, no solamente a la organización a las exigencias ambientales, sino también al individuo y a los grupos de trabajo que interactúan en ella. Tres subprocesos están íntimamente relacionados al proceso de dirección: liderazgo, motivación y comunicación.

La dirección de la estación de servicio llevará a cabo las siguientes actividades:

- Desarrollar habilidades para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Crear un ambiente propicio para los discursos abiertos y resoluciones de conflictos.
- Reducir la resistencia al cambio, mediante mecanismos efectivos de comunicación e información.
- Fomentar un estilo de liderazgo participativo que facilite la integración y cooperación de todos los colaboradores.
- Otorgar reconocimientos y premios por el buen trabajo y desempeño.

El papel del gerente/propietario será instruir y ayudar a los miembros a mejorar su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación. Además deberá influir y motivar a sus empleados premiando a quién a tenido un buen desempeño como empleado del mes.

3.1 Proceso de Liderazgo

El trabajo en equipo es esencial para que la empresa pueda caminar, por el tipo de organización que es la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba tiene a su mando el liderazgo de una persona capaz de dirigir a grupos de personas con iniciativa de superación laboral y personal, factores claves para el crecimiento empresarial.

Funciones del líder (Gerente/Propietario)

- Distribuir el trabajo
- Velar por el desarrollo de la empresa
- Hacer que los trabajadores cumplan con sus funciones y actividades
- Establecer el poder de mando
- Tomar decisiones
- Maximizar las ganancias
- Abrir los mercados de competencia
- Calificar e instruir a su personal
- Mantener la disciplina
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas

3.2 Proceso de Motivación

La motivación será fundamental para los empleados por esta razón se dará incentivos motivacionales como:

- Una vez al mes invitar al personal a una reunión-almuerzo que se realizará en las instalaciones de la empresa, con esto se mejorará las relaciones laborales.
- Se realizará una celebración para todos los cumpleaños conforme al cronograma donde constan las fechas de nacimiento y se les entregará un obsequio.
- Un incentivo monetario del 10% del salario ordinario al fin del año que será entregado al mejor empleado por su desempeño.
- Un agasajo y aguinaldo a fin de año donde se hará la entrega a cada empleado de una canasta navideña.

3.3 Proceso de Comunicación

En base al tipo de autoridad de la empresa que es formal el medio que se utilizará es el escrito:

- Memos (a nivel interno)
- Informes internos (a nivel interno)
- Reportes diarios de ventas
- Correo electrónico
- A nivel interno
- A nivel externo con clientes y proveedores (comercializadora)

La comunicación verbal en la empresa siempre estará acompañada de información escrita, esta se dará por medio de:

- ✓ Reuniones con el personal
- ✓ Reuniones con los clientes
- ✓ Conferencias (a nivel externo)

4. CONTROL

En cuanto al control esta función es sumamente importante en el proceso administrativo. En la estación de servicio permitirá verificar si los resultados están en concordancia con los objetivos propuestos. El gerente y administrador deberán hacer evaluaciones periódicas que corrijan sobre la marcha las desviaciones surgidas.

4.1 Nombre del control: Marcaje de personal

Tipo de control: Concurrente

Objetivos del control: Que todo el personal cumpla con responsabilidad y puntualidad el horario de trabajo.

Periodicidad: Todos los días deberán marcar la hora de entrada y la hora de salida.

Formato del control: Será por medio de control biométrico que será adquirido por la empresa.

4.2 Nombre del control: Observación de personal


Tipo de control: Correctivo

Objetivos del control: Por medio de la observación se estará supervisando y monitoreando a los empleados para ver si están realizando bien sus actividades y si son eficaces.

Periodicidad: Se realizará una vez cada semana.

Formato del control:

Cuadro N° 1.9 Control de Personal

 CONTROL DE PERSONAL		
Empleado	Llamada verbal	Llamada escrita

Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

4.3 Nombre del control: Servicio al cliente


Tipo de control: Correctivo

Objetivos del control: Se hará un control de servicio al cliente con el objetivo si el cliente está satisfecho con el mismo.

Periodicidad: Se le entregará un cupón a cada cliente al momento de su ingreso.

Formato del control: Se realizará por medio de un cupón que se entregará a cada cliente el mismo que será depositado en un buzón.

Cuadro N° 1.10 Control Servicio al Cliente

 SERVICIO AL CLIENTE			
Califique el servicio de acuerdo a la atención recibida.			
Nombre de la persona que lo atendió:			
Cargo empleado:			
Excelente	Bueno	Malo	Regular

Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

4.4 Nombre del control: Capacitaciones y charlas motivacionales

Tipo de control: Preventivo

Objetivos del control: El objetivo de este control será mantener motivado al personal dando el 100% de su rendimiento y capacitarlos constantemente para reducir el margen de error y tomen las decisiones correctas.

Periodicidad: Una capacitación cada tres meses.

Formato del control: Se le impartirá cursos y charlas acerca de:

Motivación Personal

Trabajo en equipo

Control de riesgos y prevención de accidentes

Manejo y uso adecuado de equipos y maquinaria

Cuadro N° 1.11 Control de Capacitaciones y Charlas

				
Fecha de inicio:			N° Horas:	
Fecha en que termina:			Capacitador:	
DATOS DE LA CAPACITACIÓN				
Fecha	Nombres Participantes	Cargo	Antigüedad	Tipo de la capacitación

Elaborado por: Margarita Arguello Erazo

4.5 Nombre del control: Buzón de sugerencias

Tipo de control: Correctivo

Objetivos del control: Determinar y observar el cumplimiento responsable de las personas que tienen contacto directo con los clientes (despachadores).

Periodicidad: Cada fin de mes se abrirá el buzón de sugerencias para su evaluación.

Formato del control: Se llevará un control mensual acerca de las sugerencias que hacen los clientes sobre la atención y servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3^a ed.) México: Mc Graw - Hill Interamericana S.A.
- Joaquín, R. V. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. (4^ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (6^ª ed.). México: Pearson Educación.

WEBGRAFÍA

- Bedoya, M. (4 de mayo de 2013). *Proceso administrativo gestión documental*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/d1305/proceso-administrativo-gestin-documental>
- Guzmán, A. & Motejo, A. (21 de octubre de 2013). El proceso administrativo desde varios autores. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores.htm>
- Vásquez, J. (Mayo de 2003). *Teoría y pensamiento administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/orgsqueson.htm>
- Velastegui, W. (8 de febrero de 2011). *Proceso administrativo*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>