



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO PARA  
UNA CADENA DE ESTACIONES CONCESIONADAS DE DISTRIBUCIÓN DE  
COMBUSTIBLES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FERNANDO QUINTEROS FERNÁNDEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO SAN MARTÍN ZURITA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
PATRICIO CONCA KEHL  
JOSÉ MOSQUERA CÁDIZ**

**SANTIAGO DE CHILE**

**AGOSTO 2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: FERNANDO QUINTEROS FERNÁNDEZ  
FECHA: 24/08/2014  
PROF. GUIA: SR. RICARDO SAN MARTÍN ZURITA

## **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO PARA UNA CADENA DE ESTACIONES CONCESIONADAS DE DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES**

Petrobras es una empresa petrolera brasileña, de propiedad estatal en su mayoría, pero con participación de privados. Durante su participación en el mercado chileno, se ha trazado metas de crecimiento que le han permitido convertirse en uno de los principales competidores del mercado. Sin embargo, las metas trazadas han estado en el último año más alejadas de las ventas reales obtenidas, registrándose por ejemplo durante el 2013 un crecimiento de solo un 3,8% con respecto al 2012, en contraposición del 7,7% esperado, en las ventas de las estaciones de servicio concesionadas.

Se pudo constatar mediante el análisis de estas ventas y los factores de incidencia en los resultados, que los atrasos en la gestión de medios de pago, y por ende, el no contar con opciones de tarjetas para las estaciones de servicio, provocan una importante parte de las pérdidas o ventas no alcanzadas, al ser una opción cada vez más utilizadas por los clientes.

La resolución de requerimientos asociado al sistema de medios de pago necesita la gestión de diversos actores, teniendo que interactuar continuamente el área TI, sus proveedores, el área comercial, los distribuidores y los proveedores de medios de pago. En la práctica, la poca definición de los procesos a seguir y de los dueños de éstos, y la ineficiente coordinación entre los actores, provoca continuamente el atraso en la gestión de soluciones.

El objetivo principal de este trabajo es mejorar los principales procesos involucrados en gestiones realizadas para la solución de problemas asociados a medios de pago y su integración al sistema tecnológico, con el fin de eliminar los períodos de tiempo en los que las estaciones están sin el servicio óptimo.

El trabajo realizado apuntó a detectar las deficiencias presentes en las solicitudes con Transbank, y de esta manera formalizar y definir actores principales en cada uno de los procesos. Los procesos estudiados fueron los involucrados directamente con la gestión de equipos para estaciones nuevas, o cuando se produce un cambio de operador en las estaciones.

Los resultados obtenidos permitieron reducir los tiempos de los procesos involucrados, y mantener un flujo de información efectivo para contar con equipos de pago en las estaciones a no más de 3 días desde su inicio de operación. Esto se ve traducido en una disminución en las pérdidas de venta, que pueden alcanzar por lo menos MM\$21,9 para la compañía, y MM\$7,82 para los distribuidores, durante el 2015 para los 10 proyectos contemplados como estaciones nuevas a la fecha.

## TABLA DE CONTENIDO

I.	ANTECEDENTES GENERALES .....	1
I.I	PETROBRAS Y EL MERCADO DE COMBUSTIBLE EN CHILE .....	1
I.II	ESTACIONES DE SERVICIO .....	2
I.III	ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA.....	5
I.IV	PROYECTO URANO Y MEDIOS DE PAGO .....	7
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	10
II.I	PROBLEMAS GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO E INTEGRACIÓN SISTEMA URANO .....	10
II.II	IMPORTANCIA GESTIÓN MEDIOS DE PAGOS .....	11
III.	ALCANCES .....	12
IV.	RESULTADOS ESPERADOS.....	12
V.	OBJETIVOS .....	13
VI.	MARCO CONCEPTUAL.....	13
VI.I	GESTIÓN POR PROCESOS .....	14
VI.II	CONCEPTO POR PROCESOS.....	14
VII.	METODOLOGÍA .....	15
VIII.	DESARROLLO.....	15
VIII.I	ESTADO SITUACIÓN ACTUAL.....	15
VIII.II	SELECCIÓN PROCESOS RELEVANTES.....	24
VIII.III	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	33
VIII.IV	PROPUESTAS DE MEJORA Y/O REDISEÑO .....	56
IX.	INDICADORES .....	73
X.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
XI.	BIBLIOGRAFÍA .....	77
XII.	ANEXOS .....	A

## I. ANTECEDENTES GENERALES

### I.I PETROBRAS Y EL MERCADO DE COMBUSTIBLE EN CHILE

Petrobras Chile Distribución es una empresa de origen brasileño de distribución de combustible que llegó a Chile el 2009, tras haber adquirido la compra de Esso Chile, desarrollándose tanto como en el negocio de venta retail (estaciones de servicio), como en la venta a grandes consumidores (industrias y aviación), funcionando de forma paralela según se observa en el Organigrama de la compañía (Anexo A).

El mercado de distribución de combustibles en Chile se basa en un modelo con actores privados independientes, donde ENAP (Empresa Nacional del Petróleo), es el único refinador y atiende el 60% del mercado. El volumen total comercializado durante el 2011 fue de 266.4 KBD.

CUADRO N° 1: PROVEEDORES COMPAÑÍAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLE

Compañía	ENAP	Importación Directa	Otros (Copec)
Copec	40%	60%	0%
Enex	93%	0%	7%
Petrobras	90%	10%	0%
Terpel	100%	0%	0%

Fuente: Informe Resultados Petrobras Chile 2012, Gerencia Planificación.

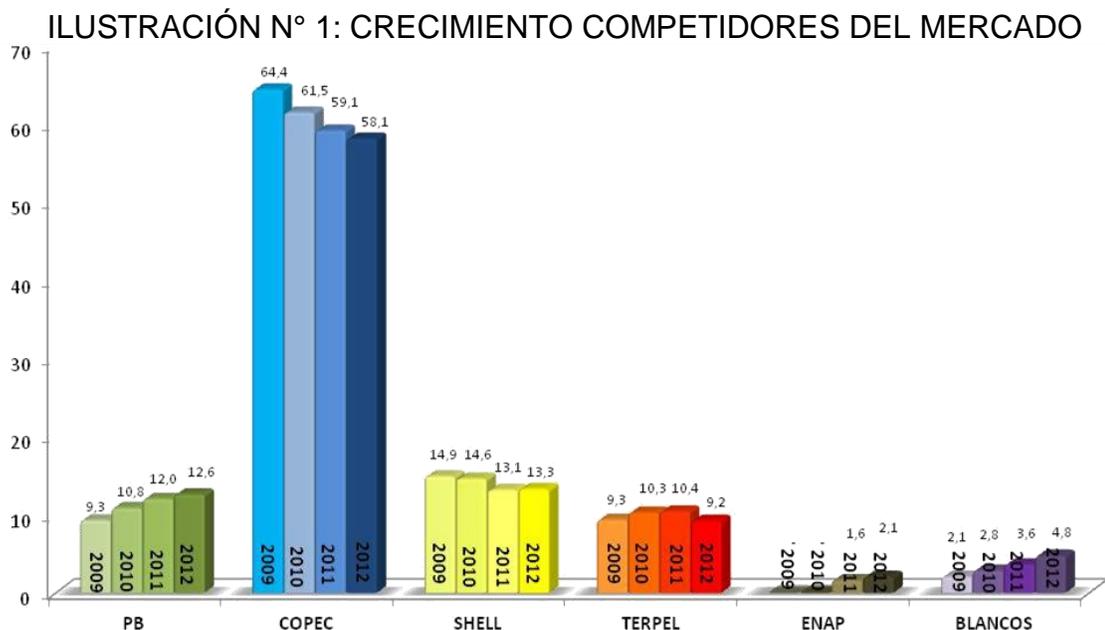
Los principales competidores en el mercado chileno son Copec, Shell, Terpel y Petrobras. En el siguiente cuadro se muestra un resumen comparativo con las principales características de cada uno de ellos y su participación en el mercado (Market Share o MS):

CUADRO N° 2: CARACTERÍSTICAS 2012 INTEGRANTES DEL MDO.

COPEC 	SHELL 	TERPEL 	PETROBRAS 
Retail, Mayorista, Aviación, Marino, Gas y Lubricantes	Retail, Mayorista, Aviación, Marino, Gas, Lubricantes, Asfaltos, Químicos	Retail, Mayorista, Marino, Lubricantes	Retail, Mayorista, Aviación, Lubricantes, Especialidades
MS 58,1%	MS 13,4%	MS 9,2%	MS 12,6%
644 EESS, 239 Tiendas	341 EESS, 61 Tiendas	204 EESS, 97 Tiendas	243 EESS, 115 Spacio1
MS Retail 50,5%	MS Retail 16,5%	MS Retail 9,8%	MS Retail 15,7%
13 Terminales	10 Terminales		9 Terminales

Fuente: Informe Resultados Petrobras Chile 2012, Gerencia Planificación.

Con respecto al Market Share del país, Petrobras presenta un crecimiento de 3,3% durante el 2012 con respecto al inicio de su operación durante el 2009, llegando a un 12,6 % de participación. Petrobras es así la única compañía mayorista que tiene un crecimiento sostenido desde aquel año.



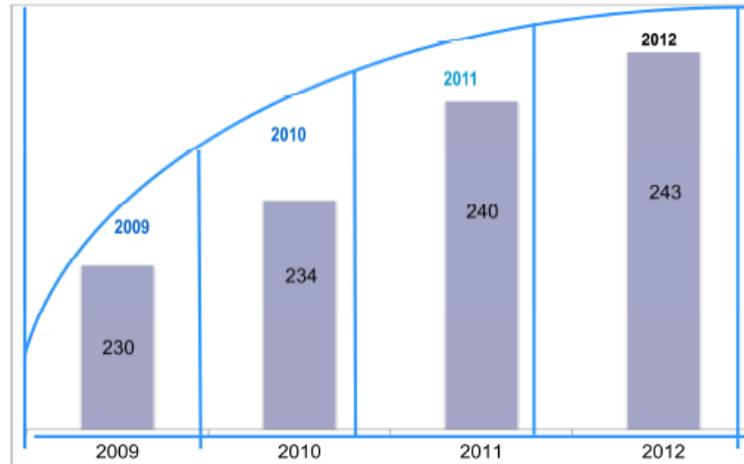
Fuente: Informe Estrategia Retail 2013, Gerencia Mercado Minorista.

En el mercado retail, Petrobras tiene una participación del 15,7% a finales del 2012, obteniendo el tercer lugar dentro del país, a sólo 8 puntos del competidor más cercano, Shell. Sin embargo, a finales del 2012 y principios del 2013 el escenario cambia al adjudicarse el Grupo Luksic (dueños de la marca Shell en Chile) el control de la compañía Terpel, bajo la denominación Enex. De esta manera Petrobras se aleja del segundo lugar, teniendo Enex una participación del 26,2%. Se estima sin embargo que la adquisición de Terpel por el Grupo Luksic implica la desinversión por su parte de varios puntos de ventas para hacer más eficiente su operación, lo que da oportunidades a Petrobras de adquirir nuevas estaciones de servicio en su plan de expansión.

## I.II ESTACIONES DE SERVICIO

Cuando Petrobras inició operaciones en el país, realizó un proceso de rebranding de todas las estaciones y concesiones adquiridas, introduciéndose a la industria con 230 puntos de ventas a lo largo del país. Desde entonces a la fecha, la cadena ha crecido en 13 estaciones (apertura de 24 nuevas estaciones y desinversión de 11), determinando con 243 para principios del 2013. Durante el desarrollo de esta memoria durante 2013 Petrobras trabajaba en la consolidación de 13 proyectos de nuevas estaciones concesionadas, y el cierre de otras 5, estimando acumular 248 servicentros para finales del 2013.

## ILUSTRACIÓN N° 2: CRECIMIENTO N° ESTACIONES PETROBRAS



Fuente: Gerencia Mercado Minorista Petrobras, Marzo 2013.

La operación de estaciones de servicio Petrobras se administra bajo la Gerencia de Mercado Minorista, dividido principalmente en dos subgerencias: Gerencia de Estaciones de Servicio (estaciones concesionadas, correspondientes a 197 estaciones, sin considerar nuevos proyectos) y Gerencia de Red Propia (estaciones de propiedad y administración de la compañía, correspondiente a 46 estaciones). Sus ventas durante el 2012 significaron un volumen total de 906 KM3 de combustible, proyectándose un crecimiento de 7% para el 2013. Este crecimiento va de la mano con el incremento en 13 estaciones para el 2013 y el cierre de otras 5 contando para finales de este año con 205 estaciones concesionadas.

## CUADRO N° 3: VOLUMEN VENTAS 2012 Y OBJETIVOS 2013 PETROBRAS

KM3	2012	2013	Delta
Red Terceros	686	740	8%
Red Propia	220	232	5%
<b>TOTAL</b>	<b>906</b>	<b>972</b>	<b>7%</b>

Fuente: Matriz Ventas y Proyecciones Retail Petrobras, Marzo 2013.

Los operadores de las estaciones de servicio concesionadas se dividen en dos categorías, dependiendo del formato de su operación:

- **Comisionistas:** La compañía encarga al operador, para que, en nombre y por cuenta de la compañía, venda los combustibles acordados en el contrato. La compañía se obliga a pagar al operador una comisión por litro vendido de cada uno de los productos indicados en el contrato.
- **Revendedores:** La compañía se compromete a vender al operador los combustibles acordados en el contrato. El operador se obliga a comprar únicamente a la compañía y/o sus filiales y ésta, se obliga para con el operador a

venderle los combustibles que fueren necesarios para mantener abastecido el establecimiento comercial.

El beneficio directo para los distribuidores u operadores se traduce en el margen percibido por litro de combustible vendido, que a nivel nacional se resume en promedio en la tabla que se presenta a continuación. El manejo de los márgenes recibidos por el distribuidor permite a la compañía negociar los niveles de ventas exigidos al concesionario, los cuales están directamente relacionados con la calidad del servicio que éstos presentan al cliente final.

CUADRO N° 4: MÁRGENES 2013 PROMEDIO COMPAÑÍA Y DISTRIBUIDORES

<b>Mg. Chile Global Red Terceros</b>		
<b>Producto</b>	<b>Mg. Cía. (\$/Lt.)</b>	<b>Mg. Min. (\$/Lt.)</b>
Diesel	53	18,89
Gas 93	57	19,39
Gas 95	58	20,05
Gas 97	53	20,63
Kero	93	30,27

Fuente: Subgerencia de Precios, Petrobras Marzo 2013.

Las estaciones también se clasifican según el estado de la propiedad en la cual se emplaza la estación de servicio, pudiendo ser ésta de la compañía, del operador, o de un tercero.

CUADRO N° 5: CLASIFICACIÓN DISTRIBUIDORES CONCESIONADOS

<b>Contrato</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Propiedad Del Terreno</b>	
1P	Comisionista	Company-Owned Commission Agent	Compañía Dueña del Terreno y la Estación de Servicio es operada por un distribuidor Comisionista
1P	Revendedor	Company-Owned Dealer- Operated	Compañía Dueña del Terreno y la Estación de Servicio es operada por un distribuidor Revendedor
2P	Comisionista	Dealer-Owned Commission Agent	Distribuidor Dueño del terreno y opera la Estación de Servicio como Comisionista
2P	Revendedor	Dealer-Owned Dealer- Operated	Distribuidor Dueño del terreno y opera la Estación de Servicio como Revendedor

3P	Comisionista	Company-Leased Commission Agent	Compañía arrienda el terreno y un tercero opera la Estación de Servicio como Comisionista
3P	Revendedor	Company-Leased Dealer-Operated	Compañía arrienda el terreno y un tercero opera la Estación de Servicio como Revendedor

Fuente: Gerencia Mercado Minorista Petrobras, Marzo 2013.

Cuando el distribuidor es dueño de la propiedad de la estación, posee mayor poder de negociación para mantener la franquicia emplazada en el sitio, dándole al operador mayor capacidad de decisión sobre la mantención del funcionamiento de la marca en el lugar, por lo que realizar una buena asignación de las comisiones o márgenes toma mayor relevancia. Para los otros casos, el negocio está casi por completo en manos de Petrobras, no dando muchas opciones al distribuidor a la hora de ajustar sus ganancias. Aquí lo que prevalece es el buen manejo y los resultados del distribuidor para decidir su mantención en la operación. Actualmente la clasificación de estaciones se mantiene así:

CUADRO N° 6: DISTRIBUCIÓN OPERADORES POR TIPO

Tipo	1P	2P	3P	Total general
Comisionista	59	13	57	129
Revendedor	17	36	15	68
Total general	76	49	72	197

Fuente: Gerencia Mercado Minorista Petrobras, Marzo 2013.

### I.III ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA

Los lineamientos determinados por Petrobras en su plan 2013-2017 apuntan con gran énfasis al aumentar su valor y percepción como marca, enfocándose al servicio al cliente. Por otra parte, el Modelo de Negocios (Anexo B) de Petrobras destaca la importancia de los operadores, clasificándolos tanto como socios estratégicos, como clientes, por lo que mantener una estrecha relación con ellos es fundamental.

La estrategia Petrobras está determinada como sigue:

- Misión: Distribuir, industrializar y comercializar derivados de petróleo y biocombustibles; agregando valor a los clientes, con excelencia e productos y

servicios, competitividad, rentabilidad, responsabilidad social y ambiental; de forma alineada y complementando al Sistema Petrobras.

- **Visión:** Ser una empresa sustentable, integrada con el Sistema Petrobras y preferida por el público de interés.
- **Objetivos Estratégicos:**
  - ❖ Ofrecer servicios de calidad, ser reconocidos por el público de interés y alcanzar un Market Share Total de 14.4% el 2017.
  - ❖ Alcanzar en el menor plazo un ROCE de 8.4%.
  - ❖ Cumplir anualmente con la inversión (Capex) del plan 2013-2017 con una tolerancia de (+/-) 5% y con la proyección trimestral comprometida.

CUADRO N° 7: INVERSIONES 2013 - 2017

Capex - Gerencia	Detalle	KUS\$
Red Terceros	Nuevos Puestos	6.130
	Reformas	7.300
Red Propia	Reformas	1.330

Fuente: Plan Petrobras Chile 2013 - 2017, Gerencia Planificación.

- **Desafíos Retail 2013:**
  - ❖ Satisfacción del cliente: Foco en una “Cultura de Atención al Cliente” y su fidelización.
  - ❖ Volumen: Crecer en un 7% el volumen total vendido de combustible durante el 2013.

Cabe destacar también que el Mapa Estratégico (Anexo C) de Petrobras se realiza la importancia del cliente y el operador, como los principales clientes de la compañía. De esta manera Petrobras busca bajo la Perspectiva del Cliente (Anexo C-2) lograr que:

- Lograr Experiencia de compra de los Clientes.

Alcanzar la satisfacción de los clientes a partir de:

→ Productos y Servicios.

→ Atención.

- Calidad.
- Agilidad.
- Tiempo de Respuesta.
- Disponibilidad.
- Innovación/Tecnología.
- Estándares de Servicio.
- Cobertura.
- Contar con un patrón de operación/servicio.

Entregar al operador todas las facilidades para operar, donde se definan las variables que inciden en el negocio, con una propuesta concreta de:

- Productos y Servicios.
- Soporte Corporativo.
- Apoyo en Estación de Servicio.
- Rentabilidad de m<sup>2</sup>.
- Procedimientos.
- Tecnología.

## I.IV PROYECTO URANO Y MEDIOS DE PAGO

### I.IV.I Sistema Platino y Proyecto Urano

El sistema Platino es el sistema tecnológico de soporte que utiliza Petrobras en sus estaciones de servicio que comenzó a integrar a la cadena a partir del año 2011. En él se registra la venta del combustible realizada, entregando información en línea con las áreas de control de stock de la compañía. Esto permite poder controlar las ventas y determinar de manera exacta las comisiones a cancelar a las estaciones concesionadas que operan en modalidad de comisionistas.

El programa URANO se comenzó a gestar e implementar por el Área de Tecnologías e Información de la compañía durante el 2011 para poder darle un mejor aprovechamiento a la tecnología utilizada, permitiendo a través del sistema de gestión denominado Platino entregar otros servicios que automatizaran las ventas, permitiendo realizar las siguientes acciones:

- Poder emitir facturación electrónica en el caso de las estaciones de Red Propia, y emisión de boletas fiscales automáticas para estaciones concesionadas.
- Cumplir con los requerimientos de SII para el uso de tarjetas de prepago Petrobras.
- Poder integrar el pago con tarjetas de crédito y débito a Platino.

La integración de medios de pago al sistema implicó una serie de beneficios para la comercialización a través de tarjetas de crédito y débito, ya que el sistema permite, dar cumplimiento al estándar de seguridad implementado por VISA y MASTERCARD para sus tarjetas de crédito y flexibilizar la inclusión de nuevos medios de pago. Más extensamente permite:

- Utilización de Clave o PIN en las tarjetas de crédito.
- Uso de terminal de pago inalámbrico integrado a la solución Platino. (Urano ofrece una red wifi para el funcionamiento de los terminales para medios de pago)
- Integrar los pagos con tarjetas de crédito al despacho del surtidor. (Es decir, el monto a cancelar en combustible se genera automáticamente en el terminal de pago según lo consumido a través del, evitando los ingresos erróneos o fraudes de los atendedores.
- Cumplir con la norma PCI impuesta por VISA y MASTERCARD.
- Incluir otras tarjetas en Platino de forma rápida y barata.
- Incluir otros productos a través de los terminales de pago (Juegos de azar, recarga telefónica, gift card, etc.).
- Dejar preparada la solución para programa de fidelidad y otros.

La infraestructura en la estación incluye (Anexo D):

- Pos High-End
- Terminales tarjeta de crédito Pin Pad
- Impresoras fiscales
- Red Wi-Fi

La infraestructura en oficinas de Petrobras requiere (Anexo E):

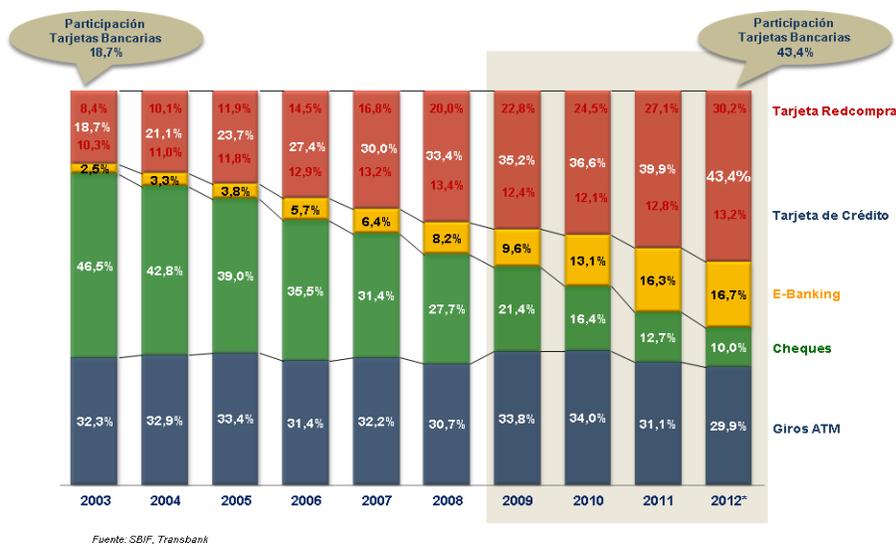
- Servidores de transacciones, aplicaciones, bases de datos.
- Conectividad bidireccional entre la red Retail y la red Petrobras.
- Comunicaciones con proveedores externos e Internet.

#### I.IV.II Tarjetas de crédito y débito

El pago con tarjetas se ha convertido en un importante medio para realizar transacciones comerciales en los últimos años. En Chile, Transbank es la empresa encargada de la administración de las tarjetas de crédito y débito bancarias del país. Se encuentra en más del 95% de las comunas en Chile teniendo una amplia cobertura y acceso.

Desde el 2003, el aumento en el uso de tarjetas bancarias ha tenido un crecimiento sostenido en comparación a otros medios de pago, encontrándose en un 43,4% para finales del 2012.

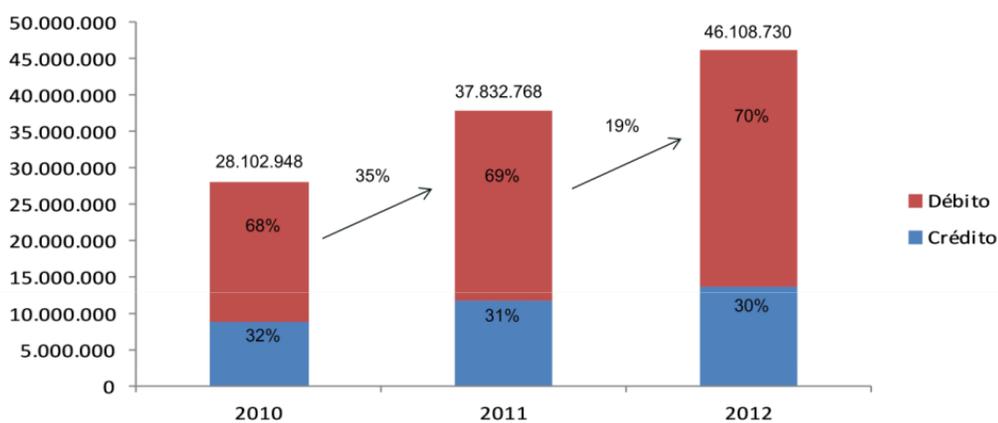
CUADRO N° 8: CRECIMIENTO VENTAS TRANSBANK



Fuente: SBIF, Transbank.

En la industria de los combustibles, Transbank registró la cantidad de 46.108.730 transacciones con tarjetas de crédito y débito. De éstas, Petrobras representó el 2012 la cantidad de 7.037.752 transacciones con tarjetas bancarias, es decir, el 15,2% de transacciones con tarjetas en el mercado de las gasolineras.

CUADRO N° 9: CRECIMIENTO TRANSACCIONES T. CRÉDITO EN ESTACIÓN



Fuente: Informe Transbank para Plan Integrado de Marketing PIM Marzo 2013.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### II.I PROBLEMAS GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO E INTEGRACIÓN SISTEMA URANO

Desde finales del 2011 y hasta mediados del 2012, Petrobras Chile Distribución comenzó su plan de "migración" al sistema Urano de manera acelerada, llegando a finales de Junio 2012 a las 127 estaciones migradas. De éstas, fueron migradas en su totalidad las estaciones de Red Propia, y el resto corresponde a estaciones de Red Terceros, principalmente bajo el régimen de operación comisionista. Posteriormente la migración fue desacelerando, presentándose principalmente en nuevas estaciones en las cuáles ya estaba presupuestada su apertura con el nuevo sistema. Las migraciones se detuvieron hasta Marzo del 2013, momento en que comenzó nuevamente el proceso hacia el resto de las estaciones una vez que se aprobaron los presupuestos de compra de los insumos necesarios y servicios requeridos.

Las migraciones son gestionadas y calendarizadas por la Gerencia TI, y su proveedor directo del sistema que compone Urano es la empresa Gilbarco Veeder-Root, de origen argentino, quienes proporcionan los componentes que conforman el sistema en cada estación, y la mantención de ellos. El sistema de servicio wifi es proporcionado con Claro Chile. El área TI coordina con estos proveedores la instalación de los equipos, existiendo coordinación directa para configurar el sistema en las estaciones.

Sin embargo, no todos los procesos asociados a estas migraciones, ni las gestiones con todos los proveedores, funcionan coordinada y debidamente. Entre los problemas y descoordinaciones existentes se encuentra por ejemplo el integrar al proveedor de medios de pago Transbank para que proporcione los terminales para pago con tarjeta, ya que la relación contractual de esta empresa no es con Petrobras, sino que con cada uno de los distintos distribuidores de las estaciones de servicio, no existiendo contacto obligatorio con el área TI de Petrobras. Lo mismo sucede con los proveedores de otros medios de pago, como casas comerciales.

La relación de Petrobras con Transbank y con los demás proveedores de medios de pago de las distintas casas comerciales está manejada de manera directa por la Gerencia de Tiendas de Conveniencia, pero realizando principalmente los acuerdos comerciales para entregar a las estaciones mejores comisiones, y a planes de apoyo entre ambas empresas, a través de promociones y diferentes gestiones de marketing y ventas. Sin embargo, la gestión de temas de índole operacional como lo es la petición de nuevos terminales, la afiliación de nuevos operadores, el cambio de terminales por el cambio de un distribuidor, etc., no posee un dueño único ni determinado.

Debido a la integración del sistema de ventas manejado desde el área TI de Petrobras con la utilización de medios de pagos, la resolución de problemas o solicitudes está sujeta a la gestión de diversos actores, teniendo que interactuar continuamente el área TI, sus proveedores, el área comercial, los distribuidores y los proveedores de medios de pago. En estos procesos participan indistintamente personal

del área TI, analistas del área de ventas de la Gerencia de Estaciones de Red Terceros, o el mismo distribuidor, produciéndose a menudo confusiones, dobles solicitudes, y por supuesto retrasos y lentitudes en las peticiones.

La mala definición de los procesos a seguir y de los dueños de estos procesos, y la ineficiente coordinación entre los actores, provoca continuamente el atraso en la gestión para las estaciones y dificultad en determinar el origen de los problemas, manteniendo constantemente estaciones sin el servicio de Urano completo, sin contar con opción de pago con tarjetas, lo que disminuye sus ventas, y por supuesto los resultados tanto para la compañía, como para el mismo distribuidor. Es decir, el desorden en los procesos provoca a menudo el mantener a la estación de servicio sin un terminal Transbank, y por ende, sin contar con una alternativa para pagar para sus clientes. Esto impacta directamente en las ventas, y en los resultados tanto para el distribuidor como para la compañía.

El proyecto en que se enmarca esta memoria busca establecer procesos concretos y determinar los actores precisos para poder contar con medios de pago asociados al sistema Urano funcionando a tiempo en las estaciones de servicio, disminuyendo lo más posible los períodos con servicio deficiente o nulo. Esto no se puede lograr si no se tienen claro quiénes y qué debe hacer cada una de las áreas para poder contar con las soluciones a tiempo.

## II.II IMPORTANCIA GESTIÓN MEDIOS DE PAGOS

Finalmente, se resumen la importancia del proyecto por:

- Importancia de contar con sistemas de medio de pago.
  - ❖ Existe pérdida de ventas asociadas a falta de sistema.
  - ❖ Se ha incrementado pago con diferentes medios de pago.
  - ❖ Las ventas con tarjetas alcanzan alrededor del 20%.
  - ❖ Mejorar el servicio ofrecido al cliente.
  - ❖ Cumplir con la garantía de un sistema antifraudes.
  - ❖ Promesa de Servicio orientado al cliente.
- Importancia de ordenar áreas de apoyo.
  - ❖ Ver a las EESS de Red Terceros como parte del negocio.
  - ❖ Elevar la eficiencia para atender al cliente interno.

- ❖ Reducir procesos y unificar otros para no hacer “dobles tareas”.
- Importancia de estandarizar procesos y dueños.
  - ❖ Alta rotación en las áreas implica poseer procesos estandarizados para traspaso de tareas.
  - ❖ Evitar pérdida de información.

### III. ALCANCES

El alcance del proyecto involucra el mejoramiento y diseño de los principales procesos que están involucrados en la gestión de soluciones a las problemáticas detectadas en las solicitudes de medios de pago asociados al sistema Urano realizados por Petrobras tanto con los diferentes proveedores, Transbank y los distribuidores de las estaciones de servicio, y que causen mayor impacto en los resultados de la compañía.

Se busca definir entonces las tareas de las distintas áreas involucradas dentro de la empresa, entre la gerencia de TI, el área comercial, y otras áreas que se identifiquen. No se determinará procesos directos que determinen mejoras en la gestión propia que realizan los proveedores, ya que esta memoria abarca solo a la gestión y la mejora que puede aportar Petrobras en conseguir mejores resultados, por lo que cualquier mejora necesaria de hacer por parte de los proveedores, quedará como propuesta de negociación.

Los procesos seleccionados para su mejoramiento estarán determinados por el grado de relevancia que se detecte, priorizando para esta memoria aquellos que provoquen mayores pérdidas o perjuicios en los resultados esperados por la compañía y el distribuidor.

### IV. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar este trabajo de memoria se espera tener definido los procesos que permitan realizar una correcta gestión de medios de pagos para los casos más relevantes detectados, ya sea para la petición de nuevos terminales, como la afiliación de nuevos distribuidores o solicitudes de incorporación al sistema de nuevas sucursales.

Esto implica la propuesta de implementar los cambios necesarios a las distintas áreas, así como determinar los dueños de los procesos y el flujo de información entre los actores involucrados.

Se desea el poder contar con un sistema de gestión de medios de pagos que permita el poder contar con la información precisa en el tiempo exacto, con tal de hacer

las solicitudes con la anticipación necesaria para no dejar a la estación de servicio sin el sistema funcionando.

Finalmente se busca aplicar los cambios realizados, y determinar los indicadores de proceso que permitan mantener el control para este tipo de solicitudes.

## V. OBJETIVOS

- Objetivo General.
  - ❖ Mejorar los principales procesos de las distintas áreas involucrados en la gestión de solicitudes de medios de pago para las estaciones de servicio, con el fin de eliminar los períodos de tiempo en los que las estaciones están sin ofrecimiento de pago con tarjetas.
- Objetivos Específicos.
  - ❖ Analizar el efecto en ventas de los problemas ocasionados por mala gestión de medios de pago en las estaciones.
  - ❖ Identificar, modelar y analizar los procesos con las áreas participantes para la gestión de requerimientos más importantes relacionados a medios de pago para las estaciones
  - ❖ Definir mejoras para los procesos identificados, que regularice la gestión de soluciones a las necesidades propias de las estaciones de servicio.
  - ❖ Alinear a las áreas de apoyo con el área comercial y los distintos proveedores involucrados.
  - ❖ Establecer indicadores de gestión.

## VI. MARCO CONCEPTUAL

Las actividades en cualquier tipo de empresa deben ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Por ejemplo, cuando un distribuidor solicita gestión para la obtención de un nuevo terminal de pagos, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer la necesidad de éste, lo que repercute finalmente en la satisfacción del cliente objetivo.

El presente trabajo de memoria se enmarca en los conceptos y metodologías de rediseños de procesos, los cuales buscan principalmente poder establecer una gestión basada efectivamente en los procesos involucrados.

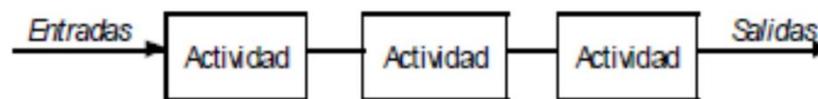
## VI.I GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

## VI.II CONCEPTO POR PROCESOS

Los términos relacionados con el Rediseño de Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

### ILUSTRACIÓN N° 3: CONCEPTO BÁSICO PROCESOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

## VII. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar está basada en las etapas del rediseño de procesos, especificando las tareas a realizar para la mejor identificación de los problemas y mejoras a realizar. Para ello se seguirá las siguientes etapas:

- Estado Situación Actual.
- Selección Procesos Relevantes.
- Análisis de los Procesos.
- Propuestas de Mejora y/o Rediseño de Procesos.
- Indicadores.

El detalle de cada una de estas etapas se observará durante el desarrollo del trabajo realizado.

## VIII. DESARROLLO

Para poder evidenciar la problemática que acarrea la gestión deficiente de las solicitudes relacionadas a medios de pago con las estaciones de servicio, lo que se traduce en un atraso en la misma gestión, es necesario corroborar y cuantificar cómo afectan efectivamente en las ventas que tiene la compañía, y que perjudica en alcanzar los objetivos de Petrobras.

En el desarrollo de este trabajo, se presentará el estudio realizado de la situación actual que conlleva a la decisión de tomar como relevante la gestión de medios de pagos, y desde ahí, la selección de los procesos que mayormente presentan deficiencias y provocan la pérdida de ventas.

Luego del análisis de los procesos seleccionados, se presentará las propuestas de mejoras, cuantificando el valor de estas propuestas y estableciendo las pautas para su implementación, evidenciando las mejoras obtenidas.

### VIII.I ESTADO SITUACIÓN ACTUAL

Uno de los grandes objetivos para 2013 de la compañía en términos del negocio retail, era crecer sobre el 8% en ventas con respecto al año pasado en sus estaciones concesionadas, manteniendo este crecimiento hacia el 2017, manteniendo un crecimiento prudente en el número de estaciones (como ya se mencionó, se agregaron 13 estaciones para el 2013, se cerraron otras 5, y se proyectan una apertura de 14 más

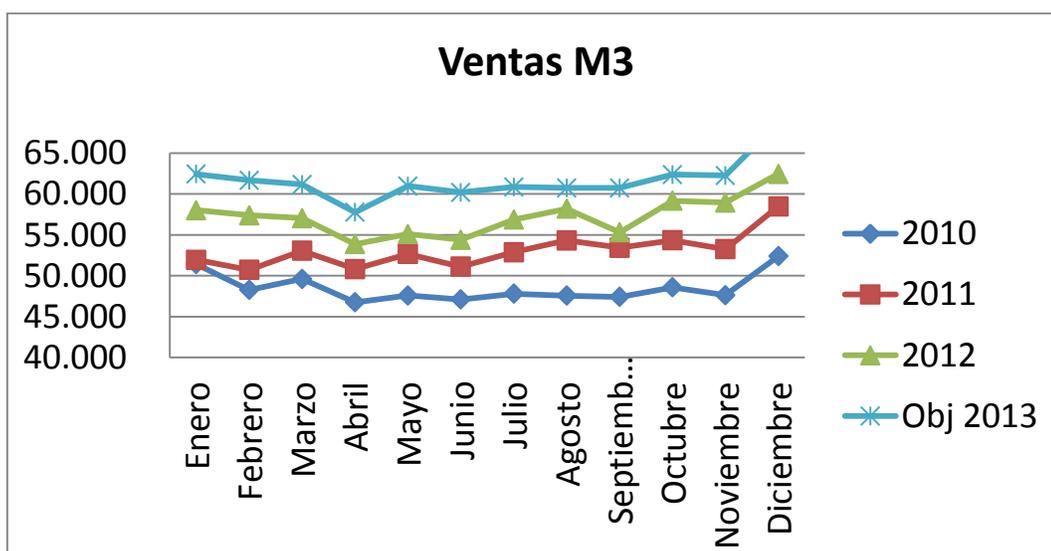
durante el 2014). Esto implica el aumentar los esfuerzos en disminuir los factores que provocan la pérdida de ventas.

CUADRO N° 10: VENTAS Y OBJETIVOS RED TERCEROS

	Ventas M3	Crecimiento
2010	582.129	
2011	636.999	9,4%
2012	686.806	7,8%
Obj.2013	739.920	7,7%

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

ILUSTRACIÓN N° 4: GRÁFICA VENTAS Y OBJETIVOS RED TERCEROS



Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

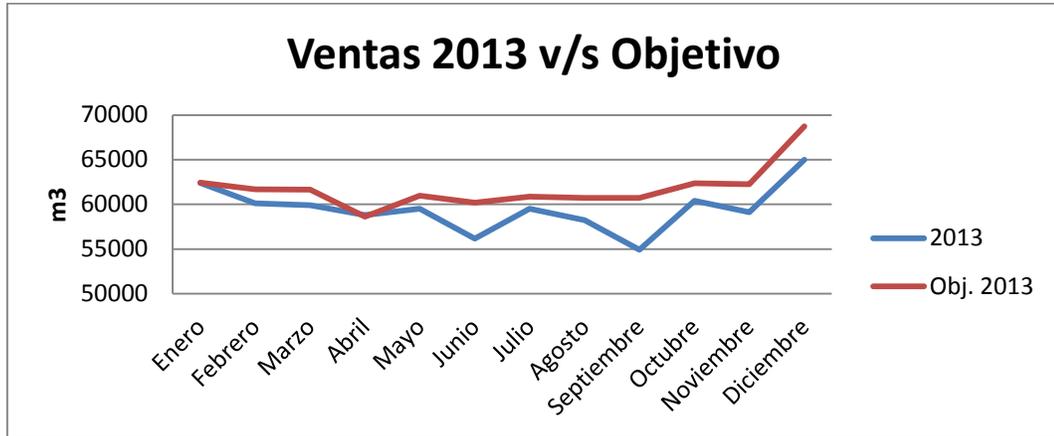
Sin embargo, los resultados finales del 2013 no fueron los más esperados, llegando a crecer tan solo un 3,8% comparado con el año 2012.

ILUSTRACIÓN N° 5: CRECIMIENTO VENTAS 2012-2013

	Ventas M3	Crecimiento
2012	686.806	
2013	714.161	3,8%

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

## ILUSTRACIÓN N° 6: VENTAS Y OBJETIVOS RED TERCEROS 2013



Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

Para poder comprender este comportamiento en las ventas, se realizó un estudio del impacto de distintas variables a las cuáles están sometidas las estaciones de servicio durante su funcionamiento, y se relacionó la baja de las ventas con los distintos factores posibles de involucrar.

Para la determinación de estos factores se levantó una investigación dónde se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y distribuidores de las estaciones de servicio a partir de sus solicitudes, reclamos y opiniones expresados y recogidos previamente en contacto directo con los mismos, para determinar en qué estado estos afectan en la gestión, lo que repercute finalmente en las ventas reflejadas.

### VIII.1.1 Determinación de Factores Relevantes

Durante el año, se realizó un escáner en algunos meses sobre las situaciones que provocaban las mayores diferencias negativas entre las ventas que se querían alcanzar por objetivo, y las que realmente se alcanzaron.

A la par del análisis de ventas, se recopiló la información entregada tanto por los distribuidores de las estaciones afectadas con ventas por debajo de las metas trazadas, así como también la de los representantes comerciales de las zonas pertenecientes a estas estaciones.

Esta información se recopila mes a mes para la Gerencia de Estaciones de Servicio de Red Terceros, donde se indican los principales acontecimientos ocurridos en un mes determinado que incidieron en el alcance de los objetivos establecidos para ellos, y permite a la gerencia monitorear aquellas estaciones donde ocurren problemas para alcanzar las metas planteadas.

La información se presenta en un archivo en el cuál se indican las diferencias de las ventas alcanzadas con los de la meta de la estación, para luego verificar las diferencias establecidas, y las excusas de tales ventas:

CUADRO N° 11: EJEMPLO RECOPIACIÓN EXPLICACIONES DE VENTAS

Código Estación	EESS	Comentarios	Febrero 2013		
			Ventas	Objetivo Mes	Diferencia (M3)
S400002101	Sc. Vivar - Iquique	ES afectada por trabajos en Av. Ohiggins y también por descuentos Copec vía Zervo	178,6	200,8	-22,2
S400283201	Ss. La Serena	Cierre de créditos a 2 empresas transporte de alto consumo con problemas financieros	337,0	404,7	-67,7
S400008101	Ss. Servar - Copiapó	Problemas con sistema de tarjetas dejó sin ventas durante 9 días	495,0	568,6	-73,6

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

La información recopilada permitió agrupar estas "excusas" o explicaciones de las bajas ventas en variables que afectan a los resultados finales de cada mes. Estas variables tratan de clasificar de manera general el mayor problema ocurrido durante un determinado mes y que significó el mayor problema de la estación en alcanzar sus metas. Las variables determinadas se clasificaron en los siguientes grupos:

- Anomalías de Ventas por Estacionalidad.
- Diferencia de Precios con Estaciones de la Competencia.
- Disminución de Créditos a Terceros.
- Problemas Financieros del Distribuidor.
- Nueva Competencia captura clientes.
- Objetivo Mal Asignado.
- Problema con los Surtidores.
- Atrasos en Gestión de Medios de Pago y TI.
- Problemas de Acceso Vial.

Una vez clasificadas todas las explicaciones para aquellas estaciones que presentan ventas menores a los de sus objetivos, se construye un cuadro que permite

observar todas esas bajas ventas acumuladas por debajo de las metas, para ver el aporte negativo en el alcance esperado para aquel mes. De esta manera se observa cómo cada conjunto de estaciones donde afectó una variable en particular, presenta una diferencia en ventas con respecto al objetivo que no permitieron en esos casos alcanzar la meta general de la cadena:

CUADRO N° 12: EJEMPLO DIFERENCIA CON OBJETIVOS POR VARIABLES

Variable	Pérdidas	Venta Acumulada
<b>Objetivo</b>		<b>61.678</b>
Estaciones con Anomalía en la Estacionalidad	(862)	60.816
Estaciones con Diferencia de Precios	(666)	60.151
Estaciones con Disminución de Créditos	(351)	59.799
Estaciones con Estación Cerrada	(435)	59.364
Estaciones con Problemas Financiero	(57)	59.307
Estaciones con Nueva Competencia	(586)	58.721
Estaciones con Objetivo Mal Asignado	(76)	58.645
Estaciones con Problema Surtidores	(46)	58.600
Estaciones con Problema Vial	(608)	57.992
Estaciones con Atrasos Gestión Sistema TI y MP	(1.334)	56.657
Estaciones Sin información	(117)	56.540
<b>Ventas Sobre Objetivos</b>	<b>3.594</b>	<b>60.135</b>
<b>Venta Final Concesionados</b>		<b>60.135</b>

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2013.

Se tomaron como ejemplo, las ventas de Febrero, Marzo, Abril y Junio del 2013 para tener una percepción de la magnitud de los efectos de las variables enunciadas anteriormente en las ventas de las estaciones de servicio, obteniendo los siguientes resultados:

ILUSTRACIÓN N° 7: ALCANCE OBJETIVOS FEBRERO 2013

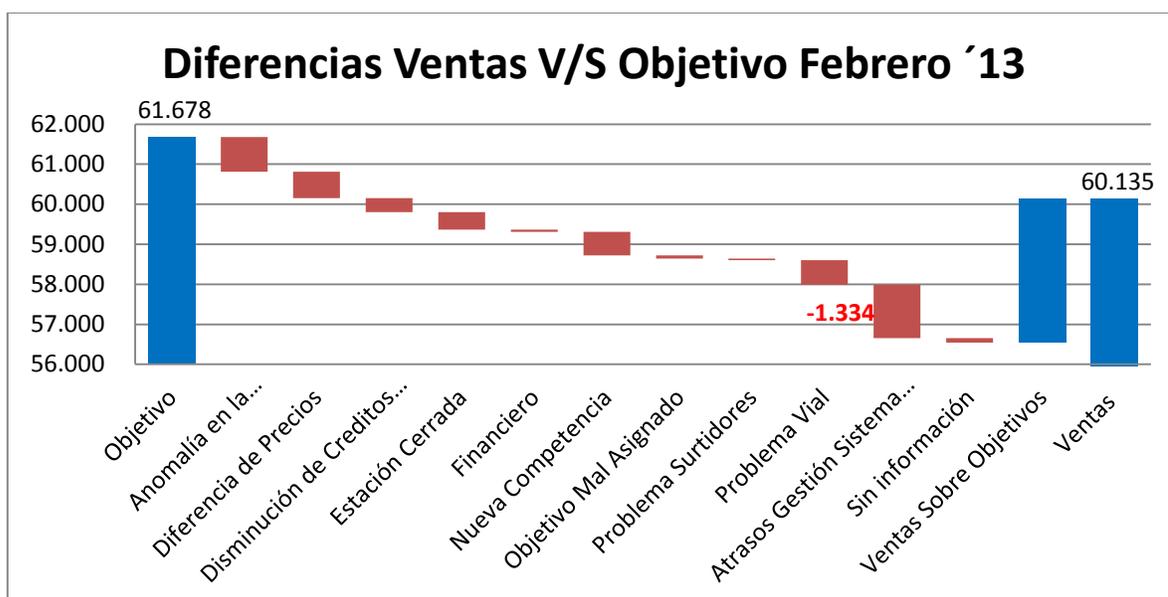


ILUSTRACIÓN N° 8: ALCANCE OBJETIVOS MARZO 2013

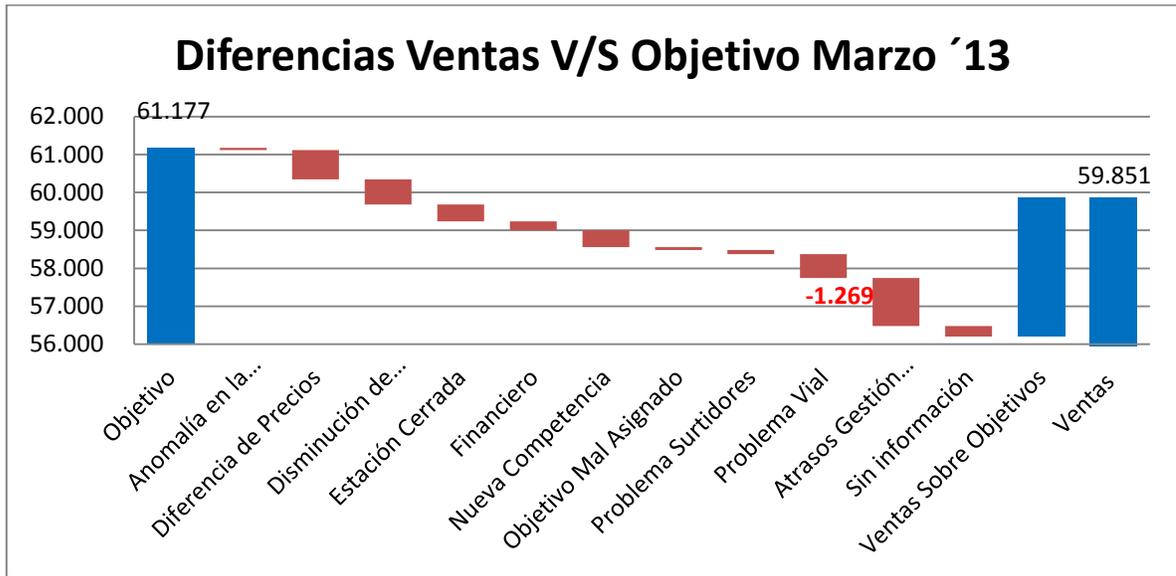
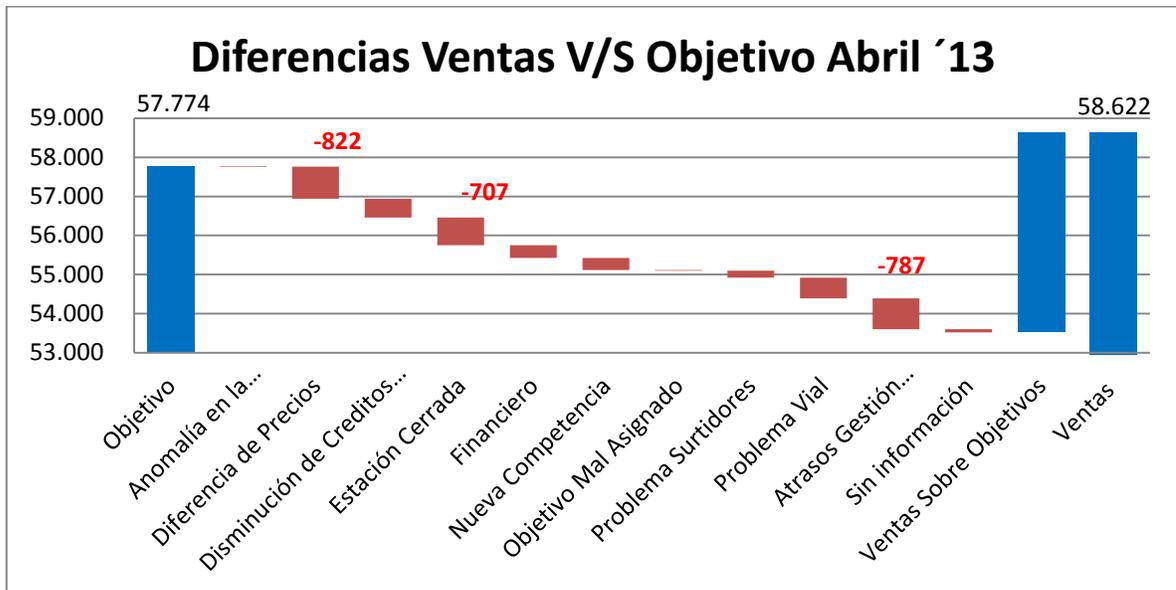
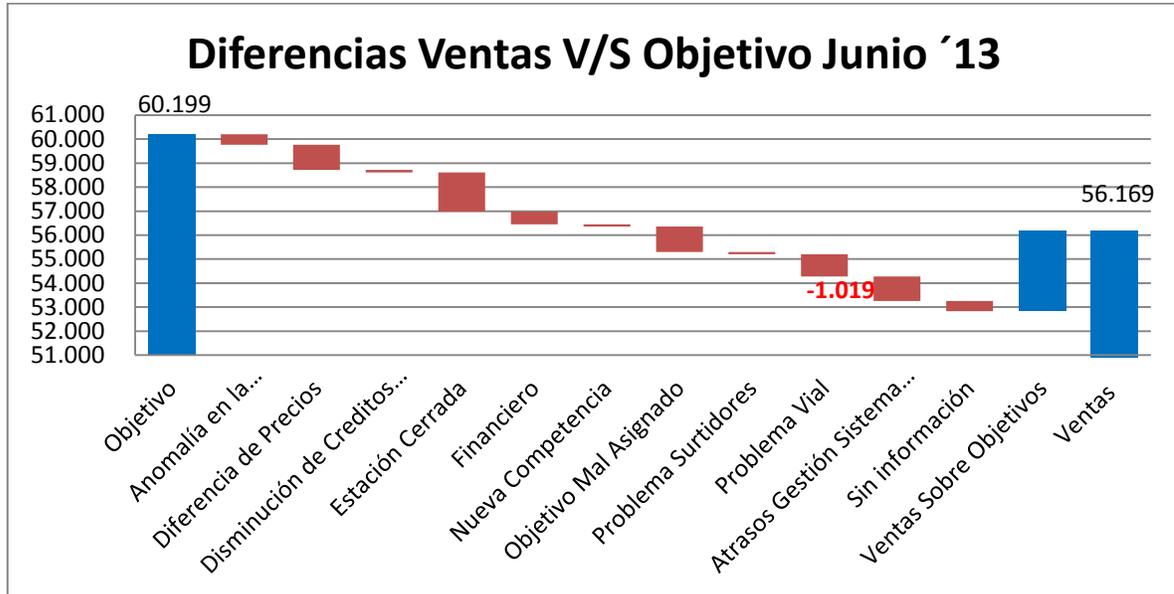


ILUSTRACIÓN N° 9: ALCANCE OBJETIVOS ABRIL 2013



## ILUSTRACIÓN N° 10: ALCANCE OBJETIVOS JUNIO 2013



Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013

Los gráficos muestran como diversos factores afectan el alcance de las metas. En la primera columna se muestra el objetivo a alcanzar en el mes, y en las siguientes el impacto negativo de diversas variables que afectaron las ventas, visualizadas como la suma de las diferencias entre la venta real de la estación y lo que debió alcanzar, según la variable que afectó en esa estación.

Se ha verificado que durante el último año unos de los principales factores que impide a las estaciones lograr sus objetivos, es la lentitud con la cual la compañía logra resolver los requerimientos para las estaciones de servicio en el ámbito de la tecnología, especialmente los referentes a contar con sistemas de medios de pago, provocando problemas en el servicio y por ende, disminución de las ventas.

Porcentualmente, durante los cuatro meses mostrados a modo de ejemplo, los problemas provenientes por atrasos o tiempos de resolución en la Gestión de Sistemas y Medios de Pago representaron el 24% de las pérdidas, o el 20% del volumen no alcanzado en las estaciones con estos problemas.

## CUADRO N° 13: M3 NO ALCANZADOS FEBRERO MARZO 2013

Variables	Febrero		Marzo	
	Pérdidas m3	%	Pérdidas m3	%
Anomalía en la Estacionalidad	862	17%	60	1%

Diferencia de Precios	666	13%	768	15%
Disminución de Créditos a Terceros	351	7%	665	13%
Estación Cerrada	435	8%	443	9%
Financiero	57	1%	239	5%
Nueva Competencia	586	11%	443	9%
Objetivo Mal Asignado	76	1%	72	1%
Problema Surtidores	46	1%	108	2%
Problema Vial	608	12%	630	13%
Atraso Gestión Sistemas y Medios de Pago	1.334	26%	1.269	25%
Sin información	117	2%	278	6%

Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

#### CUADRO N° 14: M3 NO ALCANZADOS ABRIL - JUNIO 2013

Variables	Abril		Junio	
	Pérdidas	%	Pérdidas	%
Anomalía en la Estacionalidad	12	0%	435	6%
Diferencia de Precios	822	19%	1.052	14%
Disminución de Créditos a Terceros	481	11%	99	1%
Estación Cerrada	707	17%	1.635	22%
Financiero	326	8%	528	7%
Nueva Competencia	311	7%	93	1%
Objetivo Mal Asignado	15	0%	1.060	14%
Problema Surtidores	175	4%	95	1%
Problema Vial	533	13%	923	13%
Atraso Gestión Sistemas y Medios de Pago	787	19%	1.019	14%
Sin información	82	2%	434	6%

Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

CUADRO N° 15: M3 NO ALCANZADOS RESUMEN TOTAL MESES ANALIZADOS

Total		
VARIABLES	PÉRDIDAS	%
Anomalía en la Estacionalidad	934	6%
Diferencia de Precios	2.256	16%
Disminución de Créditos a Terceros	1.497	10%
Estación Cerrada	1.585	11%
Financiero	623	4%
Nueva Competencia	1.340	9%
Objetivo Mal Asignado	163	1%
Problema Surtidores	329	2%
Problema Vial	1.772	12%
Atraso Gestión Sistemas y Medios de Pago	3.390	24%
Sin información	477	3%

Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

En términos monetarios, las pérdidas provocadas por los atrasos en la gestión de problemas TI y medios de pago significan pérdidas de margen promedio tanto como para Petrobras como para el operador, en las siguientes magnitudes:

CUADRO N° 16: MÁRGENES PERDIDOS POR GESTIÓN TI Y MEDIOS DE PAGO

		Mg. Cía Promedio	Mg. Min. Promedio
	x Lt.		\$ 55,25
Atraso Gestión Sistemas y Medios de Pago	Febrero	\$ 43.481.750	\$ 15.535.380
	Marzo	\$ 70.112.250	\$ 25.050.060
	Abril	\$ 43.481.750	\$ 15.535.380
	Junio	\$ 56.270.293	\$ 20.107.751

Fuente: Gerencia de Precios, Petrobras Chile 2013.

## VIII.II SELECCIÓN PROCESOS RELEVANTES

Una vez verificado el impacto en las ventas de tener problemas con los sistemas tecnológicos y medios de pago en las estaciones de servicio, es preciso poder determinar qué clase de requerimientos son los que no están siendo atendidos satisfactoriamente, y que provoca que muchas estaciones no logren llegar a las metas de ventas planteadas.

De esta forma se podrá seleccionar los procesos más relevantes a mejorar y que determinen el mayor beneficio tanto para la compañía, como para los distribuidores de combustible.

### VIII.II.I Gestión de Sistemas y Medios de Pago

Las solicitudes que se presentan a nivel de sistema y de medios de pagos para las estaciones de servicio se pueden subdividir según a las problemáticas que buscan resolver, o los tiempos en el ciclo de vida de una estación de servicio en la se pueden observar.

Para clasificarlos se recurrió a recopilar información sobre la experiencia que tienen los involucrados a la hora abordar algunos de estos requerimientos, acudiendo a las siguientes fuentes:

- Desglose específico de las causalidades de las pérdidas de ventas clasificadas bajo la variable de Problemas TI y Medios de Pago antes analizadas.
- Entrevistas a áreas centrales sobre sus funciones y experiencias al buscar solución a problemas de TI en las estaciones y medios de pago.
- Recopilación de solicitudes y requerimientos a áreas centrales y tiempos de resolución.

De esta manera se pudo clasificar la gestión de estas solicitudes en diferentes grupos:

- Gestión de Medios de Pago de Inicio o de Cambio de Operación:

Se refiere a la gestión que se debe realizar para poder contar con medios de pagos en aquellas estaciones que están en algún proceso de inicio de operación. Éste puede ser que literalmente la estación está recién comenzando sus operaciones, siendo una estación nueva que se integra a la cadena de concesiones, o que sea una estación ya en funcionamiento pero que esté en un proceso de cambio de operador, por lo que pasará a depender de otro distribuidor. En ambos casos se debe realizar las gestiones contractuales y solicitudes para que el nuevo operador pueda contar con medios de pago en dicha estación, sin haber tenido antes alguna

relación anterior con el proveedor en dicha plaza, por lo que se debe realizar una serie de procesos para integrarlo al sistema. Además se debe configurar el sistema Urano de Petrobras acorde a las nuevas condiciones del operador entrante, y coordinar estas operaciones con las condiciones que el sistema de medios de pago necesita. Entre los procesos que se deben realizar se encuentran:

- ❖ Afiliación a Transbank de un nuevo operador.
  - ❖ Proceso de Solicitud de nuevo código para operador antiguo en nueva estación.
  - ❖ Seguimiento y Configuración de sistema para nueva operación.
  - ❖ Coordinación de Instalaciones.
- Gestión de Medios de Pago en Estaciones en Régimen:

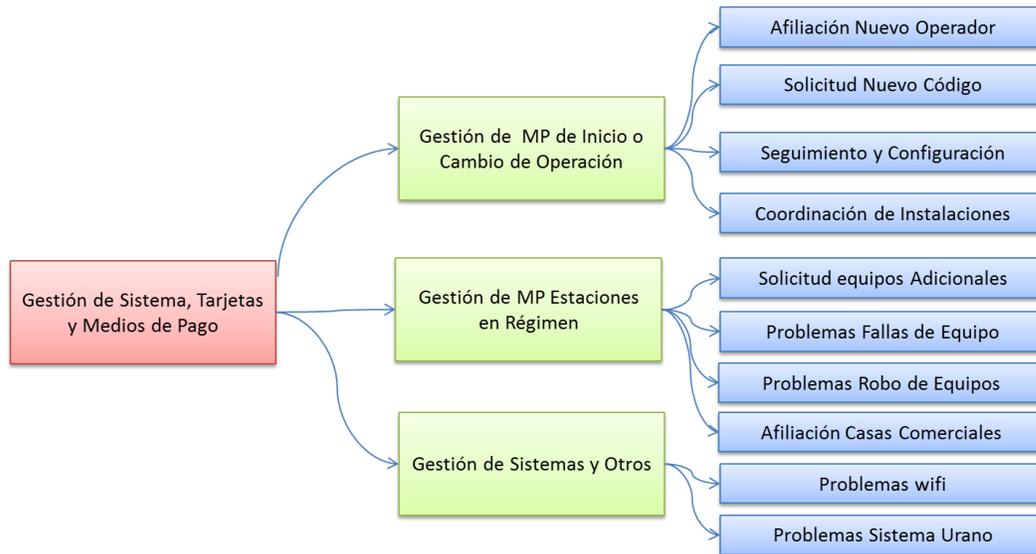
Se refiere a la gestión de medios de pago a realizar para aquellas estaciones cuyos operadores ya cuentan con una relación contractual con el proveedor de medios de pago en dicha estación, y que ya cuenta con la integración al sistema Urano configurado a sus condiciones, debido a que son estaciones en régimen que ya pasaron por el primer tipo de gestión antes mencionado. Para estas estaciones las solicitudes a atender apuntan a solucionar problemas que se presentan cuando la estación y el operador ya cuentan con el sistema Urano configurado, y poseen ya una relación con el proveedor de medios de pago. Entre los procesos que se deben realizar se encuentran:

- ❖ Solicitud equipos de pagos adicionales a los que ya se poseen.
  - ❖ Resolución problemas de fallas de equipo.
  - ❖ Resolución de problemas por robo de equipos.
  - ❖ Afiliación para recibir otros medios de pago (Casa Comerciales).
- Gestión de Sistema y Otros:

Se refiere a la gestión de resolución de problemas del sistema que son de propia gestión de Petrobras, una vez que la estación ya está en régimen:

- ❖ Resolución problemas sistema con red wifi.
- ❖ Resolución problemas de funcionamiento de Sistema Urano.

ILUSTRACIÓN N° 11: CLASIFICACIÓN PROCESOS GESTIÓN SISTEMA Y MEDIOS DE PAGOS



Fuente: Recopilación solicitudes y requerimientos Petrobras 2013.

VIII.II.II Impacto en ventas por tipo de gestión a realizar y selección

Utilizando los resultados obtenido en el análisis de ventas presentado en el capítulo VIII.I.I, se realizó un cruce entre las ventas pérdidas a causa de los problemas de gestión de sistema y medios de pago, y una recopilación de solicitudes, entre Septiembre 2012 y Septiembre 2013, con el fin de ser estudiado y verificar cuáles son los procesos y requerimientos que más perjudican al alcance de las metas de las estaciones, y así enfocarse en el estudio de esos procesos.

De esta manera se clasificó las pérdidas obtenidas en los meses de Febrero, Marzo y Abril según el tipo de gestión involucrado, obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO N° 17: M3 NO ALCANZADOS Y PÉRDIDAS INVOLUCRADAS

Solicitudes de Inicio o Cambio de Operación	Mes	M3	Mg Compañía	Mg Minorista
	Febrero	-684,7	-\$ 37.829.675	-\$ 13.515.978
	Marzo	-738,7	-\$ 40.813.175	-\$ 14.581.938
	Abril	-389,9	-\$ 21.541.975	-\$ 7.696.626

Solicitudes de Estación en Régimen	Mes	M3	Mg Compañía	Mg Minorista
	Febrero	-367,5	-\$ 20.304.375	-\$ 7.254.450
	Marzo	-349,5	-\$ 19.309.875	-\$ 6.899.130
	Abril	-259,8	-\$ 14.353.950	-\$ 5.128.452

Otros	Mes	M3	Mg Compañía	Mg Minorista
	Febrero	-252	-\$ 13.923.000	-\$ 4.974.480
	Marzo	-180,6	-\$ 9.978.150	-\$ 3.565.044
	Abril	-137,5	-\$ 7.596.875	-\$ 2.714.250

Fuente: Recopilación solicitudes y requerimientos Petrobras 2013.

Los resultados obtenidos muestran que las atenciones a las solicitudes referentes a medios de pago para estaciones en inicio, o en las cuáles se ha realizado un cambio de operador, son las que más afectan al alcance de los objetivos trazados para esas estaciones. En los meses analizados la forma en que se gestiona estas solicitudes representan el 54% de las ventas no alcanzadas por las estaciones, versus un 29% de pérdidas debido gestiones para estaciones ya en régimen, y el restante 17% para otro tipo de solicitudes.

Los tiempos de resolución a las solicitudes de medios de pago para estaciones en inicio o con nuevo operador son los que determinan estos resultados en las ventas, ya que los atrasos en la realización de los procesos involucrados están directamente relacionados con la atención ofrecida al cliente final, y determina su decisión de compra.

Cuando no se cuenta con opciones de medios de pago en la estación diferentes al efectivo, se evidencia el riesgo de no realizar la venta de combustible al cliente final. Por ende mientras más tiempo pase la estación sin contar con opciones de pago, mayor es su probabilidad de obtener menores ventas que las que se establecieron como objetivo.

#### VIII.II.III Ejemplo de Solicitud, tiempo de resolución, y efecto en ventas

A modo de ejemplo, se presenta la cronología y los efectos en las ventas debido a los tiempos de resolución del manejo de una solicitud de nuevo código y equipo Transbank asociado al sistema Urano de la Estación de Servicio ubicada en Domingo Santa María 3925, Renca, el cuál es un caso perteneciente al tipo de gestión seleccionado para su estudio, dónde un distribuidor diferente toma la operación de una estación ya en funcionamiento.

El caso de la estación Renca se traduce en lo siguiente:

- El distribuidor Byrne Inversiones asume el cargo de la estación de servicio de la estación Renca a finales de Enero 2013. Byrne ya es concesionaria de otra

estación de la cadena desde el 2009 ubicada en Recoleta, por lo que posee experiencia en el servicio.

- La Estación Renca ya está integrada al sistema Urano, por lo que no necesita de instalaciones adicionales a los equipos que ya posee ni mayores gestiones de instalación asociados al sistema, sino que solo la configuración con los nuevos datos del distribuidor.

## ILUSTRACIÓN N° 12: SEGUIMIENTO SOLICITUD EJEMPLO

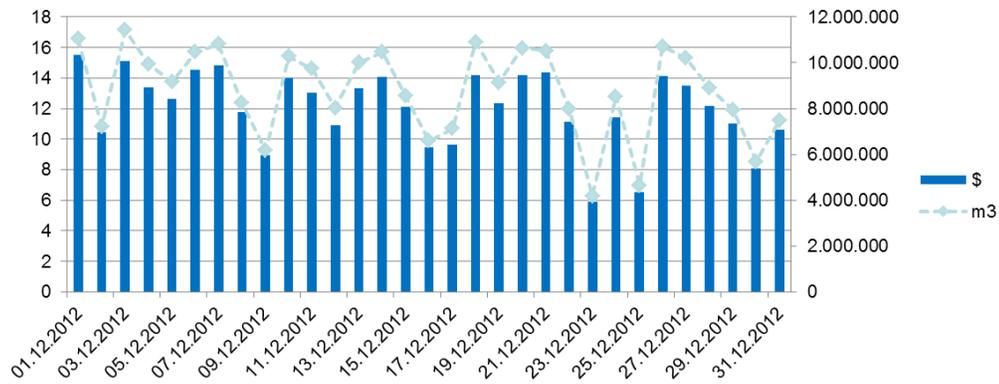
Solicitud	Comentarios
1. Solicitud Pinpad Nueva sucursal Isla	<p>(11.03.2013) Informan que instalación está ok</p> <p>(05.03.2013) Transbank indica que está gestionando la pronta visita.</p> <p>(04.03.2013) Se insiste con consulta. Transbank indica que agendará segunda visita.</p> <p>(27.02.2013) Se consulta status a Transbank y a la ES, sin resultados.</p> <p>(18.02.13) Se insiste en petición. Aun no instalan.</p> <p>(14.02.13) Se insiste con consulta. Aun no van a instalar equipos</p> <p>(11.02.13) Se indica a Transbank que distribuidor ya posee datos para configurar. Se pide nueva fecha de visita. Esperando respuesta.</p> <p>(08.02.13) Me indicaron que fueron los técnicos de Transbank a instalar el Pinpad a la ES Renca, sin embargo no pudieron por la falta de algunos datos de configuración.</p> <p>Conversando con nuestra área TI, los datos solicitados ya están en poder del distribuidor, por lo que te solicito verificar para cuando irán a realizar la instalación nuevamente.</p> <p>(28.01.13) Se consulta estado de solicitud. Esperando respuesta</p> <p>(25.01.13) Se solicita PinPad Urano nueva sucursal</p>

Fuente: Recopilación solicitudes y requerimientos Petrobras 2013.

- Los equipos Transbank a solicitar asociado al nuevo código a pedir deben tener la tecnología PinPad, que permita sincronizar el equipo de pago con el POS de venta que registra el combustible vendido.
- Byrne ya posee contrato con Transbank, por lo que no necesita firmar un nuevo documento. Se debe solicitar un equipo para una nueva sucursal de la razón social en la dirección de la nueva estación.

La estación era administrada por otro concesionario, que debido a su fallecimiento, y el poco interés de su familia de continuar el negocio, se decidió entregar a otro distribuidor. Las ventas durante Diciembre 2012, poco antes del traspaso de la operación, eran en promedio de 13 m3 diarios, traducidos en ventas por \$8MM al día.

### ILUSTRACIÓN N° 13: VENTAS DICIEMBRE 2012 ESTACIÓN RENCA



Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2012.

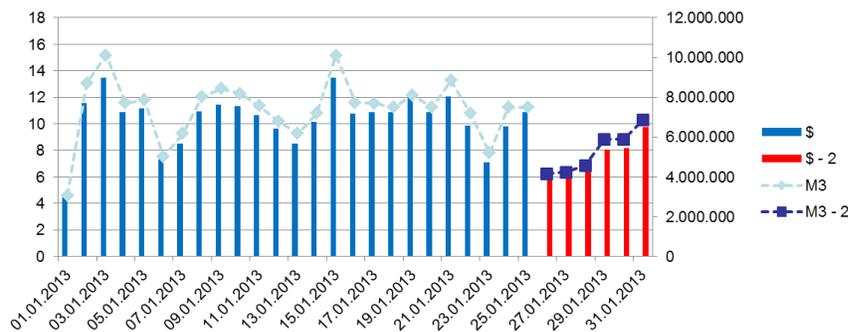
La decisión de quién sería el nuevo distribuidor se tomó con tan solo dos semanas de anticipación al inicio de operación con fecha 27 de Enero del 2013. Sin embargo, la solicitud del nuevo equipo para Transbank se realizó con tan solo dos días de anticipación según indica la bitácora de la solicitud:

“(25.01.13) Se solicita PinPad Urano nueva sucursal a Transbank por parte de área comercial de Petrobras.”

“(28.01.13) Se consulta estado de solicitud a Transbank. Esperando respuesta.”

La baja en las ventas al no contar con medios de pago fue notoria. El promedio de ventas los últimos 5 días del mes no superaron los 8m3, traducidos en ventas por menos de \$5MM.

### ILUSTRACIÓN N° 14: VENTAS ENERO 2013 ESTACIÓN RENCA



Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

Durante Febrero, se dio la siguiente dinámica en las solicitudes, sin obtener resultados satisfactorios en todo el mes:

“(08.02.13) La estación de servicio indica que fueron los técnicos de Transbank a instalar el Pinpad a la ES Renca, sin embargo no pudieron por la falta de algunos datos de configuración que la distribuidora no poseía. Según la información desde área TI, los datos solicitados ya están en poder del distribuidor, por lo que se solicitó a Transbank verificar para cuando irán a realizar la instalación nuevamente.”

“(11.02.13) Se indica a Transbank que distribuidor ya posee datos para configurar. Se pide nueva fecha de visita. Esperando respuesta.”

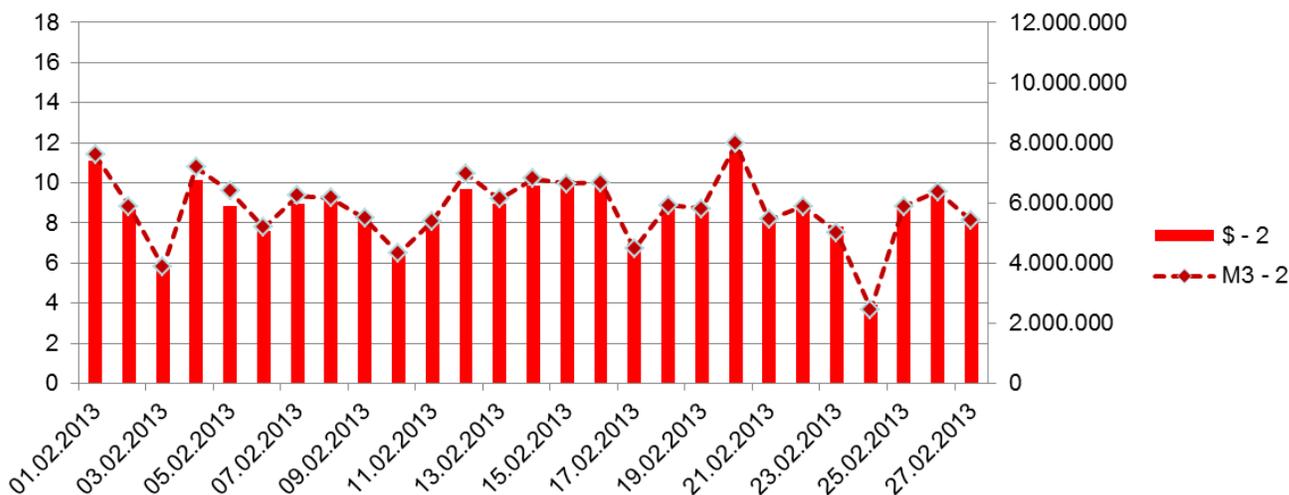
“(14.02.13) Se insiste con consulta. Aún no van a instalar equipos.”

“(18.02.13) Se insiste en petición. Aún no instalan. “

“(27.02.2013) Se consulta status a Transbank y a la ES, sin resultados.”

No contar con el equipo de Transbank instalado afectó directamente en las ventas, no superando los 9m3 diarios en ventas promedio durante el mes de Febrero. Desde el inicio de la solicitud de equipo a la confirmación de una primera visita de Transbank realizada, pasaron alrededor de 14 días.

ILUSTRACIÓN N° 15: VENTAS FEBRERO 2013 ESTACIÓN RENCA



Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

Aquí se produce el primer quiebre debido a una instalación fallida en la estación, provocada entre otros por los siguientes factores:

- No se solicitó a Transbank una fecha de instalación precisa, que permitiera a Petrobras coordinarse para la instalación.
- El distribuidor no tenía el conocimiento sobre los datos que necesitaba Transbank para instalar.
- No hubo comunicación con el área TI que pudiera informar estos datos, ni tampoco ninguna clase de coordinación para la sincronización de equipos.

Los equipos PinPad asociados a Urano, necesitan ser instalados de manera sincronizada al sistema, para que puedan comunicarse el POS de venta con la máquina de medios de pagos. De esta manera se transmite de manera directa el monto a cancelar al PinPad, no permitiendo ingresar montos manuales.

A su vez, el equipo TI de Petrobras necesita con anticipación configurar remotamente los POS de la estación con el código comercio asociado al distribuidor en la nueva estación, y la Dirección Lógica (DDLL) del equipo de pago asociado para poder realizar la sincronización. Esta información también la necesita el técnico de Transbank, el que muchas veces tampoco posee.

Esta información es entregada a Petrobras por el Analista de Transbank que realiza la gestión de las solicitudes de equipos, quién debe de informar los códigos comercios creados.

Continuando con el ejemplo de Renca, durante Marzo el seguimiento de la solicitud tuvo el siguiente registro:

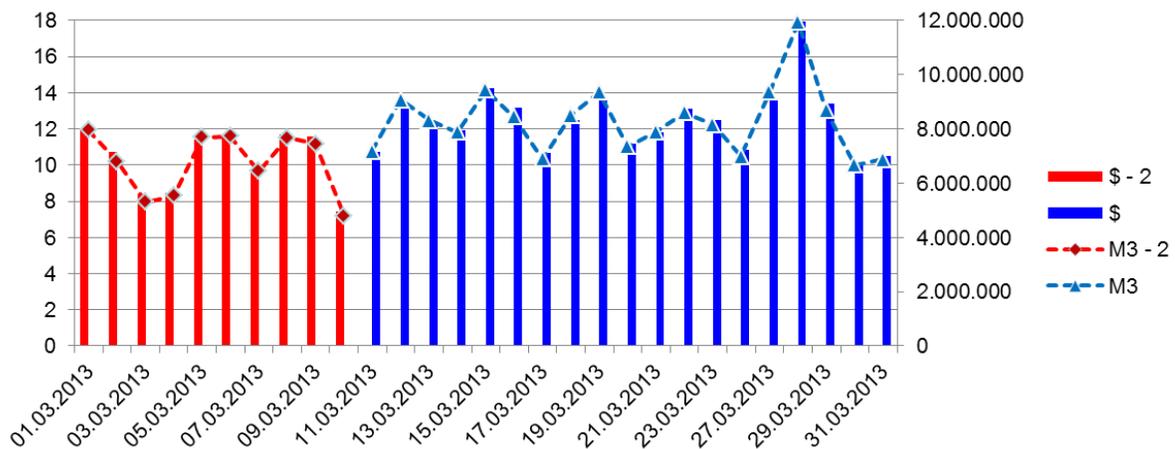
“(04.03.2013) Se insiste con consulta. Transbank indica que agendará segunda visita. Informa DDLLs creadas para el equipo.”

“(05.03.2013) Transbank indica que está gestionando la pronta visita.”

“(11.03.2013) Informan que instalación está ok.”

Finalmente, se logró contar con la información necesaria para la instalación, coordinando al distribuidor para que pudiese entregar los datos necesarios al técnico de Transbank en la visita para que realizara la instalación. A su vez, el equipo TI de Petrobras ya contaba con la configuración de las DDLLs de forma remota, por lo que el POS estaba listo para sincronizarse con el equipo Transbank que llevarían. Una vez solucionado el tema, las ventas volvieron a repuntar, con un promedio de ventas de 12m3 diarios.

## ILUSTRACIÓN N° 16: VENTAS MARZO 2013 ESTACIÓN RENCA



Fuente: Matriz de Ventas y Objetivos Retail Petrobras Chile 2013.

### VIII.II.IV Causas de bajas ventas por gestión seleccionada

La mala gestión de medios de pago para estaciones en inicio o con cambio de operador provocó pérdida de ventas debido a su mala gestión, lo que impactó directamente en los resultados que tuvo el servicentro, debido a que el pago con tarjetas de crédito es parte importante de los ingresos que entran a la compañía, como se pudo observar en la descripción realizada en el capítulo I.IV, sobre ventas de Transbank.

La recurrencia en la realización de estos procesos se explica a la constante apertura de nuevas estaciones en la cadena, además de un importante número de cambios de operadores por malos resultados por su gestión, problemas económicos de los mismos distribuidores, u otros tipos de conflictos.

Durante el 2013 se produjo la apertura de 13 nuevas estaciones, y el cambio de distribuidor en 15 casos diferentes para estaciones ya en funcionamiento, lo que totaliza 23 casos en los cuales se debían realizar las gestiones de configuración de los sistemas Urano en las estaciones con los datos del nuevo distribuidor, y la coordinación para la solicitud e instalación de los equipos de medios de pagos aptos para el sistema.

De esta manera se resume la relevancia de gestionar de mejor manera los procesos de gestión de medios de pago para estaciones de inicio o de cambio de operación por los siguientes puntos:

- La baja de ventas asociada a su mala gestión es la que refleja los mayores valores de impacto, representando más del 50% mensual de metas no alcanzadas.
- Esta baja de ventas se produce por no contar con medios de pago a tiempo en las estaciones, lo que repercute directamente en los ingresos de la

estación. A mayor cantidad de días sin contar con opción de medios de pagos, mayor opción de recibir menores ventas.

- Son procesos recurrentes para la compañía, debido a la constante apertura de nuevas estaciones y cambios de distribuidor que se producen, lo que implica realizar las gestiones de medios de pago y sincronización con sistema Urano continuamente.
- Participan diversos actores en cumplir con la finalidad de la gestión a lo largo de los procesos involucrados, lo que implica el tener una mejor coordinación entre los participantes, y cumplir los plazos de tiempo debido a lo largo de los procesos.

### VIII.III ANÁLISIS DE PROCESOS

Para el diagnóstico general de procesos se delimita a priori el espacio a trabajar, el cuál será en este caso los procesos y actores involucrados en la gestión de medios de pagos para estaciones de inicio y cambio de operadores. Para ello se clarifica los objetivos de cada proceso involucrados en la atención de los requerimientos identificados, y los elementos que lo componen, como lo pueden ser:

- Dueños del Proceso.
- Conceptos.
- Procedimientos Involucrados.

También se verificará la existencia de registros involucrados, indicadores existentes, infraestructura y equipos necesarios y cualquier otro recurso que se identifique para la realización del proceso estudiado.

Esta información se obtuvo directamente con los actuales actores involucrados en la gestión de temas referentes a Urano y medios de pago. De esta manera se obtiene una mirada global de los procesos que determina la gestión y facilita la identificación de subprocesos y procedimientos a estudiar.

Los procesos se representan mediante modelamiento BPMN. La situación actual es obtenida de entrevistas con distintos actores de la organización, además de los principales agentes que interactúan en la gestión de los problemas.

Posteriormente se identifican los problemas y se establecen las ideas que ayudarán a establecer los cambios globales que conviene realizar, con el fin de apoyar el rediseño a proponer, lo cual se orienta principalmente al replanteamiento de las tareas y procesos a efectuar.

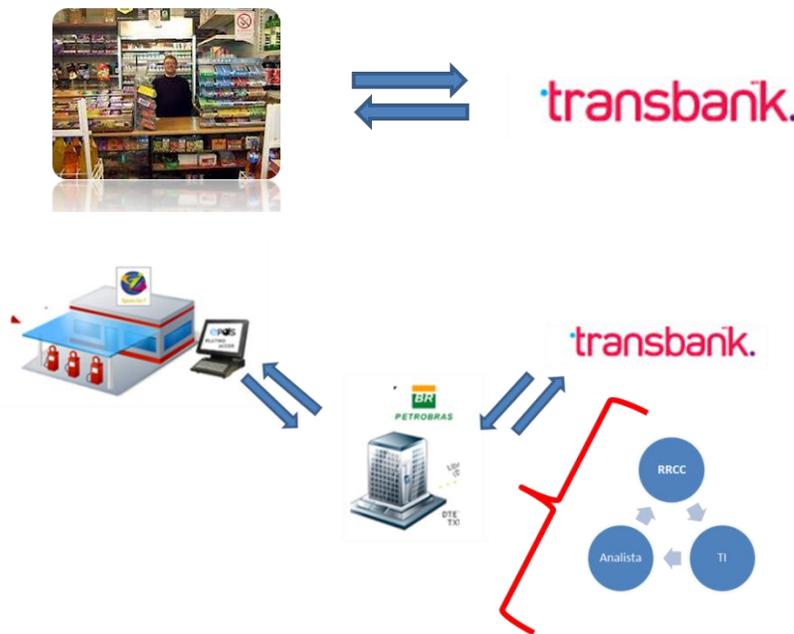
Por último se determinará el grado de eficiencia de los actuales procesos, midiendo el tiempo en que se demora la gestión realizada, o la efectividad de estas gestiones según corresponda. Esta medición permitirá poder identificar qué indicadores son relevantes para poder realizar el rediseño y mejoramiento de las tareas.

### VIII.III.I Gestión de Medios de Pago de Inicio o de Cambio de Operación

Como se determinó en el capítulo VII, los procesos a revisar pertenecen a la Gestión de Medio de Pago de Inicio o de cambio de operación, y abarca todos los procesos necesarios desde la solicitud de los códigos y equipos para las estaciones de servicio, ya sea para un distribuidor ya afiliado a Transbank o no, hasta el momento de la instalación exitosa del equipo en el servicentro, en los casos de una nueva apertura de estación o cuando ingresa un operador diferente a tomar una estación ya establecida.

Las dificultades que se producen en el manejo de las gestiones para poder proveer a las estaciones de servicio con medios de pago, se da entonces por una parte por la integración de los terminales necesarios para el pago con el sistema Urano, y por las relaciones comerciales existente entre Petrobras, el distribuidor y el proveedor del servicio de tarjetas. En un comercio normal, el contacto con el proveedor Transbank es directo, sin embargo para las estaciones de servicio, Petrobras debe actuar como mediador al estar involucrado en la operación, lo que aumenta la cantidad de actores dentro de los procesos.

#### ILUSTRACIÓN N° 17: COMPARACIÓN RELACIÓN CON TRANBANK DE UN COMERCIO COMÚN VS UNA ESTACIÓN DE SERVICIO PETROOBRAS



Fuente: Elaboración Propia.

Para la revisión de estos procesos, se investigó acerca de las funciones que actualmente se asignan a empleados de la compañía relacionados con esta gestión, y de los actores externos involucrados, con el fin de tener una visión general de sus funciones y cómo interactúan entre ellos cotidianamente. También se aclara una serie de conceptos asociados al sistema Urano de estrecha relación a los procesos estudiados.

De esta manera los actores principales involucrados en estos procesos son los siguientes:

- **Distribuidor:** Es quién maneja la estación de servicio, y a nombre de quién se realiza la solicitud a Transbank, ya que cada equipo solicitado está asociado al código comercio del distribuidor correspondiente.
- **Área Comercial:** El Analista de Ventas de Red Terceros está cumpliendo la función de recibir las solicitudes de equipos de Transbank para las estaciones de servicio, gestionando el envío y recepción también de los contratos necesarios para la afiliación del distribuidor. Si bien sus tareas no están del todo delimitadas para estas gestiones, actualmente sería el responsable de hacer los seguimientos respectivos. Su función normal es el de análisis de ventas y estudios de proyección, por lo que las funciones respectivas a la gestión de medios de pago las realiza de forma paralela.
- **Ejecutivo Transbank:** Es el encargado de recepcionar las solicitudes enviadas por el área comercial, y solicitar su ejecución. Está asignado un único ejecutivo central para recibir estas solicitudes de la compañía de combustible.
- **Afiliador Transbank:** Si el distribuidor no está afiliado, se realiza el trámite de afiliación con un afiliador externo a Transbank, asignado para la compañía. Al realizar este proceso no es necesario pasar por el ejecutivo Transbank para pedir los primeros equipos del distribuidor.
- **Representante Comercial:** Es el encargado de alguna zona del país y vigila el funcionamiento de las estaciones concesionadas en dicha zona. También se encarga de seleccionar a los nuevos distribuidores para las estaciones nuevas o que necesitan un cambio de operador.
- **Técnico Transbank:** Es el técnico externo de Transbank que visita la estación de servicio para la instalación de los equipos de pago solicitados.
- **Analista TI:** Tiene como función el velar el funcionamiento de los sistemas de la compañía en la estación, especialmente asociados a Urano. Paralelamente se encarga de las activaciones de los códigos DDLLs correspondientes en sistema para lograr la coordinación entre Urano y los equipos de pago.

Cómo se describió en el primer capítulo de este trabajo, el sistema Urano en la estación de servicio consta de una serie de recursos técnicos para su funcionamiento. La principal característica del sistema es el poder sincronizar los recursos de la

estación, como lo es el Pos High End en algún surtidor de combustible de la estación, que entrega el valor total del combustible cargado, con los equipos de medios de pago, denominados terminales Pin Pad. El monto del combustible a cobrar se traspasa automáticamente al equipo de pago al seleccionar las opciones de tarjetas.

#### ILUSTRACIÓN N° 18: VISUALIZACIÓN POS HIGH END EN SURTIDOR Y TERMINAL PIN PAD



Fuente: Manual de Medios de Pago Petrobras 2013.

- **Terminales Pin Pad:** Estos terminales tienen la particularidad de que el vendedor no tiene que digitar el monto a cobrar en el terminal, sino que se ingresa automáticamente desde el POS Urano al terminal a través de señal wifi, y luego se imprime el voucher correspondiente en la boletería fiscal de Urano.

Otros conceptos que se han observado en los ejemplos ya entregados en el capítulo VII, son los relacionados a los códigos asociados para lograr la sincronización de los terminales Pin Pad con Urano.

- **Códigos Comercio:** Son los códigos Transbank que identifican al distribuidor, estación, y tipo de contrato en particular. Cada distribuidor afiliado a Transbank, posee un código comercio asociado a sus terminales Transbank que identifica a la estación, su razón social y la cuenta corriente donde le realizan los depósitos. Todos los terminales de una misma estación y bajo el mismo contrato deberían poseer el mismo código comercio. Su configuración habitual es 077XXXXX.
- **DDLs (Direcciones Lógicas):** Para poder sincronizar los terminales Host o PinPad con los POS de Urano de la isla, el área TI necesita las direcciones lógicas asociadas al terminal y al código comercio del distribuidor en la estación. Cada vez que se instala un terminal PinPad, se debe saber la DDLL para poder configurar el sistema remotamente desde TI.

La DDLL es un código con la siguiente configuración (comúnmente):

S2PWF(códigocomercio)00X

A continuación se adjunta un voucher de muestra donde se puede verificar código comercio y ddll de un terminal. En este caso el código comercio es 07780036 y la ddll de ese terminal es S2PWF07780036008.

#### ILUSTRACIÓN N° 19: VOUCHER TRANSBANK Y CÓDIGOS ASOCIADOS



Fuente: Voucher Estación de Servicio.

#### VIII.III.II Proceso de Afiliación a Transbank de un nuevo operador

##### a. Revisión General del Proceso

El distribuidor nuevo, o uno antiguo que nunca estuvo incorporado al sistema de medios de pago, debe afiliarse a Transbank antes de solicitar cualquier equipo. Pero esta afiliación debe ser bajo las condiciones impuestas por Transbank a Petrobras, por lo que la solicitud de afiliación se hace centralizadamente desde oficinas centrales.

Para ello el Analista de Ventas solicita al Distribuidor a través de una carta (Anexo F) una serie de documentos especificados en una carta enviada directamente, además de enviarle los documentos a firmar. El distribuidor debe devolver los contratos Transbank firmados junto con los documentos solicitados, para que así el analista de Ventas pueda enviárselos al Afiliador de Transbank, quién revisa nuevamente los documentos, y estando estos correctamente seleccionados, realiza el proceso de afiliación y solicitud de equipos. Mientras el afiliador no apruebe estos documentos, el proceso de afiliación no prosigue.

Entre los documentos a firmar se encuentran:

- Solicitud de Afiliación al Sistema de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito Operados por Transbank S.A.
- Resumen Contrato de Afiliación Sistemas de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito operados por Transbank S.A. Versión Septiembre de 2012 .
- Anexo a Contratos de Afiliación a los Sistemas de Tarjetas de Crédito y de Débito Operados por Transbank (Anexo G).

Los documentos solicitados anexos a los contratos a firmar son:

- Fotocopia de la Constitución de la sociedad, o extracto de constitución de sociedad, donde se indique el nombre del representante legal.
- Fotocopia de carné de identidad del o los representantes legales, por ambos lados.
- Fotocopia de boleta o factura de venta.
- Fotocopia de cheque personalizado de la cuenta corriente empresa, o en su defecto encabezado cartola bancaria, con logotipo del banco.
- Fotocopia de últimos tres IVA (Formulario 29). Si el comercio tiene inicio de actividades inferior a tres meses, solo el certificado de inicio de actividades.
- Fotocopia de Patente Municipal de o los puntos de venta.
- 2 Fotografías de estación.

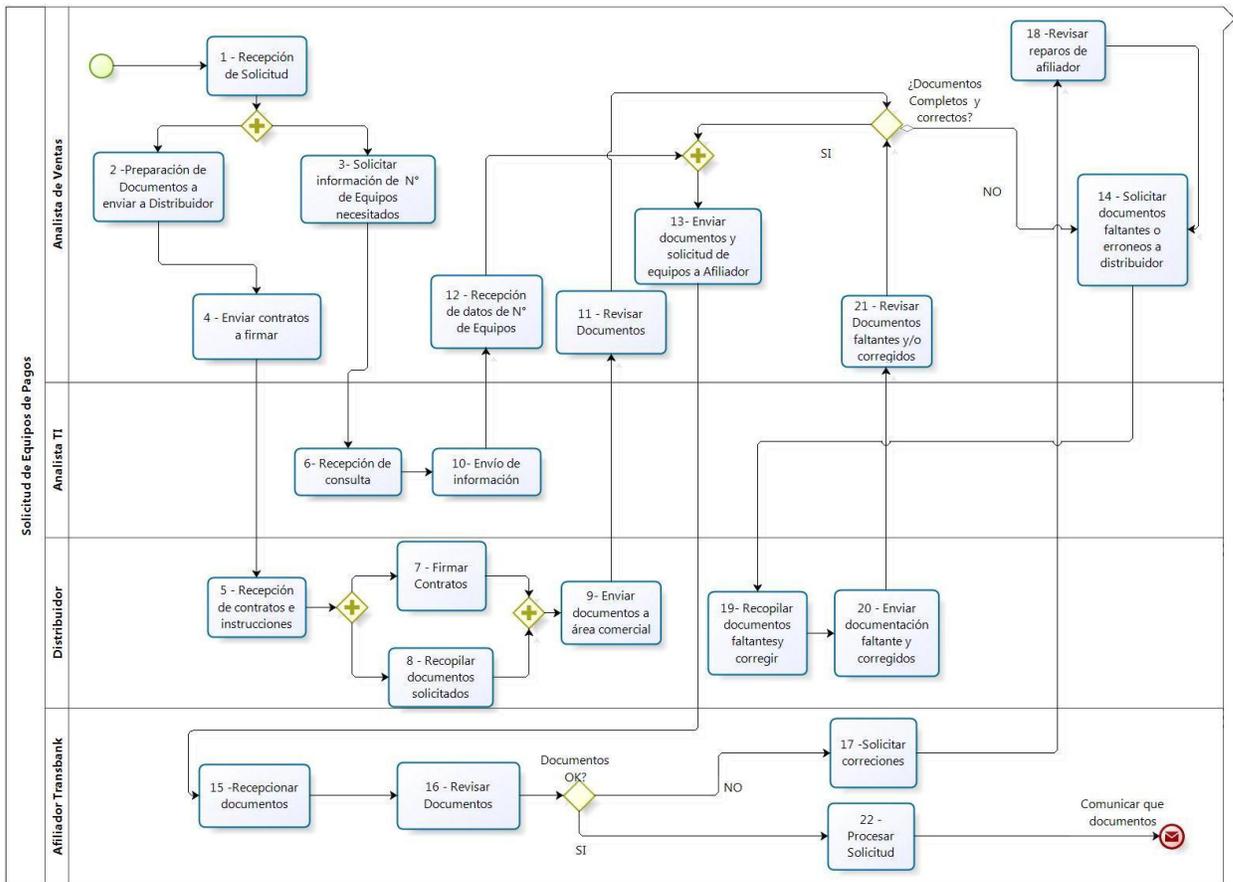
Se debe mencionar que en el anexo de contrato que debe firmar el distribuidor se especifica la relación como concesionario de la estación, perteneciendo como marca única a Petrobras, lo que le da acceso a la solicitud de los equipos Pin Pad necesarios para la integración al sistema Urano.

Además, se especifica en ese anexo que se aplicarán al distribuidor tarifas preferenciales, siempre y cuando toda la cadena Petrobras tenga afiliada a Transbank sobre el 80% de sus estaciones, lo que aumenta la importancia de integrar a las estaciones de servicio a la red de medios de pago.

#### b. Modelamiento BPMN

Se modela el proceso actual mediante BPMN, y a continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

## ILUSTRACIÓN N° 20: PROCESO AFILIACIÓN NUEVO DISTRIBUIDOR BPMN



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N°18: DIAGRAMA DE ACTIVIDAD PROCESO AFILIACIÓN A TRANSBANK DE NUEVO OPERADOR

1 - Recepción de Solicitud	Analista de Ventas	El analista recibe la información de necesidad de Afiliación de un nuevo operador, ya sea para una estación nueva, una en funcionamiento, o un antiguo operador pero sin sistema Transbank	
2 -Preparación de Documentos a enviar a Distribuidor	Analista de Ventas	El analista prepara la documentación de contratos, y redacta carta informativa para el distribuidor no afiliado, especificando documentos a necesitar	Contratos de Afiliación Carta informativa
3- Solicitar información de N° de Equipos necesarios	Analista de Ventas	Analista solicita información del n° de POS de la nueva estación, que necesitan equipos Pin Pad	Correo Electrónico

4 - Enviar contratos a firmar	Analista de Ventas	Analista envía contratos y solicitud de documento a través de correo interno de la empresa	Contratos de Afiliación Carta informativa
5 - Recepción de contratos e instrucciones	Distribuidor	Recibe los documentos a firmar y las instrucciones de la documentación a reunir	Contratos de Afiliación Carta informativa
6- Recepción de consulta	Analista TI	Recibe consulta acerca del proyecto en la estación, específicamente del n° de Pos que necesitan Pin Pads	Correo Electrónico
7 - Firmar Contratos	Distribuidor	Completa los contratos con información de su razón social y realiza las firmas correspondientes	Contratos de Afiliación Carta informativa
8 - Recopilar documentos solicitados	Distribuidor	Recopila los documentos solicitados por Transbank anexos al contrato a firmar	Documentos Razón Social
9- Enviar documentos a área comercial	Distribuidor	Envía los documentos recopilados y contratos firmados a Analista de Ventas a través de correo certificado o correo interno	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social
10- Envío de información	Analista TI	Envía datos solicitados a Analista de Ventas sobre cantidad de equipos Pin Pad a solicitar	Correo Electrónico
11 - Revisar Documentos	Analista de Ventas	Revisa que los documentos enviados por el distribuidor sean los solicitados	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social
12 - Recepción de datos de N° de Equipos	Analista de Ventas	Recibe la información del n° de equipos a solicitar de parte del área TI	Correo Electrónico
13- Enviar documentos y solicitud de equipos a Afiliador	Analista de Ventas	Se envía documentos recepcionados de parte del distribuidor, al afiliador de Transbank por correo certificado, y se indica n° de equipos a solicitar por correo electrónico	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social Correo electrónico
14 - Solicitar documentos faltantes o erróneos a distribuidor	Analista de Ventas	Se indica a distribuidor errores y/o documentos faltantes y se les solicita nuevamente. Si los contratos de afiliación fueron llenados erróneamente, se le envía nuevos documentos	Correo electrónico Contratos de Afiliación
15 -Recepcionar documentos	Afiliador Transbank	Recepciona documentos de afiliación del nuevo distribuidor enviados por el Analista de Ventas, y el número de equipos a solicitar	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social Correo electrónico

16 - Revisar Documentos	Afiliador Transbank	Revisa que los documentos solicitados estén correctos	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social Correo electrónico
17 -Solicitar correcciones	Afiliador Transbank	Informa a Analista de Ventas los errores encontrados y documentos faltantes, solicitándolos nuevamente	Correo electrónico
18 -Revisar reparos de afiliador	Afiliador Transbank	Recibe información de afiliador y prepara correo electrónico informando a distribuidor sobre errores	Correo electrónico
19- Recopilar documentos faltantes y corr	Distribuidor	Recopila información faltante y documentos corregidos a Analista de Ventas	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social
20 - Enviar documentación faltante y corre	Distribuidor	Recopila información faltante y documentos corregidos a Analista de Ventas	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social
21 - Revisar Documentos faltantes y/o corregidos	Distribuidor	Envía los documentos contratos corregidos y/o documentos faltantes a Analista de Ventas a través de correo certificado o correo interno	Contratos de Afiliación Documentos Razón Social
22 - Procesar Solicitud	Afiliador Transbank	Afiliador procesa solicitud una vez aprobados los documentos. Informa a analista de ventas que documentación está OK	Correo electrónico

Fuente: Elaboración Propia.

### c. Medición del Proceso

Analizando las actividades involucradas se realizó estimaciones de tiempo en los cuáles se incurre durante el proceso de afiliación, según la experiencia obtenida de las entrevistas con los actores y actuales dueños de los procesos. Para ello se determinaron tiempos mínimos y máximos entre los cuáles ocurren las actividades que son parte del proceso de afiliación.

CUADRO N° 19: TIEMPOS DE EJECUCIÓN ENTRE ACTIVIDADES PROCESO AFILIACIÓN

Actividades: Desde solicitud de documentos a distribuidor hasta visto bueno de Transbank			
Actores	Actividades	Max	Min
- Analista - Distribuidor - TI	Solicitud documentos - Recepción / Solicitud Datos TI	20 días hábiles	10 días hábiles

- Analista - Afiliador	Envío documentos - Aprobación/Rechazo	3 días hábiles	2 días hábiles
- Analista - Distribuidor	2da Solicitud Documentos - Recepción	10 días hábiles	4 días hábiles
- Analista - Afiliador	2do Envío documentos - Aprobación/Rechazo	3 días hábiles	2 días hábiles

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro muestra que entre el momento en que se envía la solicitud de firmas y documentos al distribuidor hasta que el afiliador Transbank entrega la aprobación de los documentos, pasa un mínimo de 12 días hábiles, y puede alcanzar un máximo de hasta 23 días según la demora del distribuidor. Sin embargo, si los documentos son rechazados en alguna etapa, la recolección nuevamente de los documentos y la posible aprobación suma un mínimo de 6 días hábiles, y un máximo de 13. De esta manera un proceso con rechazo puede demorar hasta 36 días en concretarse.

CUADRO N° 20: COMPARACIÓN PROCESO AFILIACIÓN CON Y SIN RECHAZO DE DOCUMENTOS

	Max	Min
Proceso sin Rechazo	23 días hábiles	12 días hábiles
Proceso con Rechazo	36 días hábiles	18 días hábiles

Fuente: Elaboración Propia.

#### d. Análisis de Problemas y Oportunidades de Mejora

El análisis de los procesos permite detectar una serie de ineficiencias y quiebres que dificultan el objetivo final de éste, en el menor tiempo posible. Entre las observaciones a las actividades del proceso se puede mencionar:

- La centralización del proceso de afiliación de los distribuidores por parte de Petrobras se justifica por el acuerdo sostenido con Transbank, el cuál necesita de la aprobación de la compañía para identificarse como parte de la marca, teniendo acceso a las tarifas convenidas y a los equipos Pin Pad necesarios para sincronizar con el sistema Urano de la estación de servicio. Sin embargo esta centralización provoca un flujo entre actores que aumenta los tiempos de resolución para concretar una afiliación.
- No existe obligatoriedad por parte del distribuidor ni exigencias en los tiempos de recopilación de los documentos necesarios para la afiliación por parte

de Petrobras, acordes a los establecidos en el contrato de operación que sí debe tener completo antes de iniciar la operación. En la práctica, los distribuidores postergan la actividad de recopilación y envío de contratos al analista de ventas debido a que no se les exige el realizarlo en un período determinado. Parece ilógico que para los distribuidores nuevos no se realice el proceso de afiliación a Transbank de forma paralela al proceso de contrato como distribuidor concesionario, pudiendo existir la posibilidad de exigir durante este proceso la serie de documentos solicitados.

- Transbank tiene un contacto nulo con el distribuidor durante el proceso de afiliación, y el analista de ventas no tiene las posibilidades de permitir holguras en los documentos exigidos, ya que recibe las instrucciones de solicitar todos los antecedentes exigidos por Transbank. Muchos de los documentos solicitados son imposibles de obtener en el corto tiempo, dado a por ejemplo, que el nuevo distribuidor tiene un inicio de actividades en SII menor a tres meses. Por ende existen exigencias que no se pueden cumplir en el corto plazo.
- Dado a como se ha mencionado, que el distribuidor se encuentra en un proceso de contratación, existe una serie de documentos que otras áreas de la compañía ya pueden tener en su poder, por lo que sería posible el disminuir la cantidad de antecedentes solicitados directamente al distribuidor, y utilizar los que ya llegaron a manos de la compañía durante el proceso de contratación.

### VIII.III.III Proceso de Solicitud de nuevo código para operador antiguo en nueva estación

#### a. Revisión General del Proceso

Cuando un distribuidor ya posee la operación de una estación y posee también contrato Transbank para dicha estación, pero se hace cargo de otro punto de venta, se debe realizar un proceso de solicitud de nuevos equipos Pin Pad para dicha estación. El distribuidor no debe firmar nuevos contratos con Transbank, pero si se debe solicitar a la proveedora del servicio de medios de pago nuevos equipos configurados para el distribuidor entrante en el nuevo local, y nuevos códigos comercio, ya que éstos están asociados no solo al distribuidor, sino que también a la dirección de la estación de la cual se hace cargo.

Las decisiones de cambio de distribuidor son tomadas con muy poco tiempo de anticipación, ya que responden a corregir errores del antiguo distribuidor en una estación ya en funcionamiento, sin holgura de mantener la estación cerrada mientras se preparan los sistemas y contratos para el distribuidor entrante. Comúnmente no se sabe de la decisión de un cambio de operador antes de 15 días hábiles a la fecha en que se decide tomará el mando del punto de venta, por lo que es necesario el realizar los procesos lo más rápido posible.

Si bien la gestión de medios de pago para este tipo de casos no pasa por un nuevo proceso de afiliación, si se debe realizar el proceso de solicitud de equipos Pin

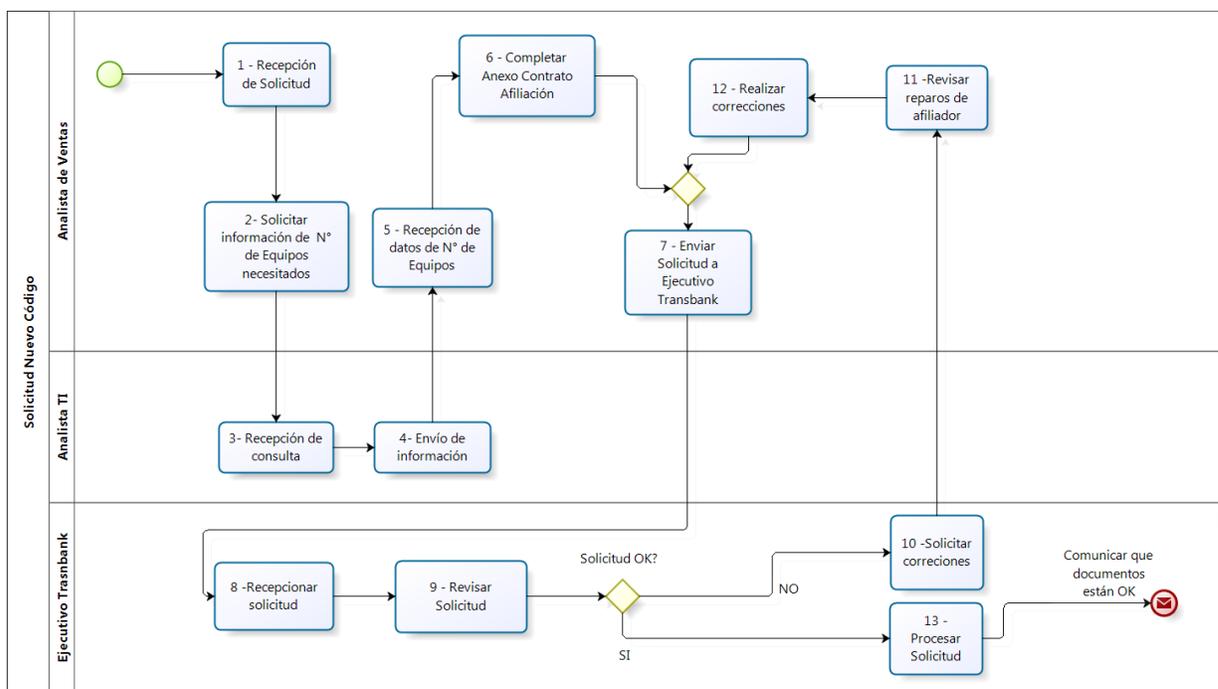
Pad asociados a Urano, por lo que se hace centralizadamente para respetar los acuerdos con Transbank.

Para solicitar estos equipos el Analista de Ventas debe enviar al Ejecutivo Transbank un documento denominado “Anexo Contrato de Afiliación Modalidad Host to Host” (Anexo H), con los datos del operador y la nueva dirección de la estación de la cual el distribuidor se hace cargo. Sin embargo, a pesar del nombre del documento, no se exigen firmas del distribuidor ni ningún dato anexo, lo que hace de este proceso algo informal dada las características de la situación. El documento se envía al ejecutivo Transbank solo por correo electrónico. El proceso finaliza cuando el ejecutivo informa la recepción del documento, y si existe algún reparo se realizan las correcciones correspondientes.

### b. Modelamiento BPMN

Se modela el proceso actual mediante BPMN, y a continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

ILUSTRACIÓN N° 21: PROCESO SOLICITUD NUEVO CÓDIGO BPMN



CUADRO N° 21: DIAGRAMA DE ACTIVIDAD PROCESO NUEVO CÓDIGO

Elemento	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos Involucrados
1 - Recepción de Solicitud	Analista de Ventas	El analista recibe la información de necesidad nuevo equipos por de cambio de operador de una estación de servicio ya en funcionamiento	
2 - Solicitar información de N° de Equipos necesitados	Analista de Ventas	Analista solicita información del n° de POS que posee la estación para el cambio de Pin Pads para el operador entrante	Correo Electrónico
3 - Recepción de consulta	Analista TI	Recibe consulta acerca del proyecto en la estación, específicamente del n° de Pos que necesitan Pin Pads	Correo Electrónico
4 - Envío de información	Analista TI	Envía datos solicitados a Analista de Ventas sobre cantidad de equipos Pin Pad a solicitar	Correo Electrónico
5 - Recepción de datos de N° de Equipos	Analista de Ventas	Recibe la información del n° de equipos a solicitar de parte del área TI	Correo Electrónico
6 - Completar Anexo Contrato Afiliación	Analista de Ventas	Analista ingresa los datos del distribuidor entrante en el Anexo de Contrato Host to Host	Anexo de Contrato Host to Host
7 - Enviar Solicitud a Ejecutivo Transbank	Analista de Ventas	Analista envía solicitud a Ejecutivo Transbank	Anexo de Contrato Host to Host
8 -Recepcionar solicitud	Ejecutivo Transbank	Ejecutivo recibe vía correo electrónico documento con la solicitud	Anexo de Contrato Host to Host
9 - Revisar Solicitud	Ejecutivo Transbank	El ejecutivo revisa documento procurando que los datos son suficientes para realizar la solciitud	Anexo de Contrato Host to Host
10 -Solicitar correcciones	Ejecutivo Transbank	Si el ejecutivo detecta anomalías, solicita de vuelta al Analista de Ventas las correcciones correspondientes	Correo Electrónico
11 -Revisar reparos de afiliador	Analista de Ventas	Analista revisa las correcciones o reparos realizados por el ejecutivo	Correo Electrónico
12 - Realizar correcciones	Analista de Ventas	Analista de Ventas realiza las correcciones o modificaciones necesarias	Anexo de Contrato Host to Host
13 - Procesar Solicitud	Ejecutivo Transbank	Estando el documento OK, ejecutivo realiza la solicitud internamente en Transbank de los equipos	Anexo de Contrato Host to Host

Fuente: Elaboración Propia.

c. Medición del Proceso

Analizando las actividades involucradas se realizó estimaciones de tiempo en los cuáles se incurre durante el proceso de solicitud de nuevo código y equipos para operador entrante en estación en funcionamiento, según la experiencia obtenida de las entrevistas con los actores y actuales dueños de los procesos. Para ello se determinaron tiempos mínimos y máximos entre los cuáles ocurren las actividades que son parte del proceso de solicitud nuevo código.

CUADRO N° 22: TIEMPOS DE EJECUCIÓN ENTRE ACTIVIDADES PROCESO NUEVO CÓDIGO

<b>Actividades: Desde solicitud de equipo hasta confirmación de ingreso</b>			
<b>Actores</b>	<b>Actividades</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>
- Analista - TI	Solicitud - Recepción Datos TI	4 días hábiles	1 días hábiles
- Analista - Ejecutivo	Envío solicitud - Aprobación/Rechazo	3 días hábiles	1 días hábiles
- Analista - Ejecutivo	2do Envío solicitud - Aprobación/Rechazo	2 días hábiles	1 días hábiles

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro muestra que entre el momento en que se envía la solicitud de código y equipos al ejecutivo Transbank, y éste entrega la aprobación de la solicitud, pasa un mínimo de 2 días hábiles, y puede alcanzar un máximo de hasta 7 días según la demora del distribuidor. Sin embargo, si los documentos son rechazados en alguna etapa, la corrección del anexo de contrato y la posible aprobación suma un mínimo de 1 día más, y un máximo de 2. De esta manera un proceso con rechazo puede demorar hasta 9 días en concretarse.

CUADRO N° 23: COMPARACIÓN PROCESO NUEVO CÓDIGO CON Y SIN RECHAZO DE DOCUMENTOS

	<b>Max</b>	<b>Min</b>
<b>Proceso sin Rechazo</b>	7 días hábiles	2 días hábiles
Proceso con Rechazo	9 días hábiles	3 días hábiles

Fuente: Elaboración Propia.

d. Análisis de Problemas y Oportunidades de Mejora

El análisis de los procesos permite detectar una serie de informalidades y quiebres que dificultan el objetivo final de éste, para contar con la seguridad de realización del proceso. Entre las observaciones a las actividades del proceso se puede mencionar:

- Las actividades descritas en el proceso están descritas bajo el supuesto de una realización relativamente establecida. Sin embargo en la práctica las solicitudes son mucho más informales, y no poseen un estándar establecido para que se concreten.
- Dado lo antes descrito, si bien el proceso se ve acotado en los tiempos, y resulta más rápido que en el caso de una nueva afiliación, su informalidad puede provocar ineficiencias en la información entregada, lo que puede incitar rechazos de las solicitudes realizadas.
- No existe un feed back en la información entre el área de ventas y el área TI, ya que el analista de ventas solo solicita información acerca de la cantidad de POS que se encuentra en la estación, sin entregar necesariamente información acerca del nuevo distribuidor de vuelta. Se debe recordar que se trata de una estación en funcionamiento, y por ende no se encuentra en la agenda del área TI la modificación de los sistemas para un nuevo distribuidor si ellos no son informados debidamente, lo que puede provocar atrasos en los procesos posteriores a la solicitud, como lo es la instalación misma del equipo.
- Aunque como se mencionó, los tiempos de ejecución de este proceso parecen prudentes, la suma de los procesos para finalmente contar con el equipo configurado para el nuevo distribuidor en la estación podrían no ser suficientes para estar a tiempo con los terminales en la estación de servicio, ya que los procesos posteriores pueden llevar a un mayor tiempo de ejecución debido a la falta de información entre las áreas que se observa, y podría perjudicar por ejemplo, al momento de la configuración del sistema.
- Ya que la estación está en funcionamiento, y el cambio de operador no debe afectar la continuidad de éste, se puede relajar la obligatoriedad de contar con equipos Pin Pad, y solicitar en primera instancia equipos autónomos que no necesiten de configuración remota por parte de Petrobras, mientras se instalan los equipos definitivos.

#### VIII.III.IV Seguimiento y Configuración de sistema para nueva operación

##### a. Revisión General del Proceso

El proceso de seguimiento y configuración de sistema con el cuál debería terminar, es uno de los menos estructurados dentro de la gestión de medios de pago para estaciones de inicio y cambio de operador, ya que no existen las actividades establecidas para llevarlo a cabo. Es decir, si bien se entiende que es necesario llevar el control para finalmente poder configurar correctamente el sistema y los POS de la estación al final del proceso, no existe los compromisos establecidos dentro de las distintas áreas, y en la práctica el proceso no se lleva a cabo constantemente sino hasta que ya es estrictamente necesario.

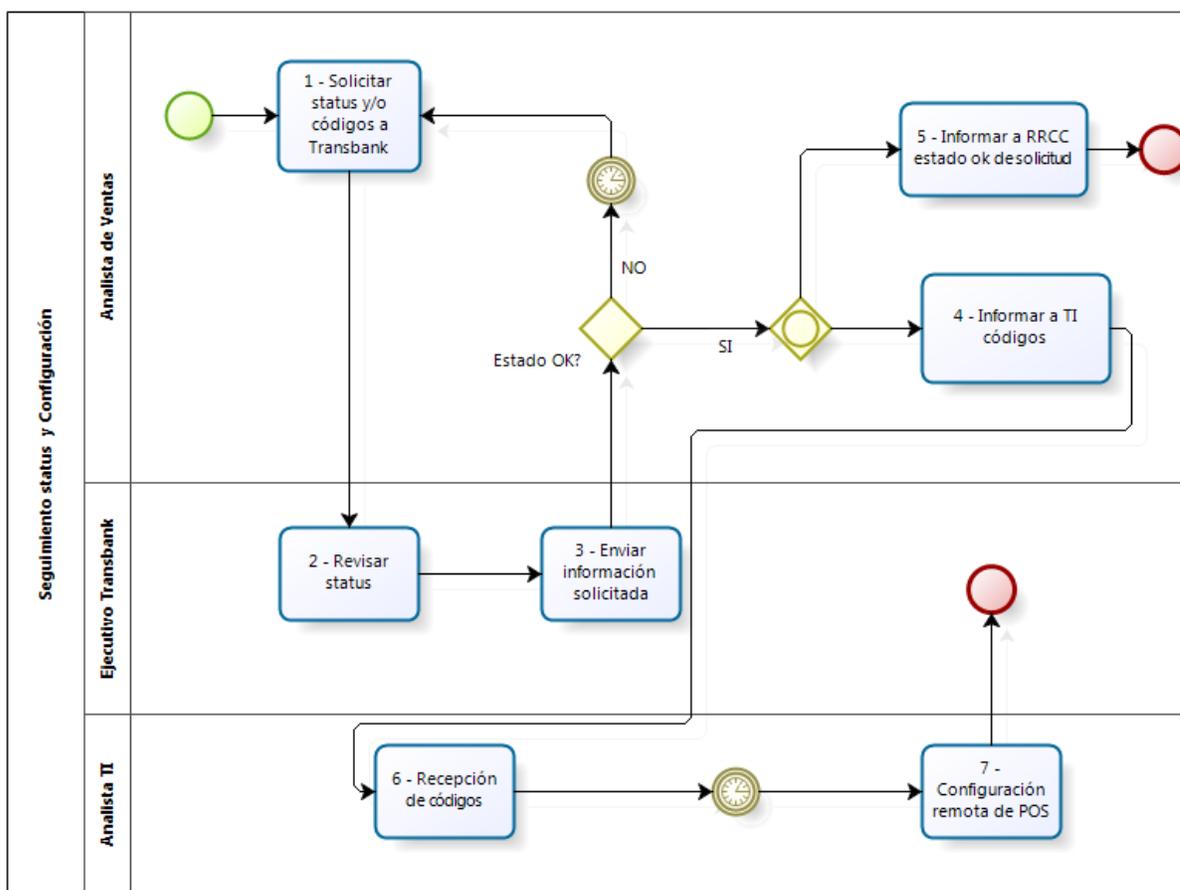
Cuando el proceso se realiza, éste consiste en hacer las consultas debidas al ejecutivo Transbank acerca de la solicitud de los códigos comercio y DDLLs que se solicitaron crear, ya que son necesarias para las configuraciones del sistema, ya sea para estación nueva o para cuando existe cambio de distribuidor. A veces simplemente la consulta se limita a saber si la solicitud que había sido confirmada y aprobada por el ejecutivo o el afiliador, entró o no entró en proceso.

Una vez se tiene esta información, el analista de ventas informa al Representante Comercial de la zona que la solicitud de los equipos está en proceso, y si recibe los códigos comercio y DDLLs, informa al área TI acerca de estos nuevos datos. La realización de este seguimiento y la posterior información a quienes corresponda está de todas maneras abajo en la lista de prioridades del analista, por lo no es un proceso que se realice con la continuidad deseada.

### b. Modelamiento BPMN

Se modela el proceso actual mediante BPMN, y a continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

ILUSTRACIÓN N° 22: PROCESO SEGUIMIENTO BPMN



Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 24: DIAGRAMA DE ACTIVIDAD PROCESO SEGUIMIENTO Y CONFIGURACIÓN**

Elemento	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos Involucrados
1 - Solicitar status y/o códigos a Transbank	Analista de Ventas	Analista de Ventas consulta a Ejecutivo Transbank estado de la solicitud ingresada, ya sea de afiliación o de cambio de operador	Correo Electrónico
2 - Revisar status	Ejecutivo Transbank	El Ejecutivo Transbank revisa estado de la solicitud ingresada por el o por el a filiator en sistema Transbank	Correo Electrónico
3 - Enviar información solicitada	Ejecutivo Transbank	Envía el estado de la solicitud, dependiendo la consulta hecha por el analista. Si se le solicitan los códigos asociados y estan OK, los entrega. Si no, indica que se debe esperar	Correo Electrónico
4 - Informar a TI códigos	Analista de Ventas	Si analista recibe los códigos asociados, los informa al área TI para configuración de POS	Correo Electrónico
5 - Informar a RRCC estado ok desolicitud	Analista de Ventas	Analista informa avance del estado de la solicitud cuando es confirmada por el ejecutivo	Correo Electrónico
6 - Recepción de códigos	Analista TI	Recepciona los códigos informados por área de ventas, para su posterior ingreso en configuración	Correo Electrónico
7 - Configuración remota de POS	Analista TI	Configura remotamente el sistema de la estación de servicio correspondiente, según indicaciones que posea	

Fuente: Elaboración Propia.

**c. Medición del Proceso**

Como no existen tiempos acordados para el seguimiento de las solicitudes de afiliación, nuevos códigos ni configuración de sistema, las variaciones en el proceso varían desde los 5 días en el mejor de los casos, hasta la fecha misma de la instalación del equipo solicitado en la estación de servicio. Por lo que si los procesos anteriores se realizaron en los tiempos prudentes, el no realizar correctamente este seguimiento podría hacer perder todo el tiempo ganado en las etapas ya realizadas.

## CUADRO N° 25: TIEMPOS DE EJECUCIÓN ENTRE ACTIVIDADES PROCESO SEGUIMIENTO

<b>Actividades: Desde confirmación de ingreso de solicitud hasta configuración remota de POS</b>			
<b>Actores</b>	Actividades	Max	Min
- Analista - Ejecutivo	Solicitud Código - Recepción Código	Misma Fecha instalación Equipo	3 días desde confirmación Ingreso
- Analista - TI	Recepción Código – Informar a TI	1 día hábil	1 día hábil
- Analista - TI - Distribuidor	Configuración remota POS	Misma Fecha instalación Equipo	1 día hábil

Fuente: Elaboración Propia.

### d. Análisis de Problemas y Oportunidades de Mejora

El ejemplo del proceso de seguimiento presentado se da en el caso que efectivamente exista la intención de las áreas involucradas en realizarlo. Por ende las holguras de tiempo son tan variables como las posibilidades de ejecutar este proceso o no. Finalmente el proceso debe llevarse a cabo en algún momento, dando como plazo máximo la fecha en que el técnico de Transbank ya se encuentra en la estación de servicio para realizar la instalación solicitada. De esta manera podemos observar las siguientes problemáticas y posibilidades de mejora:

- No existe un procedimiento establecido de todas las actividades para un correcto seguimiento de las solicitudes de afiliación y cambios de operadores, por lo que existe una pérdida de información importante para las gestiones de la empresa en la estación.
- No se mantiene una base de datos compartida entre las áreas con los registros actualizados de los nuevos operadores, la cantidad de POS con sistema Urano en sus estaciones y los códigos comercio y DDLLs asociados. El proceso de seguimiento debería servir para nutrir esta base de datos y así poder acelerar otro tipo de procesos, como las solicitudes de equipos adicionales. Además permite el tener la información a mano y actualizada de todas las estaciones y los su estado en cuanto a medios de pago.
- No existe una solicitud explícita al proveedor de medios de pagos de fechas de instalación, ni se establecen acuerdo que permitan coordinar tal fecha. Las visitas de los técnicos se realizan en tiempos aleatorios, sin existir consideraciones ni exigencias por parte de la compañía.
- No se incluye en el procedimiento una actividad de información anterior a la visita del técnico, en donde se informe y aclare al distribuidor los antecedentes que debe presentar al técnico cuando se realice la visita. La entrega a los

distribuidores de esta información no es una actividad establecida, pero si necesaria para poder realizar las configuraciones en estación de los Pin Pad, diferentes a las configuraciones remotas que se hacen en casa matriz.

VIII.III.V Proceso de Coordinación de Instalaciones y Ejecución  
a. Revisión General del Proceso

El proceso de coordinación de instalaciones y ejecución es el que debiera establecerse para poder controlar la llegada de los equipos Pin Pad, su instalación y configuración al sistema Urano. Actualmente el proceso no posee actividades definidas, y se realiza en base a la visita del técnico de Transbank a la estación de servicio, sin establecimiento a priori de una fecha coordinada con el distribuidor ni las áreas centrales

En el proceso el técnico Transbank solicita al distribuidor los datos de configuración necesarios para los equipos PinPad asociados a Urano, que necesitan ser instalados de manera sincronizada al sistema, para que puedan comunicarse el POS de venta con la máquina de medios de pagos. De esta manera se transmite de manera directa el monto a cancelar al PinPad, no permitiendo ingresar montos manuales.

ILUSTRACIÓN N° 23: FORMATO DATOS DE RED Y CONFIGURACIÓN EQUIPOS PIN PAD

DOCUMENTACIÓN RED LAN				PRIVADO COMP.
CESS	9311			
Contrato	106059			
Tipo Operación	No			
Razon Social				
RUT	78.222.460-3			
Dirección	Pedro de Valdivia 199			
Comuna	Carahue			
Telefono	(045) 651-703 (045) 652-163			
RRCC	Gabriel Giglio			
PBL	Revendedor			
Operación	S400006001			
Flota	8SCL020321			
Handling	0			
			POS Tienda	2
			POS Isla	1
IP				
IP Vsat Data	10.228.85.65	(gateway)		
IP Vsat Voz				
IP Site Master	10.228.85.74			
IP Linksys				
Mascara	255.255.255.192		Canal WiFi	8

Fuente: Área TI, Petrobras.

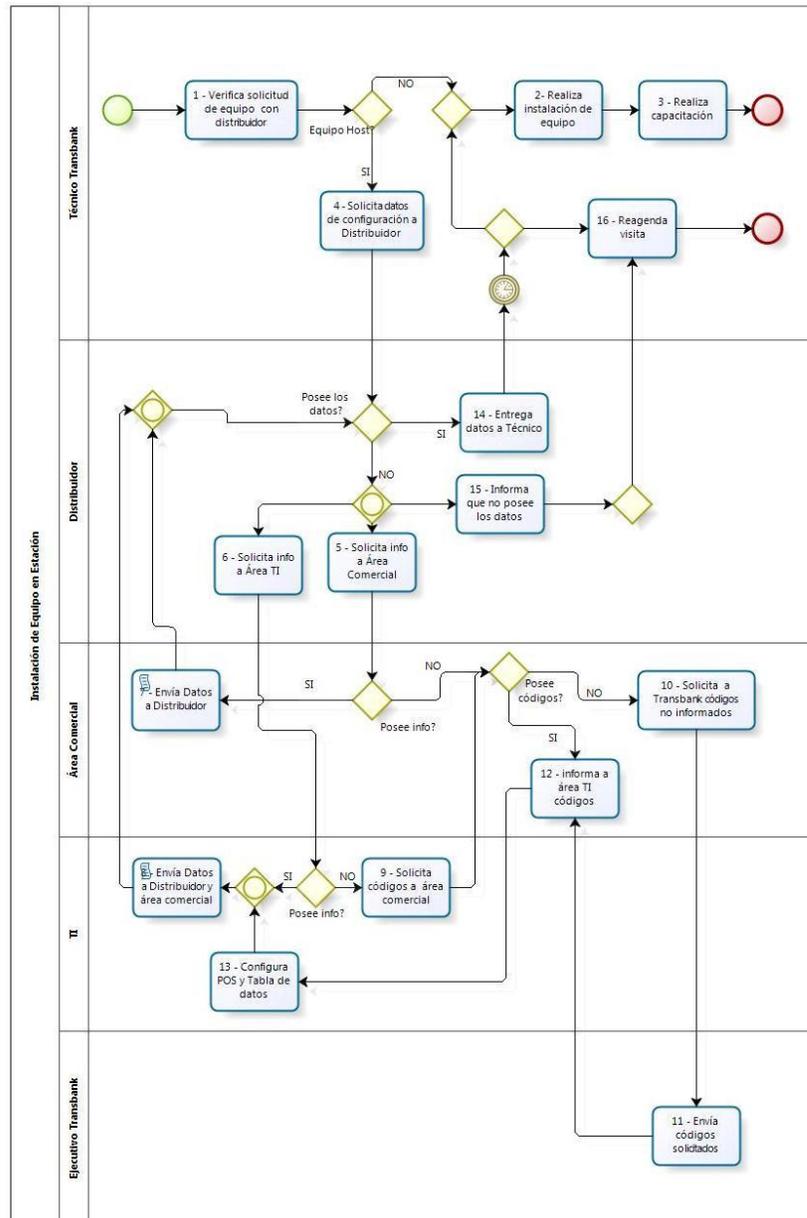
Si esta información la posee el distribuidor, ya que fue entregada anteriormente por las áreas centrales, el proceso puede continuar hasta la instalación de los equipos. Sin embargo, comúnmente las áreas centrales no comunican esta información a los distribuidores a priori, por lo que el distribuidor se debe comunicar con Petrobras para poder obtener estos datos. El proceso termina cuando finalmente se pueden obtener los

datos, configurar los equipos, o cuando no se logra obtener la información y el técnico desiste de su instalación.

b. Modelamiento BPMN

Se modela el proceso actual mediante BPMN, y a continuación, se describe cada uno de los elementos que participan en el proceso, a partir del Diagrama de Actividad:

ILUSTRACIÓN N° 24: PROCESO COORDINACIÓN DE INSTALACIÓN BPMN



Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 26: DIAGRAMA DE ACTIVIDAD PROCESO COORDINACIÓN DE INSTALACIÓN**

Elemento	Responsables o Participantes	Descripción	Documentos Involucrados
1 - Verifica solicitud de equipo con distribuidor	Técnico Transbank	Llega a la estación de servicio y verifica que efectivamente se debe realizar instalación de equipos	
2 - Solicita datos de configuración a Distribuidor	Técnico Transbank	Pide datos de configuración al distribuidor para sincronización de Pin Pads	
3 - Entrega datos a Técnico	Distribuidor	Entrega los datos que posee ya que le fueron entregados por casa matriz a técnico	Datos de configuración
4 - Informa que no posee los datos	Distribuidor	Informa a Técnico que no posee tales datos	
5 - Pide a Técnico que espere mientras consigue datos	Distribuidor	Pide a técnico que espere mientras consigue información con casa matriz	
6 - Solicita info a Área TI	Distribuidor	Solicita datos de configuración de Pin Pad a casa matriz	Llamada telefónica
7 - Solicita info a Área Comercial	Distribuidor	Solicita datos de configuración de Pin Pad a casa matriz	Llamada telefónica
8 - Envía Datos a Distribuidor	Analista de Ventas Analista TI	Teniendo los datos de configuración se envían a distribuidor	Correo Electrónico
9 - Solicita códigos a área comercial	Analista TI	Solicita códigos comercio y DDLLs a analista de ventas si no se ha hecho configuración con anterioridad	Llamada telefónica
10 - Revisa si posee códigos comercio	Analista de Ventas	Revisa en su correo electrónico si recibió los códigos solicitados por parte de Transbank	Correo electrónico
11 - informa a área TI códigos	Analista de Ventas	Si posee los códigos, se les envía directamente a Área TI	Correo electrónico
12 - Solicita a Transbank códigos no informados	Analista de Ventas	Si no se poseen los códigos, se busca contactar a ejecutivo Transbank para entrega de información	Llamada telefónica Correo electrónico

Fuente: Elaboración Propia.

c. Medición del Proceso

Como se puede verificar al revisar las actividades del proceso, la coordinación para la instalación de los equipos prácticamente no existe, siendo una actividad de emergencia en el momento justo cuando el técnico se presenta a instalar. El distribuidor debe actuar rápido para obtener la información solicitada, para no correr el riesgo de que el técnico se vaya sin realizar la instalación. De ser así la visita más cercana no tardaría menos de 5 días.

CUADRO N° 27: TIEMPOS DE EJECUCIÓN ENTRE ACTIVIDADES PROCESO COORDINACIÓN DE INSTALACIÓN

Actividades: Desde Recepción equipo en estación hasta Instalación			
Actores	Actividades	Max	Min
- Técnico	Recepción Técnico		
- Distribuidor	- Entrega Datos de Configuración	N/A	N/A
- Técnico	Instalación exitosa / no exitosa	N/A	N/A
- Distribuidor	Informar estado	N/A	N/A
- RRCC/ Analista			
- Analista	Coordinar 2da visita para instalación	5 días hábiles después	5 días hábiles después
- Ejecutivo			

Fuente: Elaboración Propia.

d. Análisis de Problemas y Oportunidades de Mejora

Los problemas del proceso se hacen evidentes al confirmar que no existe un procedimiento de anticipación a la instalación de los equipos, teniendo una coordinación prácticamente nula. En este contexto se pueden realizar las siguientes observaciones:

- No existen actividades anteriores que permitan realizar una real coordinación con Transbank sobre la instalación de los equipos solicitados, por lo que la visita del técnico puede realizarse sin previo aviso, si no se hace el seguimiento indicado.
- No existe actividades anteriores de entrega de información a los distribuidores u otro personal en la estación de servicio para que reciba al técnico de Transbank y realice las instalaciones. Tampoco existe la actividad establecida de entregar los datos de configuración de los equipos con anticipación al distribuidor para que los tenga a disposición para cuando se realiza la visita.
- No existe procedimiento de emergencia para tener equipos de pago autónomo en caso de falla en la instalación de los equipos Pin Pad.

- La relación entre el distribuidor y el área TI no está establecida habitualmente como parte de los contactos de la estación, y por ende dificulta el poder obtener información relevante para las instalaciones.

#### VIII.III.VI Revisión General Gestión de Medios de Pago de Inicio o de Cambio de Operación

Los cuatro procesos que forma parte de la gestión de medios de pago de inicio o cambio de operador presentan claramente deficiencias que provocan atrasos en la instalación final de los equipos en las estaciones de servicio. Es así como una mala gestión, la descoordinación y poco compromiso entre las partes puede provocar que la estación pueda pasar semanas sin contar con opción de medios de pago diferentes al efectivo.

Transbank posee por su parte períodos de tiempo para la entrega de resultados que por una parte la compañía no puede modificar, ya que se escapan de la gestión de Petrobras, pero si poseen valores promedio establecidos que permiten a la compañía tomar los resguardos necesarios.

Cuando Transbank valida las solicitudes y documentos por parte de Petrobras para la afiliación de un nuevo distribuidor, tarda siete días hábiles desde ese instante hasta la creación de los códigos comercio. Una vez creados estos códigos y realizada la solicitud de los equipos, existe una demora de 5 días más.

Es decir, para las nuevas afiliaciones, el proceso desde que se válida los contratos hasta que se realiza la instalación final del equipo, podría tardarse no más de doce días. Para la toma de operación de una nueva estación para un operador ya existente, el proceso desde que se confirma la aceptación de la solicitud hasta la instalación podría no tomar más de cinco días.

Sin embargo, considerando los tiempos promedios calculados para las actividades en que Petrobras participa de los procesos, la gestión completa para la instalación de los equipos desde su solicitud tiene los siguientes tiempos de demora:

**CUADRO N° 28: TIEMPO DESDE INICIO DE GESTIONES HASTA INSTALACIÓN DE EQUIPOS**

Gestión de Inicio o Cambio de Operación		
	Mínimo	Máximo
<b>Nuevo Operador</b>	24 días hábiles	53 días hábiles
<b>Nueva Operación Operador Existente</b>	7 días hábiles	19 días hábiles

Fuente: Elaboración Propia.

Otro dato interesante es el comparar el término de las gestiones de medios de pago con la fecha efectiva en que el nuevo distribuidor entra en operación. Para un nuevo operador, los procesos de contratación comienzan aproximadamente con cuarenta días de anticipación. En promedio las solicitudes de afiliación de Transbank suceden diez días después, es decir con 30 días de anticipación al comienzo de la operación.

Para el caso en donde se realiza un cambio de operador en estación ya existente, bajo la operación de un distribuidor que ya pertenece a la cadena, las negociaciones no son más allá de 15 días antes de comenzar a operar la estación de servicio. Los procesos de solicitudes de equipo no suelen ser antes de los 10 días de comienzo de su operación.

Tomando estos datos, y los de demora de los procesos analizados, podemos obtener los siguientes resultados:

**CUADRO N° 29: TIEMPOS ENTRE INICIO DE OPERACIÓN Y TÉRMINO DE GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO**

<b>Gestión de Inicio o Cambio de Operación</b>		
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>Nuevo Operador</b>	6 días antes de operación	23 días después de operación
<b>Nueva Operación Operador Existente</b>	3 días antes de operación	9 días después de operación

Fuente: Elaboración Propia.

Las propuestas de rediseño buscarán el poder anticiparse mayoritariamente antes del comienzo de operación, estableciendo las actividades precisas para lograr que ninguna estación permanezca sin medios de pago después del inicio de su nueva operación.

#### VIII.IV PROPUESTAS DE MEJORA Y/O REDISEÑO

La Gestión de Medios de Pago para Estaciones de Inicio o cambio de operador presenta procesos que efectivamente son posibles de mejorar, ya que actualmente se están realizando sin estándares establecidos, ni en los tiempos ni holguras necesarias para terminar los procesos en los momentos precisos. Además se ha podido observar falencias que se deben resolver con anterioridad al solo cambio de los procesos, y que ayudarían a poder establecer ciertas reglas y procedimientos con parámetros mejor establecidos.

Como se pudo observar, dado que los acuerdos logrados con Transbank para las tarifas preferenciales para las estaciones de servicio de la cadenas son realizadas en

forma colectiva para los distribuidores por parte directa de Petrobras, el mantener centralizada la afiliación y las solicitudes para contar con medios de pago debe permanecer. Si se deja en manos del distribuidor la afiliación por su cuenta a Transbank, no podrá acceder a los valores rebajados en cuanto a comisiones cobradas por las transacciones con tarjetas de crédito, ni tampoco podrá solicitar correctamente los equipos asignados para la compañía. Esto último es de gran relevancia, dado el estándar que desea la compañía establecer y mantener para todas sus estaciones, pudiendo contar con el mismo servicio en todas ellas, lo que incluye el contar con el mismo servicio en cuanto a medios de pago.

Dado esto, es de gran importancia elevar de nivel de estos procesos de gestión y considerarlo como parte fundamental para la entrada en funcionamiento de una nueva estación de servicio, o para la continuidad del funcionamiento de otra donde se ha cambiado el operador.

Cuando se habla de un operador nuevo, al cual se necesita afiliar, se debe hacer notar al distribuidor que cumplir con el requisito de contar con Transbank en la estación tiene la misma importancia que completar por ejemplo, los contratos de operación propios de su gestión. De esta manera se puede en primer lugar fijar y acotar los límites de tiempo en los cuáles se exige contar con los antecedentes y documentos firmados de afiliación al mismo distribuidor y de esta manera evitar las demoras provocadas principalmente por no enviar los antecedentes a tiempo.

Por otra parte, la forma en que se le solicitan los antecedentes, por parte de un analista de ventas de manera impersonal, dificulta la fluidez del intercambio de información, ya que no existe mayor contacto entre estos participantes. Por ende es importante que quién acelere la obtención de los documentos sea alguien con mayor contacto con el distribuidor, como lo es su Representante Comercial.

El Representante Comercial, quién es el encargado de la zona donde se emplaza la nueva estación y es participante activo de la selección del nuevo operador y de llevar su contrato de operación, debe tomar la responsabilidad de hacer llegar y solicitar los documentos necesarios al distribuidor, como parte del proceso de contratación, y no de forma anexa.

La cantidad de documentos solicitados al distribuidor son en muchas ocasiones imposibles de obtener, dada las condiciones del nuevo distribuidor. Por lo mismo se puede disminuir la exigencia de estos documentos, justificando debidamente con Transbank la falta de aquellos que no se posean a tiempo, haciéndose Petrobras responsable. Para ello se estableció con Transbank el envío junto con los documentos firmados del distribuidor, de una solicitud a nombre de Petrobras (Anexo I), donde se indica los documentos que se envían del nuevo operador, y dando fe de la acreditación de la solicitud, con el fin de eliminar la posibilidad de rechazo de la solicitud de afiliación.

Se hace necesario formalizar y crear un documento de uso compartido entre las áreas, principalmente el área TI y el área comercial, acerca de los datos de los distribuidores y los datos relacionados a Transbank del distribuidor. Para eso se trabajará en la creación de una planilla en la que se encuentren todos los datos de las

estaciones ya existentes, y se realizarán los cambios en línea de los nuevos datos que se vayan a agregando. Esto es posible a través de una carpeta compartida para ambas áreas que la Gerencia TI puede crear sin inconvenientes.

Los datos de esta planilla deben contener:

- Datos de la Estación de Servicio.
- Datos del Distribuidor en Operación.
- Códigos Comercios.
- N° de Pos de la estación.
- DDLLs asociados a los POS, enumerados en columnas.

Cuando se produce el inicio del proceso de un cambio de distribuidor, o el inicio de una nueva estación de servicio, esta planilla debe contener esta información, agregando los cambios que se producen en los datos mencionados anteriormente, incluyendo además:

- Fecha de inicio de operación.
- Fecha de Visita concordada con Transbank.
- Estado solicitudes códigos.
- Estado de las instalaciones.

Dado lo anterior es de suma importancia el oficializar el proceso de seguimiento de los nuevos códigos, y el coordinar efectivamente las fechas de instalación con Transbank. En este punto pueden suceder dos situaciones:

- Código Comercio y DDLLs para la nueva estación o la estación de cambio de operación están creados 5 o más días antes del inicio de la nueva operación:
  - Para el caso de una estación nueva, existe holgura para solicitar a Transbank el atraso de la visita del técnico a un día de anticipación o el mismo día al inicio de operación, pudiéndose encontrar un analista TI en la estación, y realizar el proceso de configuración.
  - Para el caso de un cambio de distribuidor en una estación en funcionamiento, existe la holgura de solicitar el atraso de la visita del técnico al mismo día de cambio de operador, pudiéndose encontrar un analista TI en la estación, y realizar el proceso de configuración.

En ambos casos la presencia del analista Ti en la estación asegura la correcta instalación de los equipos solicitados.

- Comercio y DDLLs para la nueva estación o la estación de cambio de operación están creados menos de 5 días antes del inicio de la nueva operación:
  - En este caso no es posible contar con los equipos Pin Pad desde el comienzo de la operación, por lo que se debe asegurar que el distribuidor cuente con los datos necesarios para que cuando se realice la visita del técnico, pueda instalar los equipos sin problemas.

Se debe agregar además, la posibilidad de instalar equipos de emergencia autónomos si los tiempos de holgura no permiten contar con los equipos Pin Pad en un plazo aceptable. Estos equipos son de fácil instalación, y no requiere de intervención de personal de Petrobras para instalarse:

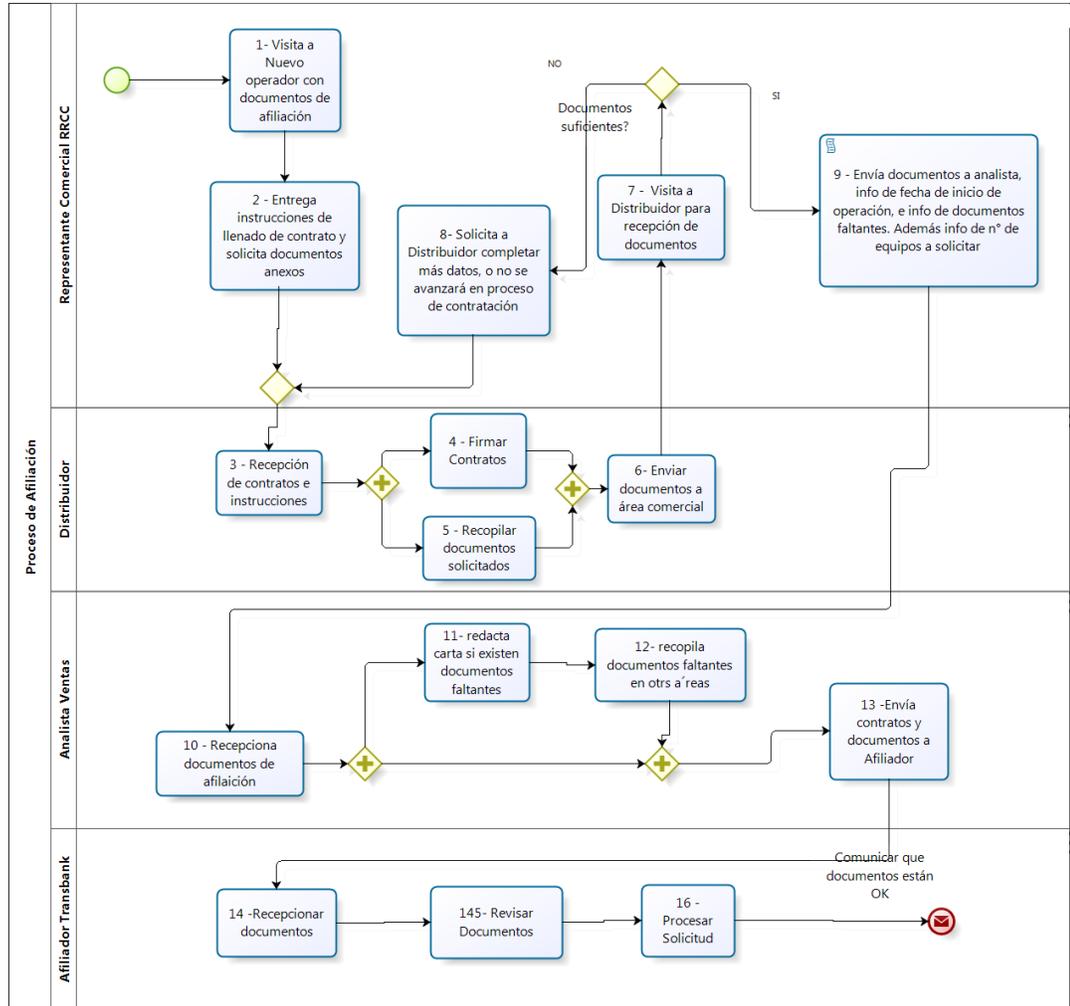
- Terminal autónomo: Son los terminales que no están asociados a Urano, es decir, funcionan de manera autónoma. Estos se solicitan para aquellas estaciones que no alcancen a contar con equipos Pin Pad a tiempo ya que su solicitud es más rápida e instalación más sencilla. La solicitud para esta clase de equipo no demora más de tres días desde su solicitud hasta la instalación. Luego se puede solicitar la devolución de este equipo una vez que los Pin Pad estén instalados.

Finalmente, el modelamiento para los procesos de seguimiento y coordinación de instalaciones se modelarán como un solo gran proceso, en fases diferentes, debido a la interrelación estrecha existente entre las actividades que lo componen.

Dado estos cambios, a continuación se presentan las propuestas de rediseño y definición de los procesos estudiados:

VIII.IV.I Mejora Proceso de Afiliación a Transbank de un nuevo operador

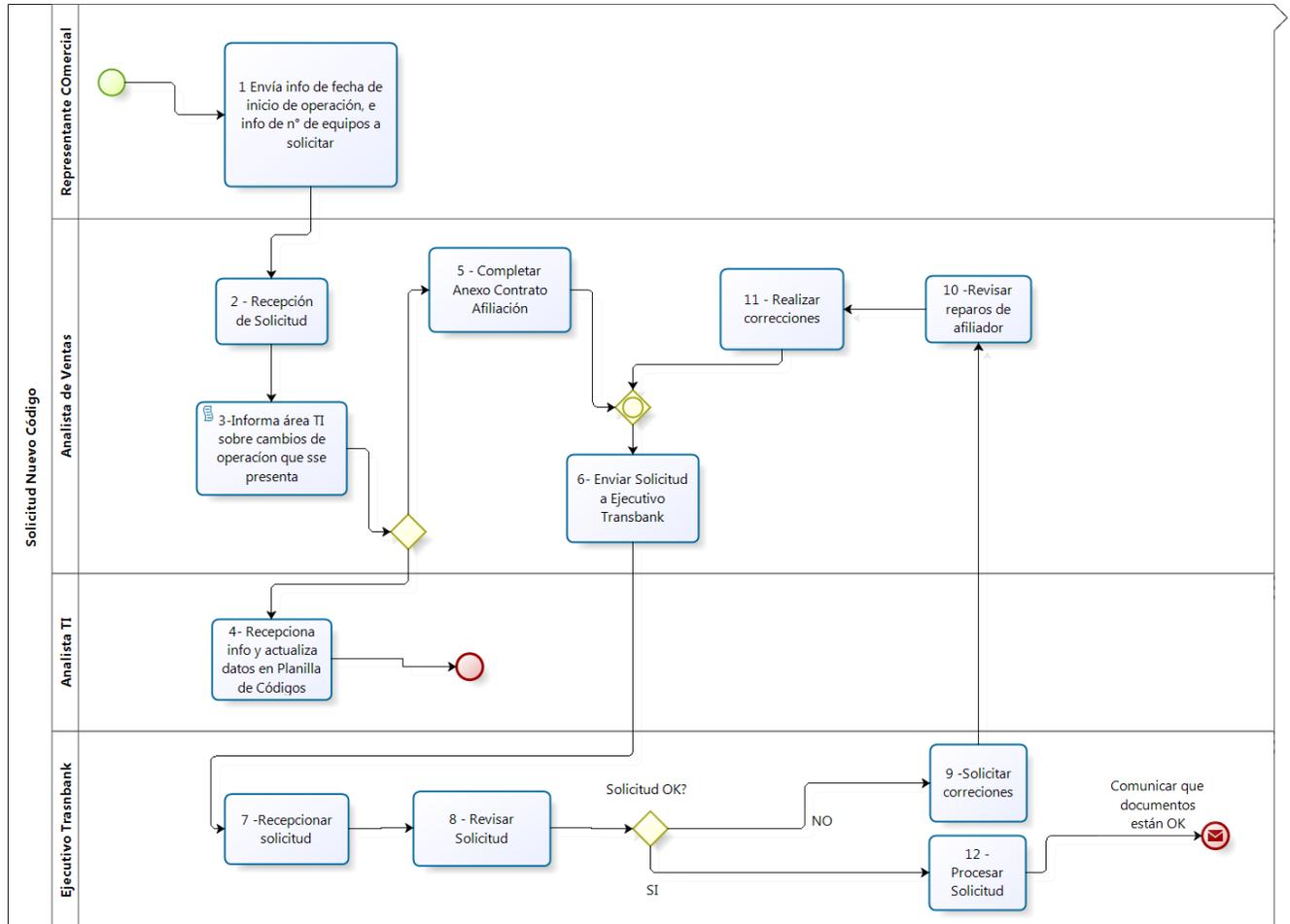
ILUSTRACIÓN N° 25: REDISEÑO PROCESO DE AFILIACIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

VIII.IV.II Mejora Proceso de Solicitud de nuevo código para operador antiguo en nueva estación.

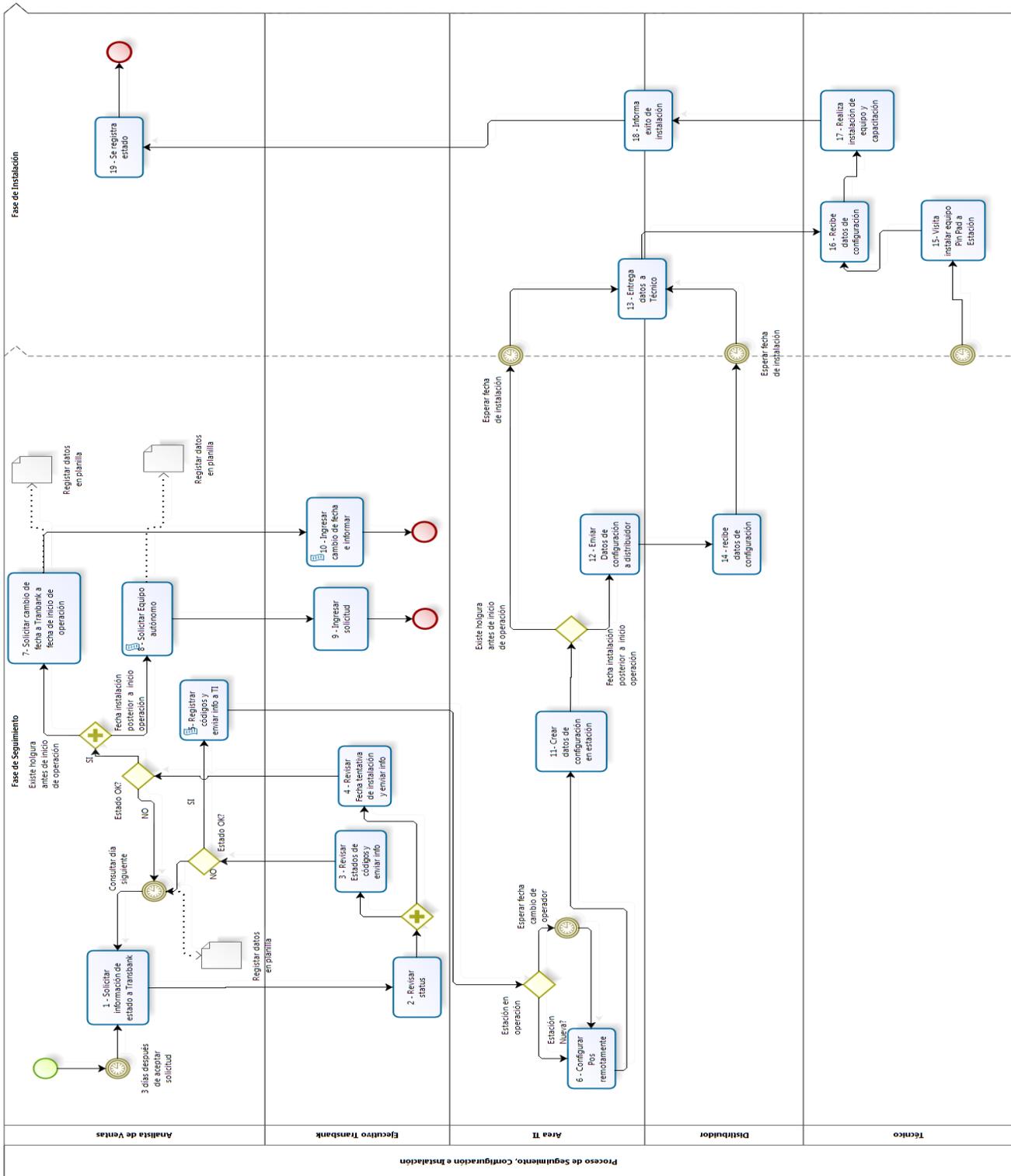
ILUSTRACIÓN N° 26: REDISEÑO PROCESO NUEVO CÓDIGO BPMN



Fuente: Elaboración Propia.

### VIII.IV.III Mejora Proceso Seguimiento, Configuración e Instalación

# ILUSTRACIÓN N° 27: REDISEÑO PROCESO SEGUIMIENTO E INSTALACIÓN B



#### VIII.IV.IV Proyección de Resultados de Mejora

El rediseño y mejoramiento de los procesos permite reducir y/o acotar los tiempos de demora de las actividades en cada uno de los procesos, estableciendo fechas límites para la realización de éstas. De esta manera se puede observar una reducción en los tiempos de recopilación de información de antecedentes para la afiliación, eliminando las posibilidades de errores y de rechazos de la solicitud de ingresar un nuevo operador al sistema Transbank.

Para el caso de la Gestión para estaciones de Inicio, se modifica el tiempo de comienzo de la gestión de los procesos de los 30 días promedio antes de la apertura de operación, a 40 días antes, comenzando en conjunto con el proceso de contratación del nuevo distribuidor. Se reducen los tiempos máximos de ejecución del proceso como se indica en el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN N° 28: COMPARACIÓN PROCESO AFILIACIÓN ANTES Y DESPUÉS

Actividades	Máximo Actual	Máximo Rediseño
Desde solicitud contratos hasta recepción en casa matriz	20 días hábiles	20 días hábiles
Desde envío documentos a Transbank hasta información de Aprobación/Rechazo	3 días hábiles	3 días hábiles
Desde rechazo solicitud hasta recepción de correcciones	10 días hábiles	N/A
Desde reenvío de documentos a Transbank hasta Aprobación/Rechazo	3 días hábiles	N/A
<b>Total</b>	<b>36 días</b>	<b>23 días</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Para el caso de la Gestión para estaciones de cambio de operación, donde se solicita un nuevo código, se comienza a realizar el proceso desde el día de inicio de negociaciones con el distribuidor a tomar la operación, aumentando la holgura de acción de 10 días antes de la operación a 15 días antes. Se reducen los tiempos máximos de ejecución del proceso como se indica en el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN N° 29: COMPARACIÓN PROCESO NUEVO CÓDIGO ANTES Y DESPUÉS

Actividades	Máximo Actual	Máximo Rediseño
Desde recepción de solicitud hasta recepción datos TI	4 días hábiles	N/A

<b>Desde envío solicitud hasta aprobación/rechazo</b>	3 días hábiles	3 días hábiles
<b>Desde reenvío solicitud hasta aprobación/rechazo</b>	2 días hábiles	2 días hábiles
<b>Total</b>	<b>9 días</b>	<b>5 días</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de la recepción de solicitudes, al contrario de lo que sucede en el proceso actual, los nuevos procesos permiten el poder en todos los casos tener enviadas y aprobadas las solicitudes de afiliación o nuevo código con holgura antes de la operación. Posterior a la recepción de estas solicitudes, se mantienen los tiempos propios de Transbank de realización de sus tareas, que en el caso de nuevas afiliaciones suman 12 días desde la recepción de contratos en Transbank hasta la instalación de los Pin Pad, y 5 días para el caso de nuevos códigos desde la recepción de la solicitud hasta la instalación.

Esto da como resultado que Transbank puede contar con los códigos creados y con fecha de instalación para ser informados a Petrobras cuando se produce el máximo de retraso en las etapas de solicitudes, a lo más 5 días antes del inicio de la operación en el caso de estaciones de inicio, y 5 días también para el caso de las estaciones con cambio de operador.

Los atrasos que se pueden incurrir dependerán de que tan constante sea el analista de ventas en obtener la información de Transbank acerca de los códigos solicitados. El peor de los casos es cuando llegase el momento de apertura de la estación, y el analista aún no consulta por los códigos, y por ende tampoco se ha configurado el sistema Urano de forma remota. En este caso, el mismo día de inicio de operación se puede solicitar un equipo autónomo de emergencia, y contar con solo tres días como máximo sin medios de pago en la estación.

**CUADRO N° 30: COMPARACIÓN TIEMPOS ENTRE INICIO DE OPERACIÓN Y TÉRMINO DE GESTIÓN DE MEDIOS DE PAGO**

<b>Gestión de Inicio o Cambio de Operación</b>		
	<b>Máximo Actual sin medios de pago</b>	<b>Máximo rediseño sin medios de pago</b>
<b>Nuevo Operador</b>	23 días después de operación	3 días después de operación
<b>Nueva Operación Operador Existente</b>	9 días después de operación	3 días después de operación

Fuente: Elaboración Propia.

Utilizando el ejemplo mostrado de la estación Renca, se puede proyectar las pérdidas percibidas en el caso actual de manera general, y en el caso rediseñado. Si la venta promedio diaria es de 13m<sup>3</sup>, y lo máximo que se logró vender sin medios de pago fue en promedio de 9 m<sup>3</sup> (un 31% de ventas menos aproximadamente), los resultados en esa estación si fuese una estación de inicio serían los siguientes:

ILUSTRACIÓN N° 30: PÉRDIDAS EJEMPLO ESTACIÓN PROMEDIO

	Procesos Actuales	Procesos rediseñados
<b>Tiempo máximo sin medio de pago días</b>	23	3
<b>pérdidas diarias promedio en ventas m<sup>3</sup></b>	3	3
<b>Margen \$/Lt.</b>	19,74	19,74
<b>Margen total \$</b>	1.362.060	177.660
<b>Diferencia \$</b>		1.184.400

Fuente: Elaboración Propia.

#### VIII.IV.V Beneficios económicos estimados para los próximos períodos

Al mes de Julio del 2014 y finalizando este trabajo de memoria, de los 14 proyectos contemplados de nuevas estaciones para este año, ya habían sido abierto 8 de ellas. Para lo que resta del año aún permanecen en carpeta otros 6 proyectos, cuyas metas de ventas mensuales, y promedio de ventas diarias para su primer mes de funcionamiento se muestra a continuación:

CUADRO N° 31: PROYECTOS DE ESTACIONES EN CARPETA FINAL 2014

Nombre Proyecto	GRDiesel	Ppto Sep14 m3/mes	Ppto Oct14 m3/mes	Ppto Nov14 m3/mes	Ppto Dic14 m3/mes	Venta promedio diario 1er mes de funcionamiento m3/día
Moztazal	Diesel	35,062	35,061	35,062	35,055	5,08
Moztazal	GNC	0,000	0,000	0,000	0,000	
Moztazal	Kerosene	0,000	0,000	0,000	0,000	
Moztazal	Gas 93	69,036	69,032	69,037	69,029	
Moztazal	Gas 95	45,392	45,441	45,427	45,467	
Moztazal	Gas 97	3,000	2,999	2,996	3,000	
Antofagasta Coaniquem	Diesel	69,060	64,198	70,911	78,162	16,28
Antofagasta Coaniquem	GNC	0,000	0,000	0,000	0,000	
Antofagasta Coaniquem	Kerosene	0,000	0,000	0,000	0,000	
Antofagasta Coaniquem	Gas 93	90,001	91,220	93,619	105,334	
Antofagasta Coaniquem	Gas 95	288,645	342,994	289,861	354,016	
Antofagasta Coaniquem	Gas 97	40,566	45,130	50,144	59,351	

Talca Casino	Diesel	139,938	114,670	217,185	13,92
Talca Casino	GNC	0,000	0,000	0,000	
Talca Casino	Kerosene	0,000	0,000	0,000	
Talca Casino	Gas 93	71,991	93,359	98,143	
Talca Casino	Gas 95	207,414	209,627	110,012	
Talca Casino	Gas 97	12,230	10,054	4,662	
Coronel	Diesel	160,635	177,978	221,062	12,21
Coronel	GNC	0,000	0,000	0,000	
Coronel	Kerosene	0,000	0,000	0,000	
Coronel	Gas 93	121,509	112,630	100,101	
Coronel	Gas 95	33,820	50,853	53,669	
Coronel	Gas 97	62,626	36,876	35,775	
Arica Soduchtacol	Diesel		68,353	80,337	7,98
Arica Soduchtacol	GNC		0,000	0,000	
Arica Soduchtacol	Kerosene		0,000	0,000	
Arica Soduchtacol	Gas 93		67,108	72,272	
Arica Soduchtacol	Gas 95		63,229	71,509	
Arica Soduchtacol	Gas 97		40,613	45,278	
Pichilemu	Diesel		102,595	105,025	7,09
Pichilemu	GNC		0,000	0,000	
Pichilemu	Kerosene		0,000	0,000	
Pichilemu	Gas 93		78,531	84,638	
Pichilemu	Gas 95		0,000	0,000	
Pichilemu	Gas 97		31,559	49,004	

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2014.

La venta promedio diario según lo observado en los ejemplos estudiados, baja un 31% aproximadamente cuando no se cuentan con alternativas de tarjetas de crédito en la estación. A continuación se presenta un cuadro de los beneficios del proyecto para las estaciones presentadas como proyectos 2014, en el peor de los casos de las situaciones sin rediseño, y con rediseño, para los procesos involucrados desde la afiliación de un nuevo distribuidor hasta la instalación del equipo de pago en la estación (bajo el supuesto del caso dónde entran solo operadores nuevos para las nuevas estaciones). Se actualiza el margen promedio obtenido por la estación de servicio según la información a este año (56,91 \$/lt para mayorista Petrobras, y 20,33 \$/lt. para minorista o distribuidor), y se observa las diferencias en las pérdidas percibidas.

CUADRO N° 32: MÁXIMA PÉRDIDA DE VENTAS ESTACIONES NUEVAS SIN REDISEÑO DE PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO FINAL 2014

	Ventas Diarias m3/día	Pérdida de Ventas Diarias m3/ día sin medios de pago	Días sin medios de pago sin rediseño	Margen Mayorista \$/lt	Margen Minorista \$/lt	Pérdida Mayorista	Pérdida Minorista
Mostazal	5,08	1,58	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 2.062.418	\$ 736.871

Antofagasta Coaniquem	16,28	5,05	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 6.603.890	\$ 2.359.471
Talca Casino	13,92	4,32	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 5.648.734	\$ 2.018.208
Arica Soduchtacol	12,21	3,79	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 4.955.263	\$ 1.770.442
Coronel	7,98	2,47	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 3.236.579	\$ 1.156.381
Pichilemu	7,09	2,20	23	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 2.876.569	\$ 1.027.755
<b>Total</b>						<b>\$ 25.383.453</b>	<b>\$ 9.069.129</b>

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 33: MÁXIMA PÉRDIDA DE VENTAS ESTACIONES NUEVAS CON REDISEÑO DE PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO FINAL 2014

	Ventas Diarias m3/día	Ventas Diarias m3/ día sin medios de pago	Días sin medios de pago con rediseño	Margen Mayorista \$/lt	Margen Minorista \$/lt	Pérdida Mayorista	Pérdida Minorista
Mostazal	5,08	1,58	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 269.011	\$ 96.114
Antofagasta Coaniquem	16,28	5,05	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 861.377	\$ 307.757
Talca Casino	13,92	4,32	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 736.791	\$ 263.245
Arica Soduchtacol	12,21	3,79	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 646.339	\$ 230.927
Coronel	7,98	2,47	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 422.162	\$ 150.832
Pichilemu	7,09	2,20	3	\$ 56,91	\$ 20,33	\$ 375.205	\$ 134.055
<b>Total</b>						<b>\$ 3.310.885</b>	<b>\$ 1.182.930</b>

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 34: DIFERENCIAS PÉRDIDAS EN NUEVAS ESTACIONES CON REDISEÑO DE PROCESO V/S SIN REDISEÑO FINAL 2014

	Diferencias Pérdida Mayorista	Diferencias Pérdida Minorista
Mostazal	\$ 1.793.407	\$ 640.758
Antofagasta Coaniquem	\$ 5.742.513	\$ 2.051.714
Talca Casino	\$ 4.911.942	\$ 1.754.964
Arica Soduchtacol	\$ 4.308.924	\$ 1.539.514
Coronel	\$ 2.814.417	\$ 1.005.549
Pichilemu	\$ 2.501.365	\$ 893.700
<b>Ahorro Total</b>	<b>\$ 22.072.568</b>	<b>\$ 7.886.199</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Los cuadros anteriores muestran que de mantenerse los proyectos en las fechas establecidas para este año, al aplicar la nueva metodología de solicitudes de medios de pago para estaciones nuevas, se dejarían de perder por lo menos MM\$22,07 para la compañía, y MM\$7,89 para los distribuidores, al reducir los tiempos máximos en los cuales las estaciones podrían estar sin servicios de tarjetas de crédito.

Hacia el 2015, los proyectos confirmados suman a la fecha 11 nuevas estaciones, las cuáles son en su mayoría estaciones existentes que dejan de pertenecer a la cadena ENEX, y que Petrobras está en negociaciones para su adquisición y manejo a través de concesionarios:

CUADRO N° 35: PROYECTOS DE ESTACIONES EN CARPETA FINAL 2015

Nombre	GRDiesel	Ppto Mar15 m3/mes	Ppto Abr15 m3/mes	Ppto May15 m3/mes	Ppto Jun15 m3/mes	Ppto Jul15 m3/mes	Ppto Ago15 m3/mes	Ppto Sep15 m3/mes	Ppto Oct15 m3/mes	Ppto Nov15 m3/mes	Ppto Dic15 m3/mes	Venta promedio diario 1er mes de funcionamiento m3/día
Lomas de San Andrés	Diesel	74,2	125,7	97,3	123,3	81,6	116,1	111,7	125,3	129,7	135,0	4,05
Lomas de San Andrés	GNC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Lomas de San Andrés	Kerosene	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Lomas de San Andrés	Gas 93	31,9	65,1	55,4	71,7	58,5	65,9	65,4	64,5	63,6	80,1	
Lomas de San Andrés	Gas 95	16,1	63,8	108,3	102,0	59,1	70,9	93,0	103,6	89,7	107,0	
Lomas de San Andrés	Gas 97	3,3	6,2	9,1	7,6	5,2	5,3	7,7	5,3	6,9	10,5	
Dalcahue	Diesel	49,4	91,1	79,1	87,8	58,7	74,8	73,0	78,1	74,9	96,3	3,28
Dalcahue	GNC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dalcahue	Kerosene	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dalcahue	Gas 93	30,4	53,7	44,3	60,1	46,1	63,0	65,6	62,0	73,0	68,0	
Dalcahue	Gas 95	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dalcahue	Gas 97	22,0	46,6	43,0	55,9	36,4	40,1	42,2	45,3	48,7	46,3	
Guadal	Diesel			10,0	7,4	7,4	9,9	9,6	9,8	10,6	12,2	2,10
Guadal	GNC			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Guadal	Kerosene			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Guadal	Gas 93			13,6	25,1	19,3	24,4	25,0	25,8	25,7	28,8	
Guadal	Gas 95			41,6	49,1	29,5	24,7	44,9	38,0	32,2	38,6	
Guadal	Gas 97			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Autogasco Punta Arenas	Diesel			107,5	150,9	109,3	160,3	170,6	166,7	161,7	99,5	7,44
Autogasco Punta Arenas	GNC			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Autogasco Punta Arenas	Kerosene			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Autogasco Punta Arenas	Gas 93			87,8	98,6	73,8	73,1	64,3	76,9	81,6	166,7	
Autogasco Punta Arenas	Gas 95			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Autogasco Punta Arenas	Gas 97			35,2	35,7	16,2	16,8	0,0	8,2	20,7	46,0	
Enex1 Santa Cruz	Diesel					54,1	72,5	69,9	71,6	74,7	80,1	5,10
Enex1 Santa Cruz	GNC					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex1 Santa Cruz	Kerosene					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex1 Santa Cruz	Gas 93					40,9	48,9	47,6	54,3	53,4	59,6	

Enex1 Santa Cruz	Gas 95	42,4	53,6	69,4	78,4	68,5	85,3	
Enex1 Santa Cruz	Gas 97	20,7	22,8	23,2	21,0	23,5	26,7	
Enex2 Illapel	Diesel	67,7	90,6	87,4	89,5	93,3	100,1	6,38
Enex2 Illapel	GNC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex2 Illapel	Kerosene	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex2 Illapel	Gas 93	51,1	61,1	59,5	67,9	66,7	74,5	
Enex2 Illapel	Gas 95	53,0	67,0	86,8	98,0	85,6	106,6	
Enex2 Illapel	Gas 97	25,9	28,5	29,0	26,3	29,4	33,4	
Enex3 Purranque	Diesel	85,9	115,0	111,0	113,7	118,6	127,2	
Enex3 Purranque	GNC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex3 Purranque	Kerosene	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex3 Purranque	Gas 93	65,0	77,6	75,6	86,2	84,7	94,6	
Enex3 Purranque	Gas 95	67,3	85,0	110,2	124,4	108,8	135,4	
Enex3 Purranque	Gas 97	32,9	36,2	36,9	33,4	37,4	42,4	
Enex4 Valdivia	Diesel	109,1	146,1	141,0	144,4	150,6	161,5	10,28
Enex4 Valdivia	GNC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex4 Valdivia	Kerosene	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex4 Valdivia	Gas 93	82,5	98,6	96,0	109,5	107,6	120,1	
Enex4 Valdivia	Gas 95	85,5	108,0	139,9	158,0	138,1	171,9	
Enex4 Valdivia	Gas 97	41,8	46,0	46,8	42,4	47,4	53,8	
Enex5 (tal Tal)	Diesel			102,9	105,4	109,9	117,9	10,31
Enex5 (tal Tal)	GNC			0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex5 (tal Tal)	Kerosene			0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex5 (tal Tal)	Gas 93			70,1	79,9	78,5	87,7	
Enex5 (tal Tal)	Gas 95			102,1	115,3	100,8	125,5	
Enex5 (tal Tal)	Gas 97			34,2	30,9	34,6	39,3	
Enex6 Chillan Los Puelches	Diesel			75,1	76,9	80,2	86,1	7,53
Enex6 Chillan Los Puelches	GNC			0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex6 Chillan Los Puelches	Kerosene			0,0	0,0	0,0	0,0	
Enex6 Chillan Los Puelches	Gas 93			51,2	58,4	57,3	64,0	
Enex6 Chillan Los Puelches	Gas 95			74,6	84,2	73,6	91,6	
Enex6 Chillan Los Puelches	Gas 97			25,0	22,6	25,3	28,7	

Fuente: Matriz de Ventas y Proyecciones Retail Petrobras Chile 2014.

Haciendo el mismo ejercicio que para el 2014, se presenta un cuadro de los beneficios del proyecto para las estaciones presentadas como proyectos 2015, en el peor de los casos de las situaciones sin rediseño, y con rediseño, para los procesos involucrados desde la afiliación de un nuevo distribuidor hasta la instalación del equipo de pago en la estación (bajo el supuesto del caso dónde entran solo operadores nuevos para las nuevas estaciones). Se actualiza el margen promedio obtenido por la estación de servicio según la información proyectada (59,07 \$/lt para mayorista Petrobras, y

21,10 \$/lt. para minorista o distribuidor), y se observa las diferencias en las pérdidas percibidas.

CUADRO N° 36: MÁXIMA PÉRDIDA DE VENTAS ESTACIONES NUEVAS SIN REDISEÑO DE PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO 2015

	Ventas Diarias m3/día	Pérdida de Ventas Diarias m3/ día sin medios de pago	Días sin medios de pago sin rediseño	Margen Mayorista \$/lt	Margen Minorista \$/lt	Pérdida Mayorista	Pérdida Minorista
Lomas de San Andrés	4,05	1,26	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 1.705.826	\$ 609.466
Dalcahue	3,28	1,02	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 1.382.604	\$ 493.984
Guadal	2,10	0,65	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 885.267	\$ 316.293
Autogasco Punta Arenas	7,44	2,31	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 3.132.105	\$ 1.119.054
Enex1 Santa Cruz	5,10	1,58	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 2.148.436	\$ 767.604
Enex2 Illapel	6,38	1,98	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 2.685.545	\$ 959.505
Enex3 Purranque	8,10	2,51	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 3.410.642	\$ 1.218.571
Enex4 Valdivia	10,28	3,19	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 4.331.515	\$ 1.547.586
Enex5 (tal Tal)	10,31	3,20	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 4.342.785	\$ 1.551.612
Enex6 Chillan Los Puelches	7,53	2,33	23	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 3.170.233	\$ 1.132.677
<b>Total</b>						<b>\$ 27.194.957</b>	<b>\$ 9.716.352</b>

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 37: MÁXIMA PÉRDIDA DE VENTAS ESTACIONES NUEVAS CON REDISEÑO DE PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO 2015

	Ventas Diarias m3/día	Ventas Diarias m3/ día sin medios de pago	Días sin medios de pago con rediseño	Margen Mayorista \$/lt	Margen Minorista \$/lt	Pérdida Mayorista	Pérdida Minorista
Lomas de San Andrés	4,05	1,26	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 222.499	\$ 79.496
Dalcahue	3,28	1,02	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 180.340	\$ 64.433
Guadal	2,10	0,65	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 115.470	\$ 41.256
Autogasco Punta Arenas	7,44	2,31	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 408.535	\$ 145.964
Enex1 Santa Cruz	5,10	1,58	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 280.231	\$ 100.122
Enex2 Illapel	6,38	1,98	4	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 467.051	\$ 166.870
Enex3 Purranque	8,10	2,51	5	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 741.444	\$ 264.907
Enex4 Valdivia	10,28	3,19	6	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 1.129.961	\$ 403.718
Enex5 (tal Tal)	10,31	3,20	7	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 1.321.717	\$ 472.230
Enex6 Chillan Los Puelches	7,53	2,33	3	\$ 59,07	\$ 21,10	\$ 413.509	\$ 147.740
<b>Total</b>						<b>\$ 5.280.756</b>	<b>\$ 1.886.735</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 38: DIFERENCIAS PÉRDIDAS EN NUEVAS ESTACIONES CON REDISEÑO DE PROCESO V/S SIN REDISEÑO FINAL 2015**

	<b>Diferencias Pérdida Mayorista</b>	<b>Diferencias Pérdida Minorista</b>
Lomas de San Andrés	\$ 1.483.327	\$ 529.970
Dalcahue	\$ 1.202.264	\$ 429.551
Guadal	\$ 769.798	\$ 275.037
Autogasco Punta Arenas	\$ 2.723.569	\$ 973.091
Enex1 Santa Cruz	\$ 1.868.205	\$ 667.482
Enex2 Illapel	\$ 2.218.494	\$ 792.635
Enex3 Purranque	\$ 2.669.198	\$ 953.665
Enex4 Valdivia	\$ 3.201.555	\$ 1.143.868
Enex5 (tal Tal)	\$ 3.021.068	\$ 1.079.382
Enex6 Chillan Los Puelches	\$ 2.756.724	\$ 984.936
<b>Ahorro Total</b>	<b>\$ 21.914.201</b>	<b>\$ 7.829.617</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Al aplicar la nueva metodología de solicitudes de medios de pago para estaciones nuevas, los cuadros anteriores muestran que de mantenerse los proyectos en las fechas establecidas para el 2015, se dejarían de perder por lo menos MM\$21,9 para la compañía, y MM\$7,82 para los distribuidores, al disminuir los tiempos máximos en los cuales las estaciones podrían estar sin servicios de tarjetas de crédito.

Para los casos de cambio de distribuidor, no existe una estimación certera de cuántos podrían producirse en los próximos períodos. Durante el 2013, como ya se ha mencionado, ocurriendo 15 cambios de distribuidores en estaciones ya en funcionamiento. A Julio 2014, ya se han producido 6 cambios de distribuidor, y se tienen en carpeta el cambio para otros 5 más durante el año, sin embargo no se pudo acceder a la información acerca de las estaciones precisas que se encuentran bajo esta situación, por lo que no se tiene constancia de las ventas promedios de ellas. Utilizando los datos promedios del ejemplo de ES Renca, es posible estimar los ahorros en pérdida que el proyecto puede generar:

**CUADRO N° 39: DIFERENCIAS PÉRDIDAS POR CAMBIO DE DISTRIBUIDOR SITUACIÓN SIN REDISEÑO V/S CON REDISEÑO, FINAL 2014**

	<b>Minorista</b>		<b>Mayorista</b>	
	<b>Procesos Actuales</b>	<b>Procesos rediseñados</b>	<b>Procesos Actuales</b>	<b>Procesos rediseñados</b>
<b>Tiempo máximo sin medio de pago días</b>	9	3	9	3
<b>Pérdidas diarias promedio en ventas m3</b>	3	3	3	3

Cantidad de cambios de operador	5	5	5	5
Margen \$/Lt.	20,33	20,33	56,91	56,91
Margen total \$	2.744.847	914.949	7.682.513	2.560.838
Diferencia \$		<b>1.829.898</b>		<b>5.121.675</b>

Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera, se puede observar que en lo que resta del año 2014, si se modifican los procesos de solicitud de medios de pago para cuando se produzcan los cambios de operador estimado, lo máximo a perder por falta de equipos de tarjetas de crédito en las estaciones sería de MM\$2,5 para la compañía, versus los MM\$7,7 que se podrían perder con el proceso actual.

## IX. INDICADORES

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Para los procesos involucrados en la Gestión de Medios de Pago para Estaciones de Inicio, el tiempo involucrados se presentan como los más importantes para realizar seguimiento y tomar decisiones acerca de por ejemplo, si el solicitar equipos autónomos debido a que no existen holguras para la estación. Por esto es útil el poder contar con las mediciones de los tiempos entre procesos para corroborar si se llega con holgura al momento de inicio de operación o cambio de operación, o no.

Los principales indicadores a controlar son:

- Indicador 1: Holgura entre inicio de procesos e inicio de operación

Se debe controlar que el inicio de los procesos de solicitudes para afiliación o nuevos códigos se realice con la holgura suficiente para poder contar con una fecha de instalación coordinada con Transbank antes o hasta el mismo día del inicio de operación. El tiempo ideal consensuado es iniciar el proceso desde el los comienzos de las negociaciones con los operadores (40 días antes en caso estación de inicio con operador nuevo, 15 días antes en caso de cambio de

operador). Si los tiempos son menores a los indicados hay que estar preparado para las solicitudes de emergencia en caso de no alcanzar a completar los procesos a tiempo al día de inicio de operación.

- Indicador 2: Tiempo de Proceso de Recepción de Contratos de Afiliación.

Se debe controlar que los tiempos de demora en el envío de los contratos firmados y documentos anexos de afiliación por parte del Representante Comercial. El máximo prudente acordado es de 20 días hábiles, por lo que se debe controlar que no se supere tal medida, y verificar que la holgura entre el inicio del proceso y el inicio de la operación en la estación de con los tiempos.

- Indicador 3: Frecuencia de consultas de códigos a Transbank:

Una vez aceptadas las solicitudes por parte de Transbank, se debe establecer una frecuencia de consulta a los ejecutivos involucrados con el fin de obtener la información de códigos a tiempo. Una vez aceptada la solicitud, después de máximo 3 días ya es posible obtener esta información, por lo que la frecuencia ideal de consulta después de este período es diaria.

- Indicador 4: Cumplimiento fechas de instalaciones

Ya que anteriormente no existía control en el seguimiento de la fecha de instalación, se debe realizar seguimiento si efectivamente se cumplen los períodos acordados con Transbank una vez obtenidos los códigos. Esto permitirá ser cada vez más precisos en la coordinación de las instalaciones.

- Indicador 5: Tiempos sin medios de pago en estación

Se debe llevar un control estricto de los casos en que la gestión no permita finalmente contar con medios de pago en la estación. Este lapso no debería pasar más allá de los tres días dada las nuevas condiciones impuestas.

## X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo en el estudio de los factores que determinan las mayores diferencias entre los objetivos trazados para las estaciones de servicio y las ventas reales obtenida arrojaron que efectivamente una de las variables que más impacta en no alcanzar las metas son los atrasos en las gestiones de índole TI para la estación, siendo las más importantes las relacionadas a la gestión de medios de pago para distribuidores nuevos

en estaciones de inicio, o cuando en una estación se realiza el cambio de operador por otro que ya se encuentra en la cadena concesionaria.

Al estudiar los actuales procesos involucrados en este tipo de gestiones, se logró determinar por una parte que las demoras que ocurren por gestiones de personal interno y por el distribuidor son relevantes para lograr el contar con medios de pago antes de iniciar con la nueva operación de la estación.

En este aspecto, las pocas definiciones de las tareas a realizar por parte del staff de la empresa provocaban sobreexigencia en algunos cargos, e ineficiencias en la obtención de información, no consultando con los actores precisos acerca de los datos necesarios para llevar a cabo las solicitudes. La integración activa del representante comercial en el proceso de afiliación y solicitud de nuevos códigos permite el eliminar errores en la información, y contar con un elemento de presión sobre el distribuidor para la completitud de los documentos de afiliación. Además puede entregar al Analista de Ventas los datos precisos para iniciar los procesos involucrados en las solicitudes, sin permitir errores en la información, ya que finalmente se presenta al representante Comercial como el principal interesado en cumplir con el objetivo de estos procesos.

Por otra parte, se pudo crear el establecimiento de las tareas de seguimiento de las solicitudes por parte del área comercial y área TI con Transbank, incentivando la continua comunicación entre los actores con el fin de obtener los datos a tiempo antes de las instalaciones. El concretar y coordinar las fechas de instalación con el proveedor es crucial para estar preparados para la recepción de los equipos en la estación de servicio.

Además, la creación de una tabla o planilla de información compartida de las estaciones y sus condiciones con respecto al sistema Urano y medios de pago en línea entre las áreas, permite contar con la información a tiempo para la realización de otras solicitudes que nos e revisaron en este trabajo de investigación, como lo es por ejemplo la solicitud de equipos adicionales para estaciones y operadores ya en régimen. En estos casos el contar de forma inmediata con la información de los códigos comercio asociados a esa estación y operador puede reducir los tiempos para obtener nuevos equipos en los servicentros.

Para el caso de la afiliación de nuevos operadores, se recomienda además el poder incluir la exigencia de incorporación a Transbank en el contrato de operación del distribuidor, dado a las condiciones de franquicia a la cual se integra. Las estaciones de servicio deben mantener una estándar en la cual el funcionamiento del sistema Urano y el ofrecimiento de opciones de pago a través de terminales Pin Pad son parte importante en el compromiso de ofrecer seguridad al cliente final. De esta manera se puede forzar la rápida gestión del mismo distribuidor en poder integrarse al sistema Transbank ya que sería una exigencia más para poder partir con las ventas en la estación de servicio que maneja.

Uno de los puntos que el Sistema Urano y la integración de medios de pago intenta resolver, es el impedir la oportunidad de cometer fraude por parte de los vendedores a los clientes, automatizando el ingreso real de los montos de venta arrojados por el dispensador, en el terminal de pago, sin dejar espacio de manipular el

valor total a cobrar. El relajar la exigencia de contar con un equipo de pago siempre asociado a Urano, por un equipo autónomo que no esté sincronizado con el Pos del surtidor en caso de que el equipo Pin Pad tenga un retraso en su instalación, podría provocar que durante el período de tiempo en que se use esta opción se pudiese producir intentos de engaño al cliente por parte de los vendedores.

Es por eso que durante el período en el cuál se esté utilizando equipos autónomos, se debe contar en la estación con la supervisión directa del distribuidor y del representante comercial, con el fin de desincentivar la oportunidad de intentar cometer algún engaño al cliente final. De no ser posible tal supervisión, se debe limitar el uso de los terminales autónomos a un número reducido de vendedores, quienes serán los encargados y responsables en caso de cualquier problema que se puede presentar de esta índole, además de hacer cuadrar las ventas realizadas por estos equipos con los que realmente se procesaron en los surtidores. No será posible realizar ventas con un terminal autónomo por una parte del total de la venta, si no que siempre debe ser por el monto total, asegurando que siempre los vouchers emitidos por este equipo coincida con las ventas individuales asociadas registradas en los Pos del surtidor. Tal responsabilidad debe incluir el contar con sanciones para los vendedores que no cumplan, lo que limitaría las posibilidades de querer cometer algún ilícito.

Es claro la existencia de etapas que no son de directa responsabilidad de la compañía de combustibles, ya que es el proveedor de medios de pago quién maneja los tiempos para por ejemplo, aprobar los documentos de afiliación, realizar las solicitudes de manera interna con su equipo técnico, y convenir una fecha de instalación prudente de los terminales en las estaciones. Es por esto que se debe exigir el cumplimiento de los tiempos impuestos por el mismo Transbank en la resolución de las solicitudes, e incentivar el continuo flujo de información entre el ejecutivo de medios de pagos y el analista de ventas de Petrobras, entregando permanentemente información acerca de los avances en los procesos, y cualquier posible atraso en su realización. Para ello se sugiere el poder mantener de manera constante un seguimiento del comportamiento del proveedor de medios de pago, para ser analizado y discutido durante las reuniones que se sostienen con ellos mensualmente entre la Gerencia Retail y el área comercial de Transbank. En estas reuniones, en las cuáles se suele discutir temas de índoles comercial y de marketing, se debe incluir entonces la revisión de los cumplimientos de índole operacional, propiciando la mejora continua de los procesos en el caso de que estuvieran fallando.

Finalmente, la importancia de tener control de estos procesos es determinante dado el crecimiento que experimenta la compañía, que proyectan terminar el 2014 con 14 estaciones más en la cadena (de las cuales ya han entrado en operación 8 de las mencionadas a Julio 2014). Durante el 2013, se produjeron además 15 cambios de distribuidores en estaciones en régimen, siendo tomadas en operación por distribuidores ya perteneciente a la cadena. Estos datos permiten inferir que el proceso de gestión en la solicitud de medios de pago no termina con la simple gestión para estaciones nuevas, ya que constantemente los distribuidores se están evaluando y por consiguiente en posibilidad de ser reemplazados, necesitando en esos momentos contar con una gestión eficiente para ofrecer el pago con tarjetas de crédito en la nueva estación que toma en operación.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

BARROS, O. 2000. Rediseño de Procesos de Negocios mediante el uso de Patrones: mejores prácticas de gestión para aumentar la competitividad. Santiago, Dolmen Ediciones. 304p.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. 2009. Gestión por Procesos. ESIC Editorial. Madrid, ESIC Editorial. 366p.

SALGADO, R. 2007. Rediseño de Procesos de Trámites Municipales. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 75p.

WINKLER, J., Coordinadora Planificación Petrobras Chile. 2013. Presentación resultados 2012 Petrobras Chile Distribución. [diapositiva] Gerencia Planificación Petrobras Chile, Santiago. 1 presentación. 52p.

JIMÉNEZ, P., Gerente Estaciones de Servicios Petrobras. 2013. Presentación Estrategia Retail Petrobras Chile Distribución. [diapositiva] Gerencia Estaciones de Servicio Petrobras Chile, Santiago. 1 presentación. 32p.

VILLALOBOS, R., Coordinador Desarrollo TI Petrobras. 2013. Presentación Programa Urano. [diapositiva] Gerencia TI Petrobras Chile, Santiago. 1 presentación. 12p.

ORTIZ, J., Ejecutivo Grandes Empresas Transbank. 2013. Presentación Pago con tarjetas y Redcompra Petrobras para Programa de Integración de Marketing PIM. [diapositiva] Gerencia Tiendas de Conveniencia Petrobras Chile, Santiago. 1 presentación. 10p.

PCI SECURITY STANDARDS COUNCIL. 2010. Industria de Tarjetas de Pago (PCI), norma de seguridad de datos, requisitos y procedimientos de evaluación de seguridad [en línea] <[https://www.pcisecuritystandards.org/documents/pci\\_dss\\_es-la\\_v2.pdf](https://www.pcisecuritystandards.org/documents/pci_dss_es-la_v2.pdf)> [consulta: abril 2014].

BIZAGI. 2014. BPMN 2.0, Bizagi Suite [en línea] <<http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>> [consulta: mayo 2014].

UNIVERSIDAD DE CHILE, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. 2008. Capítulo 3, Análisis y Modelamiento de Procesos. [diapositiva] Curso IN55A Sistemas de Información Administrativos, Santiago. 1 presentación. 34p.

UNIVERSIDAD DE CHILE, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. 2008. Capítulo 6, Rediseño de Procesos de

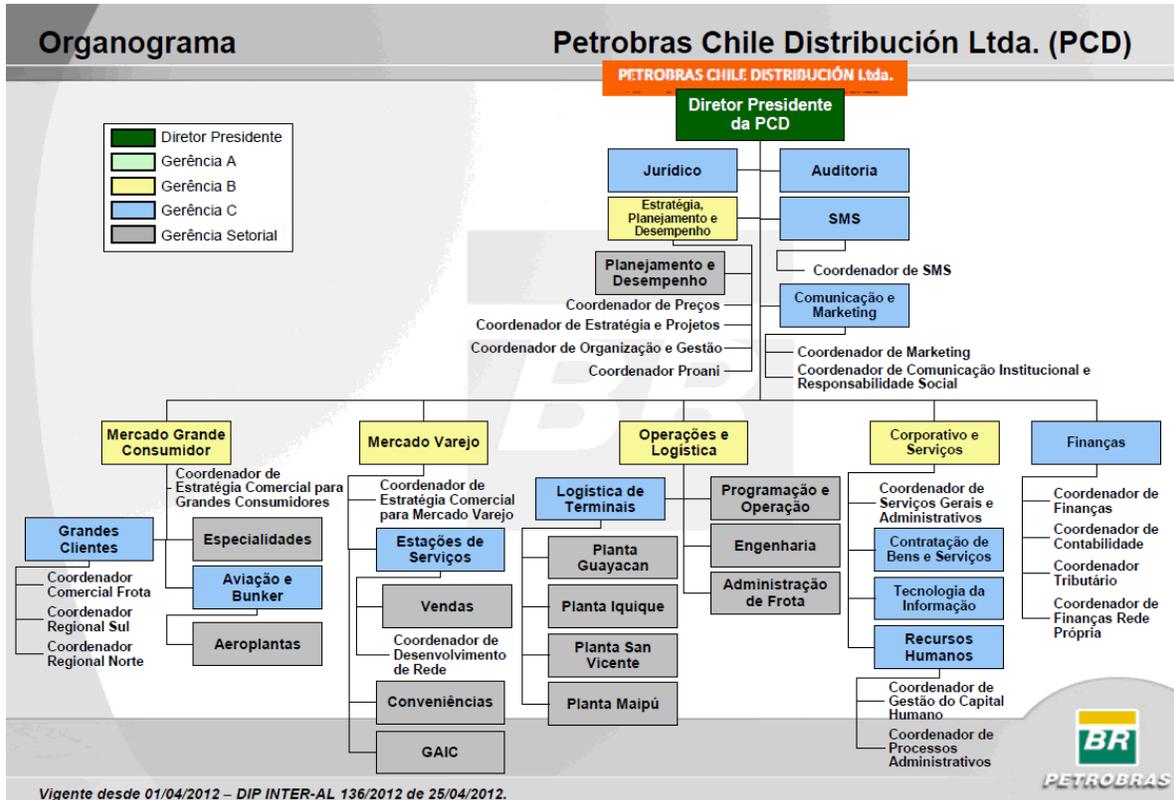
Negocios. [diapositiva] Curso IN55A Sistemas de Información Administrativos, Santiago. 1 presentación. 26p.

PETROBRAS CHILE DISTRIBUCIÓN. 2012. Sinpep PE-5IC-00209-0, procedimiento cambio de distribuidor, agosto 2012. 7p.

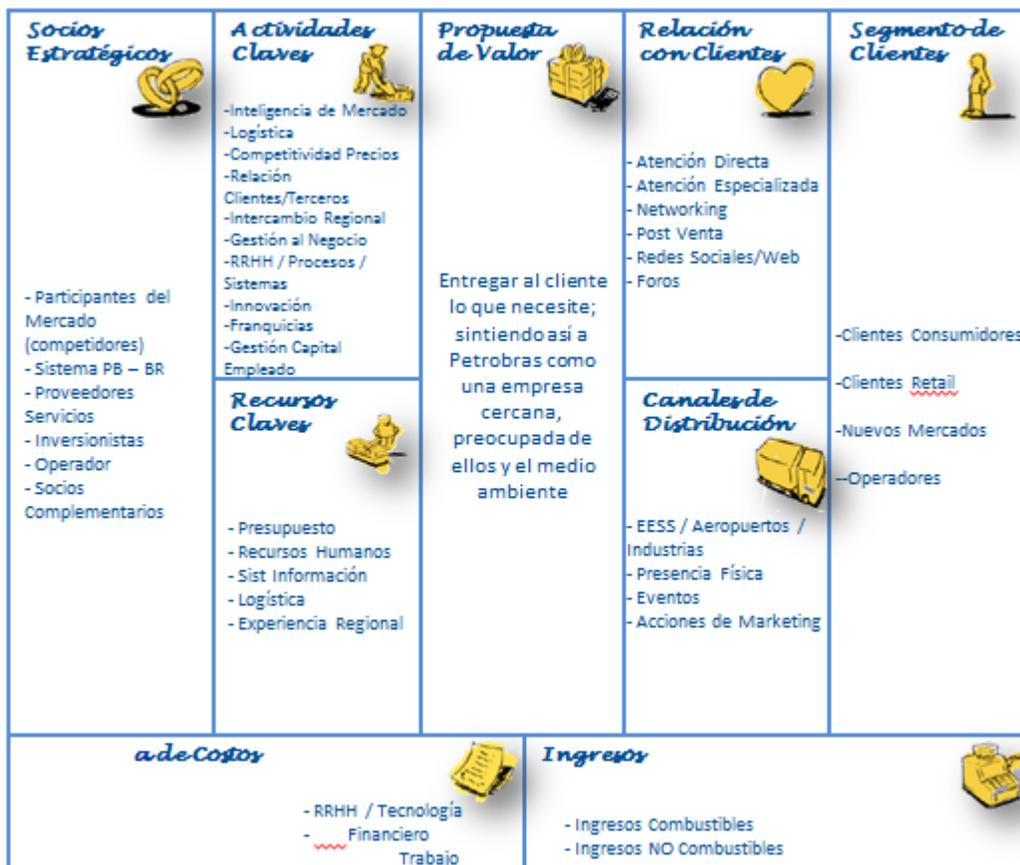
PETROBRAS CHILE DISTRIBUCIÓN. 2012. Sinpep PP-4IC-00012-A, creación y modificación de contrato de operaciones, agosto 2012. 7p.

## XII. ANEXOS

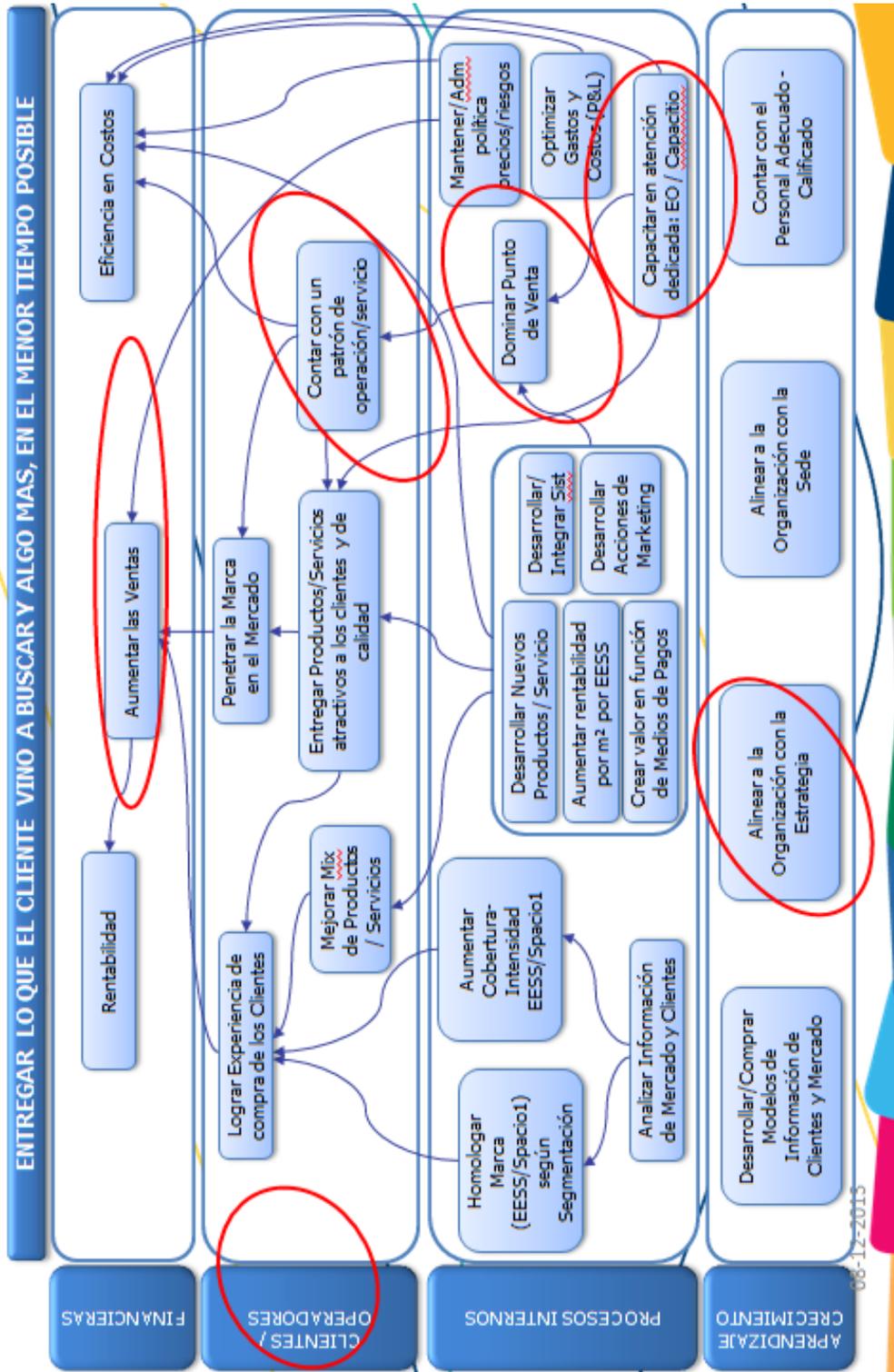
### XII.I Anexo A: Organograma Petrobras Chile Distribución



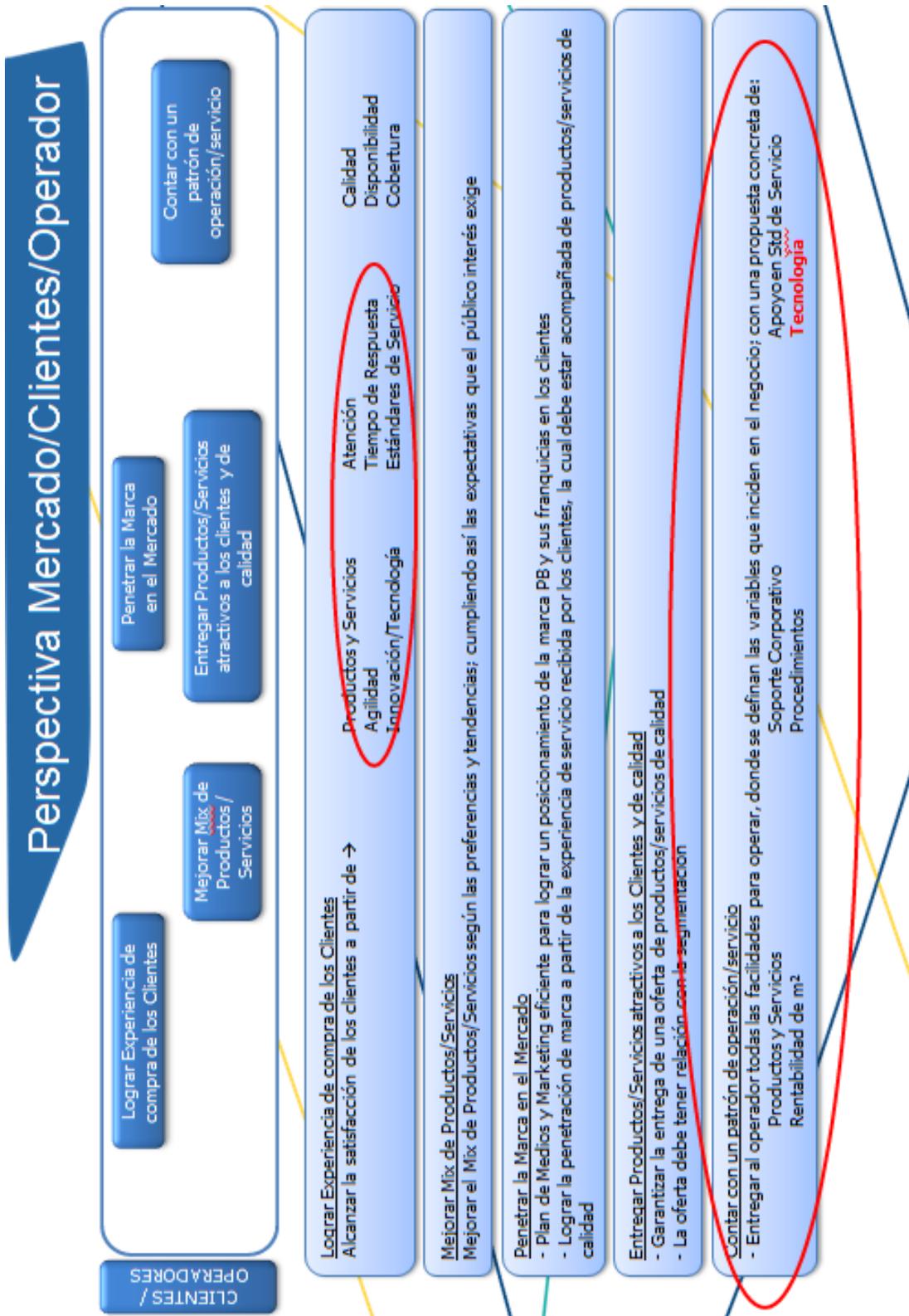
## XII.II Anexo B: Modelo de Negocios



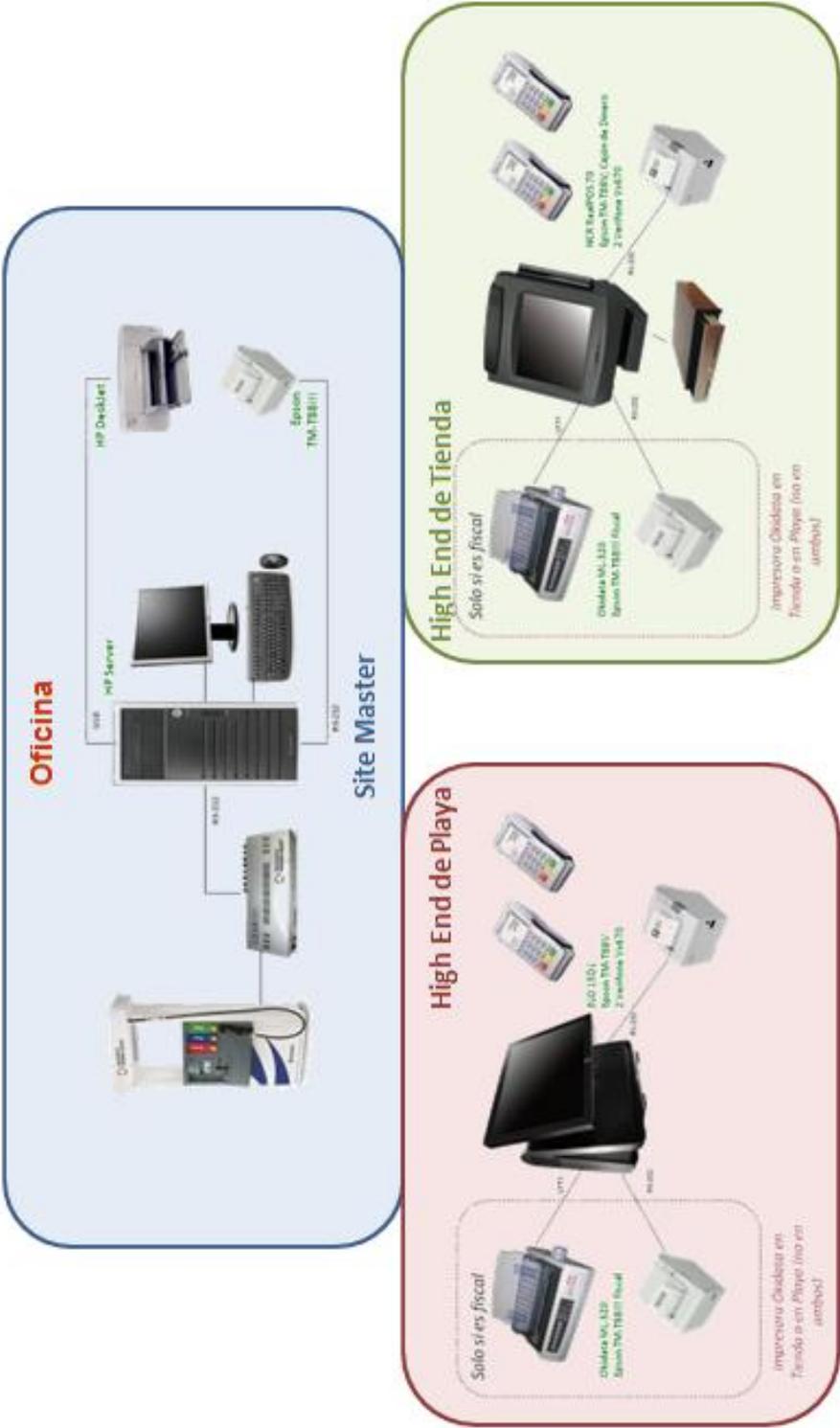
# Mapa Estratégico Retail 2013-2017



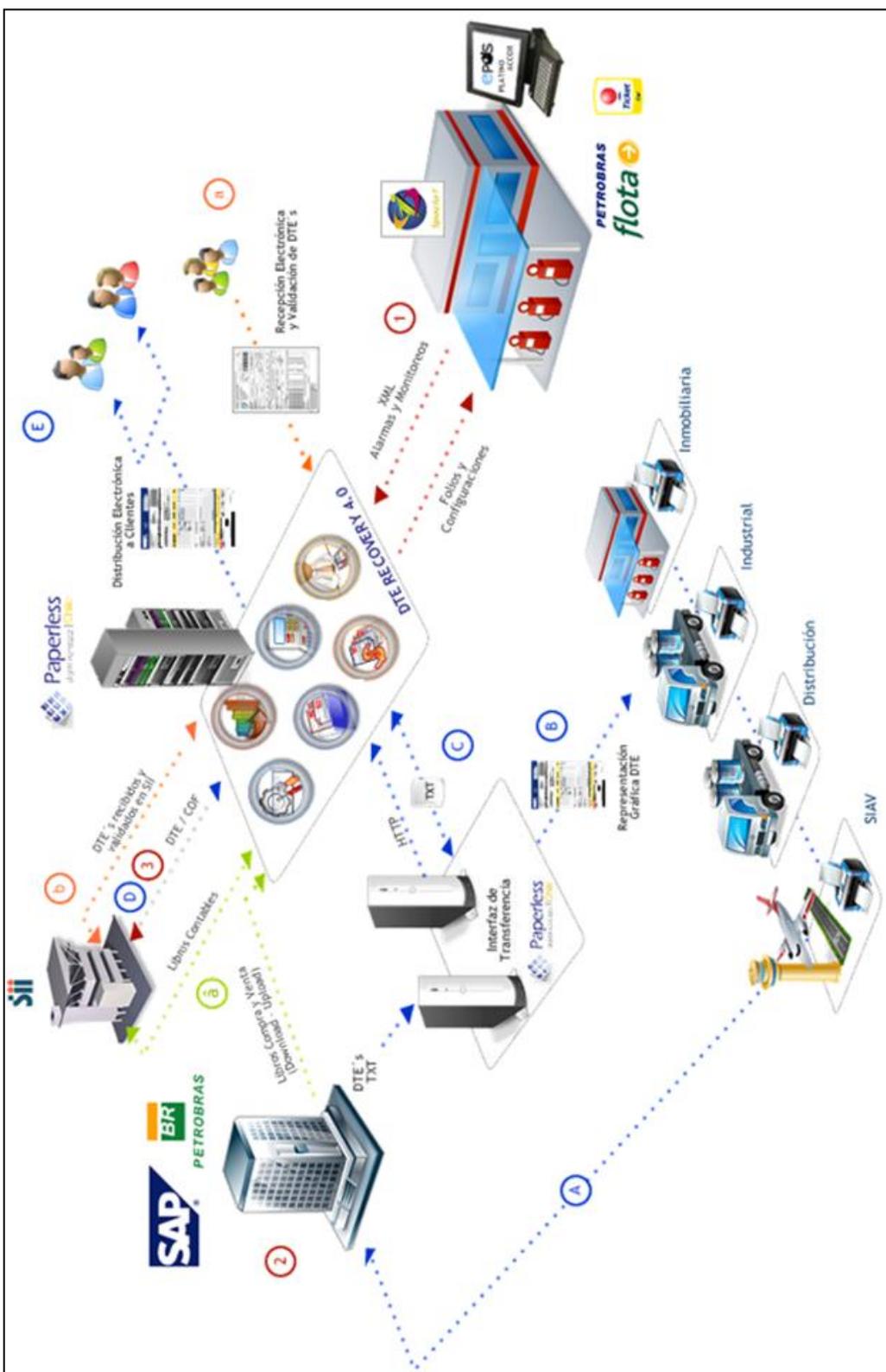
XII.IV Anexo C – 2: Mapa Estratégico Petrobras. Enfoque al Cliente



XII.V Anexo D: Infraestructura Urano en Estación de Servicio



XII.VI Anexo E: Sistema Urano



XII.VII Anexo F: Carta solicitud contratos de afiliación a distribuidor

**Señor(es)**

**Empresa Comercial y de Transporte Pedro y Camila Limitada**

**Pto. Montt**

**Presente**

Estimado:

Por medio de la presente, envío “Solicitud de Afiliación al Sistema de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito Operados por Transbank S.A.”, “Resumen Contrato de Afiliación Sistemas de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito operados por Transbank S.A. Versión Septiembre de 2012” y dos copias de “Anexo a Contratos de Afiliación a los Sistemas de Tarjetas de Crédito y de Débito Operados por Transbank” para la afiliación **Combustibles** a Transbank. Los documentos **sólo deberán ser firmados (sin completar ningún otro dato más que la firma)** por el o los representantes legales de la razón social, esto, debido personal de Transbank se encargará de completarlos con la información correspondiente con el fin de acelerar el proceso.

Una vez que los documentos hayan sido firmados, deberá devolverlos a mi nombre a la siguiente dirección: Cerro Colorado 5240, Torre 1, piso 14. Junto a esto, deberán venir los siguientes documentos:

Documentación a reunir (fotocopias normales)

- Fotocopia de la Constitución de la sociedad, o extracto de constitución de sociedad, donde se indique el nombre del representante legal.
- Fotocopia de carné de identidad del o los representantes legales, por ambos lados.
- Fotocopia de boleta o factura de venta.
- Fotocopia de cheque personalizado de la cuenta corriente empresa, o en su defecto encabezado cartola bancaria, con logotipo del banco.
- Fotocopia de últimos tres IVA (Formulario 29). Si el comercio tiene inicio de actividades inferior a tres meses, solo el certificado de inicio de actividades
- Fotocopia de Patente Municipal de ó los puntos de venta.
- 2 Fotografías de estación

Es importante destacar que mientras no se envíe todos los documentos mencionados anteriormente, Transbank no podrá comenzar los trámites para generar los códigos que necesitamos.

En caso de que tenga alguna pregunta no dude en contactarse conmigo.

Saludos,

**Analista de Ventas**

Petrobras Chile

F: (56 2) 328-3749

fernando.quinteros@petrobras.com

## XII.VIII Anexo G: Anexo Contrato Afiliación Transbank

### **ANEXO A CONTRATOS DE AFILIACIÓN A LOS SISTEMAS DE TARJETAS DE CRÉDITO Y DE DÉBITO OPERADOS POR TRANSBANK**

En el lugar y fecha consignados al final, entre el establecimiento comercial abajo individualizado en adelante el **ESTABLECIMIENTO**, por una parte; y por la otra, **TRANSBANK S.A.**, en adelante **TRANSBANK**, domiciliada en calle Huérfanos N° 770, 10° piso, de la ciudad y comuna de Santiago; se suscribe el siguiente anexo a los Contratos de Afiliación celebrados entre ambas partes, para la aceptación por parte del **ESTABLECIMIENTO** de las tarjetas de crédito y de las tarjetas de débito operadas por **TRANSBANK**, el cual formará parte integrante del mismo, para todos los efectos legales:

**PRIMERO:** **TRANSBANK** ha suscrito con PETROBRAS CHILE DISTRIBUCION LIMITADA, en adelante **PETROBRAS**, un acuerdo en virtud del cual se establecen Condiciones Tarifarias de Excepción para la aceptación de las tarjetas de crédito y de débito operadas por **TRANSBANK** en las Estaciones de Servicio de la Red PETROBRAS y el respectivo sistema de ventas con que se operará, declarando el **ESTABLECIMIENTO** tener la calidad de Distribuidor Oficial de tal red y operar bajo una marca de ésta y en los mismos.

**SEGUNDO:** De conformidad a los Contratos de Afiliación el **Establecimiento** por la aceptación de las tarjetas de crédito y de débito se obligó a pagar a **Transbank** un porcentaje de comisión o tarifa, más el Impuesto al Valor Agregado. El porcentaje de comisión se aplica sobre el monto total de cada operación. Las partes acuerdan que el porcentaje de comisión o tarifa se determinará de conformidad con el sistema tarifario para establecimientos comerciales informado en [www.transbank.cl](http://www.transbank.cl), el que para todos los efectos legales es parte integrante de los Contratos de Afiliación. Tal sistema considera que anualmente dicho porcentaje o tarifa será revisado de la forma que se describe a continuación, revisión que se realizará sucesivamente en forma anual durante toda la vigencia de los contratos. La revisión será efectuada por **Transbank** en el mes de febrero de cada año, para así, en el mes de abril, modificar o mantener el porcentaje de comisión o tarifa hasta el mes de marzo del año siguiente, de acuerdo al promedio mensual de ventas con las tarjetas de crédito bancarias y al número de transacciones mensuales con las tarjetas de débito y al Vale de Venta promedio habido en el año calendario precedente (enero a diciembre). El sistema contempla que si la venta con tarjetas de crédito, las transacciones con las de débito y/o el Vale de Venta promedio aumentan, el porcentaje de comisión o la tarifa puede disminuir y viceversa, no pudiendo en todo caso, superar la comisión o tarifa máxima del rubro del **Establecimiento** indicado en la referida página web.

A su vez, el sistema considera que tratándose de redes de distribuidores que operen bajo una misma marca y en los mismos rubros, para la determinación del descuento a aplicar se sumarán las operaciones de todos los establecimientos que operen la respectiva red, en el caso que a lo menos el 80% de los locales que la componen se encuentren afiliados a los sistemas de tarjetas operados por **TRANSBANK**.

Se deja constancia que atendidas las actividades del **ESTABLECIMIENTO**, para la determinación del porcentaje de comisión se consideran dos rubros que tienen tarifas distintas.

**TERCERO:** Por el presente instrumento **TRANSBANK** y el **ESTABLECIMIENTO** acuerdan una condición tarifaria de excepción, la cual consiste que en la determinación del porcentaje de comisión o tarifa a pagar por el **ESTABLECIMIENTO** de acuerdo al sistema citado en el número anterior, se considerarán todas las operaciones con las tarjetas de crédito bancarias y de débito operadas por **TRANSBANK** habidas en la Red PETROBRAS, en la medida que se cumpla el requisito ya anotado (80% de locales afiliados). Esta condición tarifaria de excepción se mantendrá vigente mientras lo esté el presente acuerdo y regirá exclusivamente mientras esté vigente el acuerdo individualizado en el primer párrafo de la cláusula primero precedente. Por lo tanto, si por cualquier causa, se pone término, se resuelve o no se renueva dicho acuerdo, el **ESTABLECIMIENTO** pagará a **TRANSBANK** la tarifa correspondiente sin la condición de excepción anotada. Lo mismo sucederá en el evento que el **ESTABLECIMIENTO** deje de pertenecer a la Red PETROBRAS o se pusiere término a este Anexo

**CUARTO:** En el evento que el **ESTABLECIMIENTO** opere con **TRANSBNAK** en modalidad de conexión Host to Host de **PETROBRAS**, por el servicio de red pagará a **TRANSBANK** la cantidad mensual ascendente a 0,4 Unidades de Fomento más IVA por cada PinPad instalado en sus dependencias. Si opere en otro sistema de ventas, se regulará la tarifa respectiva de acuerdo al sistema señalado en la cláusula segundo precedente.

**QUINTO:** El **ESTABLECIMIENTO** autoriza a **TRANSBANK** a entregar a **PETROBRAS** la información de sus ventas con tarjetas.

**SEXTO:** En caso de existir diferencias entre lo señalado en el presente anexo y los contratos individualizados en el encabezamiento, primará el texto de este anexo.

**SÉPTIMO:** El presente anexo se suscribe en dos ejemplares del mismo tenor y fecha, quedando uno en poder de cada parte

FECHA DE ANEXO	
En _____, a _____ de _____ de 20____	
Rut <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Razón Social <input style="width: 80%; height: 25px;" type="text"/>
Representante Legal (1): Rut y Nombre	<input style="width: 50%; height: 25px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 25px;" type="text"/> <input style="width: 30%; height: 25px;" type="text"/>
Representante Legal (2): Rut y Nombre	<input style="width: 50%; height: 25px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 25px;" type="text"/> <input style="width: 30%; height: 25px;" type="text"/>
FIRMA DEL ESTABLECIMIENTO	FIRMA TRANSBANK
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>Representante Legal (1)</span> <span>Representante Legal (2)</span> </div>  <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>Firma (1) _____</span> <span>Firma (2) _____</span> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;"><b>ESTABLECIMIENTO COMERCIAL</b></p> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">El(los) firmante(s) declara(n) que los datos del Establecimiento aquí consignados son verídicos, que lo representa(n) legalmente con las facultades para suscribir este Anexo y que ha(n) leído y acepta(n) en todas sus partes el texto del Anexo, respecto del cual Transbank le(s) proporcionó una acabada información.</p>	<div style="text-align: center; margin-top: 50px;">             Firma              _____              p.p. TRANSBANK S.A.         </div>

XII.IX Anexo H: Anexo Solicitud Equipo Pin Pad nueva sucursal

<b>SPDH 3.1</b>					
<b>ANEXO AL CONTRATO DE AFILIACIÓN</b>					
<b>MODALIDAD HOST TO HOST</b>					
FECHA	CÓDIGO CASA MATRIZ		P. Pad Adic.	<b>NO</b>	
				<b>Sí</b>	
				<b>No</b>	
RUT	RAZON SOCIAL			<b>DATO LIQ.</b>	
				<b>1</b>	
CÓDIGO DE COMERCIO	NOMBRE DE FANTASÍA			<b>1: Nº UNICO</b>	
				<b>0: Nº TARJ.</b>	
DIRECCIÓN			NÚMERO	LOCAL	
COMUNA	CIUDAD	REGION	TELÉFONO	Nº CAJAS	
CONTACTO TÉCNICO DEL COMERCIO		TELEFONO CONTACTO	FECHA DE ACTIVACIÓN		
<b>PinPad Vx 670 Atex (tipo soluc 14)</b>					
<b>PLANT. P. PAD HOST CR/DB SPDH 3.1 PIN CRED.</b>					
CÓD EJECUTIVO	NOMBRE EJECUTIVO		VERSION Y APLICATIVO		
	<b>Jorge Ortiz</b>		<b>SPDH 3.1</b>		
	FIRMA EJEC		TBK PARA CONTINGENCIA		
			<b>No</b>		
NOMBRE FIRMANTE EN REPRESENTACIÓN TRANSBANK			OBSERVACIONES		
FIRMA pp Transbank			<b>CRÉDITO / DEBITO</b>		

## XII.X Anexo I: Ejemplo Carta Incorporación Nuevo Distribuidor

**Señor**

**Ejecutivo de Servicio**

**Subgerencia de Calidad y Servicio a Clientes**

**Transbank S.A.**

**Ref: Solicita Incorporación de nuevo Distribuidor de Combustibles al Sistema de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito operados por Transbank S.A.**

De nuestra consideración:

En nombre de Petrobras Chile Limitada, en adelante la Compañía, informamos a Transbank S.A. la incorporación de Distribuidor Sociedad Servicios y Automotora Servipoint Ltda. (Servipoint Ltda) con RUT 76.147.197-K, como nuevo distribuidor de combustibles de la Compañía, en adelante el Distribuidor, el cual estará ubicado en calle Av. Portales 4290, Nos, San Bernardo.

Se extiende este documento para solicitar a Transbank S.A. la incorporación del Distribuidor al Sistema de Ventas con Tarjetas de Crédito y Débito operados por Transbank S.A.

Adjuntamos la siguiente documentación del Distribuidor para evaluar la solicitud:

- Fotocopias de documentos de designación de Representante(s) Legal(es), el(los) cual(es) cuenta(n) con poderes suficientes para otorgar los contratos descritos más adelante.
- Fotocopia de Cédula(s) de Identidad de Representante(s) Legal(es).
- Fotocopia de Cheque de Cuenta Corriente del Distribuidor.
- Solicitud de Afiliación al Sistema de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito operados por Transbank S.A.
- Resumen Contrato de Afiliación Sistemas de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito operados por Transbank S.A.

Por medio del presente, en representación de la Compañía, acreditamos que la Solicitud y el Resumen descritos, fueron suscritos por el(los) Representante(s) Legal(es) del Distribuidor, por lo que solicitamos su incorporación al Sistema de Ventas con Tarjetas de Crédito y Débito operados por Transbank S.A.

Saluda atentamente,

XXXXXX

Analista de Ventas Petrobras