

**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO
CÓRDOBA**



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: Contador Público

TRABAJO FINAL DE GRADO

**Estación de Servicios Rosso S.A.
Diagnóstico de la posición económico-
financiera y diseño de un Sistema de Control
de Gestión basado en el CMI**

Autores: BUSTINGORRY, Manuel

FORESTELLO, José María

SANCHEZ, Julieta Vanesa

Tutor: MALAMAN, Rossana

2017



Índice general

CAPITULO 1: Marco teórico.....	15
1. Análisis de estados contables	15
1.1 Instrumental de análisis.....	15
1.1.2 Lectura de los estados contables.....	16
1.1.3 Análisis vertical o composición relativa.....	16
1.1.4 Análisis horizontal o de tendencia.....	16
1.1.5 Análisis de ratios o indicadores.....	17
1.2 Análisis de la situación financiera.....	18
1.2.1 Análisis de la situación financiera a corto plazo.....	18
1.2.2 Análisis de la situación financiera a largo plazo.....	23
1.3 Análisis de la situación económica.....	28
1.4 Consideraciones sobre la inflación.....	31
2. Cuadro de mando integral.....	31
2.1 ¿Por qué el CMI?	33
2.2 El modelo de Norton y Kaplan.....	34
2.3 Perspectivas del balance scorecard.....	35
2.3.1 La perspectiva financiera.....	36
2.3.2 La perspectiva del cliente.....	36
2.3.3 La perspectiva del proceso interno.....	37
2.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	37
2.3.5 El proceso de creación de un cuadro de mando integral.....	38
2.3.6 Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral.....	41



CAPITULO 2: Descripción de la empresa y análisis del entorno.....43

2.1 Escenario económico.....	43
2.2 La economía en 2017.....	44
2.3 Estación de servicio Rosso SA.....	46
2.4 Análisis del entorno.....	47
2.4.1 Macro entorno.....	47
2.4.2 Micro entorno.....	47
2.5 Desafíos.....	48
2.6 Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Rosso SA.....	49
2.7 Estructura formal.....	50
2.8 Análisis de las distintas áreas funcionales.....	51
2.8.1 Área de mercadotecnia.....	52
2.8.2 Área Operaciones.....	55
2.8.3 Área logística.....	58
2.8.4 Área Recursos Humanos.....	60
2.8.5 Área Finanzas.....	61
2.9 Análisis FODA.....	62

CAPITULO 3: Análisis de la situación financiera.....66

3.1 Introducción.....	66
3.2 Estados contables resumidos	66
3.3 Análisis de la estructura patrimonial	68
3.4 Análisis de la situación financiero de corto plazo	72
3.5 Diagnostico de la situación financiera de corto plazo.....	77
3.6 Análisis de la situación financiera de Largo plazo	78
3.7 Diagnostico de la situación financiera de largo plazo.....	81



CAPITULO 4: Análisis de la situación económica.....	83
4.1 Análisis del estado de resultado.....	83
4.2 Aplicación del instrumental.....	84
4.3 Interpretación del instrumental.....	87
CAPITULO 5: Aplicación del cuadro de Mando Integral	88
5.1 Introducción	88
5.2 Opciones estratégicas.....	88
5.3 Determinación de los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral.....	91
5.3.1 Perspectiva financiera.....	91
5.3.2 Perspectiva del cliente.....	95
5.3.3 Perspectiva de los procesos internos.....	97
5.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	99
5.4 Detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.....	100
5.5 Ficha individual de cada uno de los indicadores propuestos.....	108
CONCLUSIÓN.....	125
BIBLIOGRAFIA.....	127



Índice de tablas

Tabla 1: Estado de Situación Patrimonial.....	67
Tabla 2: Estado de Resultados.....	68
Tabla 3: Estado de Evolución del Patrimonio Neto.....	68
Tabla 4: Análisis de las grandes masas.....	68
Tabla 5: Índice de liquidez corriente.....	72
Tabla 6: Índice de liquidez seca o prueba ácida.....	73
Tabla 7: Índice de liquidez inmediata.....	73
Tabla 8: Antigüedad de Créditos por Ventas.....	73
Tabla 9: Plazo de cobranzas de ventas totales.....	74
Tabla 10: Antigüedad de bienes de cambio.....	74
Tabla 11: Antigüedad de Proveedores.....	75
Tabla 12: Plazo promedio de compras totales.....	75
Tabla 13: Capital corriente.....	76
Tabla 14: Rotación del Capital Corriente.....	76
Tabla 15: Ciclo Operativo Bruto.....	76
Tabla 16: Ciclo operativo neto.....	77
Tabla 17: Índice de endeudamiento.....	78
Tabla 18: Meses de venta del pasivo.....	79
Tabla 19: Composición del pasivo según su exigibilidad.....	79
Tabla 20: Composición del Pasivo Corriente según su origen.....	79



Tabla 21: Índice de inmovilización.....	80
Tabla 22: Composición del Activo no Corriente.....	80
Tabla 23: Financiación de la inmovilización I.....	81
Tabla 24: Financiación de la inmovilización II.....	81
Tabla 25: Análisis vertical del Estado de Resultados.....	83
Tabla 26: Rentabilidad del activo.....	84
Tabla 27: Rentabilidad del Patrimonio Neto.....	85
Tabla 28: Efecto palanca.....	85
Tabla 29: Resultado sobre el capital aportado.....	86
Tabla 30: Margen neto de utilidad.....	86
Tabla 31: Margen bruto de utilidad.....	86
Tabla 32: Perspectiva financiera.....	102
Tabla 33: Perspectiva del cliente.....	104
Tabla 34: Perspectiva de los procesos internos.....	106
Tabla 35: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	107



Índice de Gráficos

Gráfico 1: El control de gestión a través del tiempo.....	32
---	----

Índice de Figuras

Figura 1: Las cuatro perspectivas del CMI.....	35
Figura 2: Balance de competencias.....	38
Figura 3: Pasos del Proceso de Creación.....	40
Figura 4: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	51
Figura 5: Organigrama de la empresa.....	65
Figura 6: Matriz FODA.....	70
Figura 7: Estructura patrimonial equilibrada.....	70
Figura 8: Estructura patrimonial de la empresa en el período 2014.....	72
Figura 9: Estructura patrimonial de la empresa en los períodos 2015-16.....	90

Anexo

Anexo I Cuestionario y tabulación de resultados, base para el desarrollo de los grupos focales a todos los integrantes de la empresa (total población 30 personas).....	129
--	-----



Dedicatoria

“A mi familia y seres queridos quienes siempre estuvieron conmigo brindándome su amor, apoyo, comprensión y palabras de aliento en esta larga y hermosa carrera. A los profesores que me ayudaron y capacitaron, abriéndose a todos sus conocimientos”

Julieta Vanesa Sanchez

“A mi novia, a mi familia, a mis amigos, a mis compañeros de facultad, a la empresa Siscard SA y al Instituto Universitario Aeronáutico”

José María Forestello

“A mi familia, a la facultad y compañeros con quienes transite todos estos años de carrera”

Manuel Bustingorry



Agradecimientos

A la profesora Lic. Rossana Malaman, nuestra tutora, por su acompañamiento, predisposición, asistencia y en especial por el aprendizaje compartido.

A todos nuestros seres queridos que nos apoyaron y acompañaron a llegar a nuestra meta.

Y por último, al Instituto Universitario Aeronáutico incluyendo a todos los profesores que acompañaron nuestra formación, brindándonos herramientas, conocimientos necesarios y prepararnos para tener un futuro lleno de posibilidades.



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO
Título del Proyecto de Grado

**Estación de Servicios Rosso S.A. Diagnóstico de la posición económico-financiera y
diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el CMI**

Integrantes:

BUSTINGORRY, Manuel
FORESTELLO, José María
SANCHEZ, Julieta Vanesa

Profesor Tutor del PG:

Lic. Rossana Malaman

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Cra Flores, Lourdes

1er Vocal: Cr. Roldan, Luis

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:



Resumen

El presente Proyecto de Grado tiene como objetivo realizar un análisis e interpretación de Estados Contables de la firma Estación de Servicios Rosso S.A., dedicada a la venta de combustibles líquidos, ubicada en la localidad de Villa Carlos Paz, a fin de determinar su situación actual con respecto al escenario económico tanto provincial como nacional y su evolución en los últimos tres periodos contables (2014; 2015 y 2016) y a su vez diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa basados en el CMI, para contribuir al crecimiento de la organización mediante el apoyo y/o fortalecimiento del sistema de información y del sistema de control, base fundamental en estos tiempos competitivos para mejorar el margen de beneficios y tomar decisiones estratégicas en tiempo y forma.



Palabras clave

Análisis de Estados Financieros: El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Análisis Económico: El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. El análisis económico consiste principalmente en determinar el tanto por ciento de rentabilidad de capital invertido en el negocio.

Análisis Financiero: El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

Cuadro de Mando Integral: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Estrategias: Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Indicadores de gestión: se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Planeación estratégica: Planeación estratégica es: el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.



Ratios o razones financieras: Ratio es la relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas. También se denomina comúnmente “razón” o indicador. La forma de relacionar las dos medidas puede ser mediante cualquier operador matemático (suma, resta, multiplicación, división, o combinaciones) siendo el más utilizado la división.



Introducción

En la actualidad muchas de las empresas del medio no cuentan con un diagnóstico preciso que informe sobre la situación económica y financiera por la que están atravesando, por ello, el Análisis e Interpretación de Estados Contables, se ha convertido en una herramienta clave y de gran utilidad para suministrar la información necesaria para conocer cuál es la situación de la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo.

Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral, también llamado Balance Scorecard, es una herramienta del Control de Gestión, producto de la investigación realizada por Robert Kaplan y David P. Norton, enfocada al Management Estratégico. Se emplea para gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Teniendo en cuenta lo manifestado en los párrafos anteriores, el eje del trabajo será específicamente el análisis y la interpretación de los estados financieros de la organización Rosso S.A. a fin de poder expresar un diagnóstico y pronóstico de la situación económica y financiera de la empresa a través del análisis la información contenida en los estados contable de los períodos 2014; 2015 y 2016.

Además proponer un sistema de control de gestión para la mencionada firma con el objetivo de establecer los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas de la organización en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, definiendo un conjunto de indicadores de gestión para contribuir al crecimiento de la organización mediante el apoyo y/o fortalecimiento del sistema de información y del sistema de control, base fundamental en estos tiempos competitivos para mejorar el margen de beneficios y tomar decisiones estratégicas en tiempo y forma.



Capítulo 1: Marco teórico

1. Análisis de Estados Contables

El objeto del análisis de estados financieros radica en determinar un diagnóstico y las perspectivas sobre la situación financiera (a corto y largo plazo) y económica de una empresa, fundamentado en la información ofrecida por dichos estados contables (Pérez, 2005 pp23).

El análisis de los estados financieros es un muy buen paso previo para conocer la realidad de toda empresa y para controlar su performance a través del tiempo. En función a ese control es que es posible tomar nuevas decisiones financieras en lo que se refiere a la inversión, financiación o la distribución de las utilidades entre los titulares.

Es una herramienta que establece la dirección de la atención hacia las zonas en donde pueden presentarse algún tipo de problema o en aquellas que existen desvíos significativos en función a lo que se había previsto inicialmente (Pérez, 2005).

La importancia de este análisis es fundamental ya que los bancos y entidades financieras, proveedores y hasta la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y otros entes reguladores, realizan el análisis de los Estados Financieros para comprender la realidad económica y financiera de una empresa (Biondi, 2004).

1.1 Instrumental de análisis

La presente sección se ocupará de profundizar el instrumental específico que puede utilizarse en el análisis de los Estados Contables. Cabe resaltar que existen muchos instrumentos para el análisis, es más, cada autor tiene una metodología específica y presentan una serie de indicadores que consideran oportunos y necesarios.

Para el presente trabajo se utilizó el instrumental de análisis de Pérez (2005) que se consideró como que englobaba el pensamiento generalizado de otros autores.



1.1.2 Lectura de los Estados Contables

La lectura de los balances no implica sólo leer los cuatro estados básicos, sino que también se debe hacer un esfuerzo para desmenuzar la información complementaria que conforman las notas y anexos a los estados básicos. A través de la lectura se puede tener una idea más acabada de las cifras en términos absolutos, las cuales son importantes de analizar. Esta lectura previa es la que guiará el ajuste de la información para luego ser procesada (Pérez, 2005).

1.1.3 Análisis vertical o composición relativa

Muchas veces las magnitudes absolutas pueden ser engañosas, es por esa razón que se tienen que relativizar para poder hacer comparaciones. Por ejemplo, si el rubro caja y bancos tiene un monto de \$ 3.000.000, puede parecer elevado; pero cuando se lo ve en relación al total de un activo de \$ 35.000.000, aquel importe parece ser muy poco significativo.

Por eso surge la necesidad de comparar magnitudes de tipo relativas. Matemáticamente cuando se analiza verticalmente el Estado de Situación Patrimonial, el objetivo es determinar que tanto representa cada rubro del activo dentro del total del activo, se debe dividir el rubro que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

Para efectuar el mismo análisis en el Estado de Resultado, se realiza de manera similar, pero lo que se quiere determinar en este caso es que tanto por ciento representa cada partida del Estado de Resultados respecto del total de las ventas.

1.1.4 Análisis horizontal o de tendencia

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. El análisis horizontal es complementario del análisis vertical. Es una importante herramienta que permite conocer las variaciones que se produjeron durante el ejercicio y que pueden requerir un mayor análisis, en caso de que dichos cambios hayan sido no esperados (Gitman, 2003).



Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería $P2-P1$.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$

1.1.5 Análisis de ratios o indicadores.

Según Pérez (2005, p 46): *Los ratios, también llamados índices, relaciones, razones o cocientes, establecen una relación entre dos valores.* El análisis de ratios es la parte fundamental del análisis de los Estados Financieros. Son números que permiten monitorear aquellas variables que resulten de interés, deben ser construidos a conciencia para que sirvan para la toma de decisiones y es por eso que hay que concentrarse en los componentes del indicador, y en cómo debe interpretarse el resultado.

Los Ratios pueden ser clasificados de la siguiente manera (Ubeda, 2001):

a) *Ratios Financieros: Son aquellos que establecen vinculaciones de rubros representativos de posibles orígenes, existencias y/o aplicaciones de fondos, también sirven para medir la capacidad financiera, es decir la posibilidad de cancelar obligaciones.*

b) *Ratios Patrimoniales: Son los que relacionan rubros vinculados con el grado de propiedad o control de los socios o accionistas y acreedores o terceros ajenos a la empresa o el grado de inmovilización o disposición de bienes (cosas o derechos), etc.*

d) *Ratios Operativos: Son los que se identifican con actividades específicas como por ejemplo las cobranzas o pagos.*

c) *Ratios Económicos: Son aquellas relaciones que se establecen entre cuentas de resultados.*



1.2 Análisis de la situación financiera

La situación financiera muestra la capacidad que tiene una empresa para enfrentar sus obligaciones en forma adecuada. Lo más importante de esta situación es que la organización sea capaz de saldar sus deudas en tiempo y forma de esa forma abona sus obligaciones en el momento oportuno con los recursos oportunos (Biondi, 2004).

Si la empresa tiene que liquidar sus créditos o vender todas sus existencias para poder pagar sus obligaciones, no está atravesando una buena situación financiera. Lo mismo ocurriría si la empresa debiera dejar de pagar en forma repetitiva a sus proveedores y por ello acudir a una financiación externa como los descubiertos bancarios (Biondi, 2004).

Si bien la situación financiera es una sola, se la suele dividir en corto y largo plazo.

1.2.1 Análisis de la situación financiera de corto plazo

El objetivo de analizar esta situación consiste en determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones en un período de tiempo que corresponde hasta un año. El hecho de tomar el plazo de un año es convencional y en Argentina estaría basado en que las normas contables vigentes toman dicho lapso para la clasificación de Activos y Pasivos Corrientes, su composición y evolución. (Pérez, 2005 p 61)

Ratios específicos de la situación financiera a corto plazo

Capital Corriente

El monto del Capital Corriente es un primer indicador, que solo ilustra sobre la importancia y magnitud de las operaciones de la empresa (Fowler Newton, 2003).

Monto: Mide el capital corriente en valores absolutos.

Capital Corriente = Activo Corriente - Pasivo Corriente



Minuendo:	Activo Corriente
Sustraendo:	Pasivo Corriente
Significado:	Si es positivo quiere decir que el activo corriente es mayor al pasivo corriente, lo que significa que existe Margen de Cobertura o Margen de Maniobra. Si es negativo, quiere decir que el pasivo corriente es mayor que el activo corriente y no se llama capital corriente negativo, sino Deuda sin consolidar.

Índice de liquidez corriente

Mide la capacidad del Activo Corriente para hacer frente a las deudas a Corto Plazo. Su respuesta indica cuantos pesos de Activo Corriente hay por cada peso del Pasivo Corriente (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{AC}{PC}$$

Numerador:	Activo Corriente
Denominador:	Pasivo Corriente
Significado:	Se suele estimar que cuando la razón es 2 o superior, brinda cierta tranquilidad, y cuando es inferior, no. En este último caso se deberán realizar análisis adicionales como por ejemplo la valuación de los créditos y las deudas, ya que estos pueden contener componentes financieros implícitos

Liquidez seca o prueba ácida

Hay otra razón de liquidez que indica la liquidez modificando el concepto del numerador, no considera a la totalidad del Activo Corriente, sino que le resta los Bienes de Cambio. Se llama liquidez inmediata en razón de que los activos computados son de más rápida realización que los excluidos (Fowler Newton, 2003).

Formula:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Rapido}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{AC-BC}{PC}$$



$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones Transitorias} + \text{Creditos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Numerador:	Activo Corriente menos Bienes de Cambio.
Denominador:	Pasivo Corriente
Significado:	Tiene los mismos comentarios que el índice anterior, salvo que el estándar es de 1. Si es > 1; existe Margen de cobertura (el excedente a la unidad). Si es=1; no existe Margen de Cobertura (hay que ver los plazos de realización del activo y los plazos de cancelación de las obligaciones) Si es < 1; el defecto indica en qué medida el Activo Corriente es insuficiente. Se denomina Deuda sin Consolidar.

Liquidez absoluta o inmediata

Es la comparación de los activos líquidos con los pasivos a corto plazo, para medir el grado en el que pueden ser cancelados inmediatamente. En definitiva se estudia la importancia relativa de los créditos dentro del Activo Corriente (Fowler Newton, 2003).

Formula:

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Activo Rapido} - \text{Creditos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones Transitorias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Numerador:	Activo Corriente menos Bienes de Cambio menos Créditos.
Denominador:	Pasivo Corriente.
Significado:	Tiene los mismos comentarios que el índice anterior, y al ser una medida de liquidez más exacta, es conveniente que su valor sea mayor o igual a la unidad; lo que brindaría cierta tranquilidad a la hora de afrontar las obligaciones de corto plazo.

Rotación de stock

Es el tiempo que transcurre entre que se efectúa una compra y se perfecciona o realiza la venta (Fowler Newton, 2003).



Formula:

$$\text{Antigüedad media de los Inventarios} = \frac{\text{bs.de cambio inicio} + \text{bs.de cambio cierre}}{2} \times 365 \\ \text{costo de ventas del ejercicio}$$

Numerador:	Días contenidos en el periodo base por saldo promedio de existencias de mercaderías para la venta.
Denominador:	Costo de lo vendido en el periodo base.
Significado:	Cuanto más bajo es, más corto es el plazo de conversión de las existencias en cuentas a cobrar y en efectivo. Esta determinado básicamente por las condiciones de venta con que opera la empresa.

Rotación de créditos

Es el tiempo que transcurre entre que se hace la venta y ésta se cobra. Permite observar cuando se dispondrá de los fondos a fin de cancelar el pasivo (Fowler Newton, 2003).

Formula:

$$\text{Plazo Medio de Cobranzas} = \frac{\text{cred. por vta. inicio} + \text{cred. por vta. cierre}}{2} \times 365 \\ \text{ventas del ejercicio}$$

Numerador:	Días contenidos en el periodo base por saldo promedio de Cuentas a Cobrar por ventas.
Denominador:	Flujo de Ventas (más IVA) a lo largo del periodo base.
Significado:	Cuanto más bajo es, más corto es el período de realización de saldos de las Cuentas a Cobrar por Ventas. Está determinado por los plazos que la empresa otorga a sus clientes.

Rotación de deudas

Es el tiempo que se tarda entre que se efectúa una compra y ésta es abonada. Es necesario para calcular el plazo de cancelación promedio, que relacionado con el plazo de realización del Activo Corriente, ayuda a evaluar la liquidez de la empresa (Fowler Newton, 2003).



Fórmula:

$$\text{Plazo medio de Pago de deudas} = \frac{\text{Ds.corrientes inicio} + \text{Ds.corrientes cierre}}{2 \times \text{compras de bienes y servicios}} \times 365$$

Numerador:	Días contenidos en el periodo base por saldo promedio del Pasivo Corriente.
Denominador:	Flujo de Compras de bienes y servicios (más IVA y costos financieros relacionados) o de pago a los correspondientes acreedores a lo largo del periodo base.
Significado:	Cuanto más bajo es, más lenta es la rotación del Pasivo Corriente. Esta medida está relacionada con los plazos de cancelación que maneja la empresa con sus proveedores y acreedores.

Ciclo operativo bruto

Lo que se había determinado conceptualmente en el cálculo de capital corriente, como lapso de tiempo que tarda el proceso compra-producción-venta-cobranza, ahora puede establecerse a través de las relaciones conocidas (Fowler Newton, 2003).

$$\text{Ciclo operativo bruto} = \text{plazo cobranza ventas} + \text{antigüedad Bienes cambio}$$

En este caso, interesa averiguar los días que se demora desde que la mercadería ingresa al depósito de la empresa, hasta que se vende – antigüedad de bienes de cambio – y luego, hasta que se cobra.

Ciclo operativo neto

Lograremos el ciclo operativo neto, restándole el plazo de pago de las compras al ciclo operativo bruto (Fowler Newton, 2003).

$$\text{Ciclo operativo neto} = \text{Ciclo operativo bruto} - \text{plazo pago compras}$$

La brecha que arroje el ciclo operativo neto, es lo que debe ser cubierto con capital corriente, para que la empresa pueda funcionar financieramente.

Hay quienes a la relación: ciclo operativo bruto/antigüedad de deudas, le llaman índice de liquidez teórica. Se podría decir que esta relación sería útil solamente como una aproximación anticipada, ya que no toma en cuenta la composición de los activos y pasivos, los plazos de realización y exigibilidad de los mismos (Gitman, 2003).



1.2.2 Análisis de la situación financiera a largo plazo

A través de este análisis se quiere determinar cuál es la posición que tiene la empresa, con sus recursos, para hacer frente a sus compromisos de largo plazo. Hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta para este análisis: la estructura patrimonial y la generación de resultados. (Pérez, 2005 p 151).

El primer aspecto consiste en la observación del estado de situación patrimonial como un conjunto de recursos (Activo) y su fuente de financiación (Pasivo y PN). En lo que hace a la generación de resultados, Pérez (2005 p 152) enfatiza: *A largo plazo, los beneficios y la rentabilidad son algunos de los indicadores más importantes y fiables del potencial financiero disponible.*

Ratios específicos de la situación financiera a largo plazo (Fowler Newton, 2003)

Endeudamiento

Consiste en comparar el Pasivo con el Patrimonio Neto. Sirve para ver la política de la empresa en la producción de deudas y patrimonio neto. El objetivo es medir la estructura de financiación del ente y marcar el riesgo implícito por endeudarse. El objetivo es determinar cuántos pesos de terceros hay invertidos en la empresa, por cada peso aportado por los dueños (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

Numerador:	Total de Pasivo.
Denominador:	Total del Patrimonio Neto.
Significado:	Si el índice aumenta, habrá mayor endeudamiento y viceversa. Si el índice > 1; hay más pesos de terceros que pesos de los dueños. Si el índice < 1; hay más pesos de los dueños que de terceros. Si el índice = 1; hay tantos pesos de los dueños como de terceros.

Solvencia

Compara el activo con el pasivo. El objetivo es medir la estructura de financiación de un ente y reflejar el grado de cobertura de los acreedores, del riesgo de desvalorización de los activos al liquidarlos (Fowler Newton, 2003).



Fórmula:

$$\text{Solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Numerador:	Total de Activo.
Denominador:	Total del Pasivo.
Significado:	Si el índice > 1; hay más activo que pasivo (A>P). Si el índice < 1; hay menos activo que pasivo (A<P). Si el índice = 1; hay tanto activo como pasivo.

Relación con el Patrimonio Neto

Compara los fondos propios con el total de recursos invertidos. Indica lo que es propio del activo, refleja la perspectiva de los dueños. Indica el porcentaje del activo financiado por los dueños.

Fórmula:

$$\text{Propiedad del Activo} = \text{Patrimonio Neto} / \text{Activo}$$

Numerador:	Total del Patrimonio Neto.
Denominador:	Total del Activo.
Significado:	Si el índice aumenta, aumenta el grado de propiedad del activo. Si es = 1; todo el activo es de los dueños. Si es < 1 pero positivo; sirve como tal e indica el porcentaje. Si es negativo, el PN es negativo, lo que se interpreta igual a cero cuando la responsabilidad de los dueños es limitada.

Efecto palanca, leverage o ventaja financiera.

Índice que se aplica para analizar la situación financiera a largo plazo, porque compara la rentabilidad del ente, con independencia de su financiación, con su costo. La rentabilidad del activo, es decir del negocio (activos aplicados a la obtención de ganancias), es la Rentabilidad Económica (Re). El costo de los pasivos es la tasa de interés promedio pagada por el pasivo total (Fowler Newton, 2003).

Si la Re es > i; existe un beneficio por utilizar fondos de terceros para financiar activos.

Si la Re es < i; existe una pérdida por utilizar fondos de terceros para financiar activos.

Si la Re es = i; es indiferente.



(Siendo i la tasa de interés promedio pagada por el pasivo)

Entre los principales objetivos del efecto palanca, permite evaluar la conveniencia económica del endeudamiento.

Fórmula:

$$\text{Efecto Palanca} = \frac{UAI}{PN} \bigg/ \frac{UAiI}{A} = Rf / Re$$

Numerador:	Total de las utilidades antes de impuestos / Total Patrimonio Neto.
Denominador:	Total de las utilidades antes de intereses e impuestos / Total del Activo.
Significado:	Si el EP > 1; indica que $Rf > Re$; se obtiene una ganancia, lo que significa que la $Re > i$. existe un beneficio por utilizar fondos de terceros. Si el EP = 1; indica que $Rf = Re$; se obtiene un resultado neutro, indica que la $Re = i$. Si el EP < 1; indica que $Rf < Re$; se obtiene una pérdida, lo que significa que la $Re < i$. existe un quebranto por utilizar fondos de terceros.

Veces que se ganan los intereses

Indica la capacidad de la empresa para generar utilidades para hacer frente al costo de los intereses pasivos (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Veces que se ganan los intereses} = UAiI / GF$$

Numerador:	Total de las utilidades antes de intereses e impuestos.
Denominador:	Total de gastos financieros.
Significado:	Mide cuanto es la utilidad que se genera por cada peso que se paga de intereses. Mientras mayor sea, más holgada es la situación de la empresa frente al costo del endeudamiento.

Inmovilización del activo

Este índice sirve para determinar que parte de los activos se encuentran inmovilizados a largo plazo.

Formula:

$$\text{Inmovilización del Activo} = \frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo}}$$



Numerador:	Total del Activo no Corriente.
Denominador:	Total del Activo.
Significado:	Cuanto más alto es, mayor es la asignación del activo que se encuentra inmovilizado y no está disponible para cancelar deudas.

Inmovilización del Patrimonio Neto

Este índice mide la política de financiación de los activos no corrientes. Dado el reducido grado de liquidez de los Activos No Corrientes (debido la vida útil asignada a los mismos), es conveniente que sean financiados con fondos lo menos exigibles posibles, siendo la fuente más idónea el Patrimonio Neto y Deudas a Largo Plazo (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Inmovilidad del PN} = \frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Numerador:	Total del Activo no Corriente.
Denominador:	Total del Patrimonio Neto.
Significado:	Si el índice < 1; indica que ANC < PN; los fondos propios financian los ANC y el exceso financia el capital de trabajo. Si el índice = 1; indica que ANC = PN; los fondos propios alcanzan exactamente para financiar los ANC. Si el índice > 1; indica que ANC > PN; no alcanza para financiar los ANC, siendo lo demás financiado por el pasivo.

Autofinanciación a largo plazo

Es la autogeneración de recursos a través de la actividad de la empresa. Es la capacidad de incrementar el Patrimonio Neto. Es la autogeneración de fondos que incrementa el capital del largo plazo, o sea el Patrimonio Neto.

La magnitud de la autofinanciación a Largo Plazo depende de dos factores; la rentabilidad de la empresa o capacidad de generación de utilidades y la política de distribución de utilidades (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Autofinanciación a LP} = \frac{\text{Utilidad ordinaria} - \text{Dividendos en efectivo}}{\text{PN(promedio)}} = \frac{\text{UO} - \text{DE}}{\text{PN (promedio)}}$$



Numerador:	Total de la Utilidad Ordinaria, menos Dividendos en efectivo.
Denominador:	Valor promedio del Patrimonio Neto.
Significado:	A mayor rentabilidad, hay más posibilidades de autofinanciación. Si es positivo, existe autofinanciación a LP. Se generan fondos que son retenidos en una proporción para incrementar el PN y hacer frente a las necesidades de financiación del ente. Si es igual a cero, no existe autofinanciación a LP. La actividad no genera fondos, o si los genera, estos no sean retenidos para incrementar el PN ni financiar las necesidades del ente. Si es coeficiente es negativo, no existe autofinanciación a LP, sino absorción de fondos. La actividad económica consume patrimonio Neto.

Plazo de cancelación del pasivo

Es el tiempo que tardaría la empresa en cancelar todas las obligaciones con terceros, con los fondos resultantes de su autofinanciación a LP.

Tiene como objetivo medir si la autofinanciación de la empresa es suficiente para hacer frente al pasivo, dado el volumen y vencimientos del mismo (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Plazo Cancelación del Pasivo} = \frac{\text{Pasivo al cierre}}{\text{Utilidad ordinaria} - \text{Div. en efectivo}}$$

Numerador:	Total de Pasivo al cierre.
Denominador:	Total de la Utilidad Ordinaria menos Dividendos en Efectivo
Significado:	El resultado indica cuantas veces la autofinanciación está contenida en el pasivo. Si es positivo, expresa los años o periodos que se tardaría en cancelar el pasivo con fondos autogenerados, retenidos en la empresa. Si es igual a cero, indica que no hay pasivo. Si es negativo, indica que el tiempo que se tardaría en cancelar el pasivo por este medio es infinito.



1.3 Análisis de la situación económica

El análisis de la situación económica implica analizar la capacidad de la empresa para generar buenos resultados que sean suficientes para cumplir con las expectativas de sus dueños. Pero este análisis implica examinar no sólo los resultados en términos absolutos, sino también desde una perspectiva relativa, lo que se denomina análisis de rentabilidad.

Si se supone que una determinada empresa tiene un resultado de \$ 100.000 en determinado período, éste es un resultado positivo pero es más bien un indicador de eficacia y no de eficiencia ya que si para obtener ese resultado, la empresa solicitó aportes de sus propietarios por \$ 50.000, esa situación será completamente diferente a que los propietarios hubieran realizado un aporte de \$ 200.000; en el primer caso la generación del resultado fue más eficiente que en el segundo.

Ratios específicos de la situación económica (Fowler Newton, 2003)

Rentabilidad del Activo Operativo

Mide la rentabilidad de todos los activos que están afectados a generar los recursos operativos o activos fijos de la empresa (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Operativa (RAop)} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Operativo (promedio)}}$$

Numerador:	Total de Utilidad Operativa.
Denominador:	Valor promedio de Activos fijos (bienes de uso)
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad ordinaria por cada peso inmovilizado en activos fijos. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad Económica o del Activo

El objetivo de la Rentabilidad económica o del Activo (Re) es la medición del resultado del negocio, con total prescindencia de si los fondos fueron aportados por los propietarios o por terceros, si tienen costo o son gratuitos (Fowler Newton, 2003).



Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Económica (Re)} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{ACTIVO(promedio)}} = \frac{\text{UAiI}}{A}$$

Numerador:	Total de Utilidad antes de Intereses e Impuestos
Denominador:	Valor promedio de Activo
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad antes de intereses e impuestos por cada peso del total de Activo sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad Financiera

El objetivo de este índice es permitir la determinación del Efecto Palanca (EP), cuyo objetivo es medir la administración financiera en forma aislada, por lo que es necesario excluir los resultados extraordinarios.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad financiera (Rf)} = \frac{\text{Utilidad .antes.de.impuestos}}{\text{Patrimonio.neto(promedio)}} = \frac{\text{UAI}}{\text{PN}}$$

Numerador:	Total de Utilidad antes de Impuestos
Denominador:	Valor promedio del Patrimonio Neto
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad antes de impuestos por cada peso del total del Patrimonio Neto teniendo en cuenta solamente la financiación con fondos propios. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Rentabilidad del Patrimonio Neto

La Rentabilidad del Patrimonio neto (RPN) mide la eficiencia en la administración de la empresa, es el resultado de la administración del activo (Rentabilidad Económica) y de la estructura de financiación (Fowler Newton, 2003).

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio Neto} = \frac{\text{Utilidad .Neta}}{\text{Patrimonio Neto(promedio)}} = \frac{\text{UN}}{\text{PN}}$$



Numerador:	Total de Utilidad Neta.
Denominador:	Valor promedio del Patrimonio Neto.
Significado:	El resultado indica cuantos pesos se generan de Utilidad neta por cada peso del total del Patrimonio Neto. Es en definitiva el resultado de la administración económica y financiera del ente; refleja la retribución del capital aportado por los dueños. Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Fórmula de Dupont

La evaluación de la situación económica de la empresa, efectuada a través de la tasa de rentabilidad se complementa con la fórmula conocida como Dupont.

La fórmula amplía la información sobre la rentabilidad en función de dos factores, a saber (Van Horne, 2010):

1. Margen de las ganancias sobre las ventas: es un porcentaje que representa la ganancia neta con relación a las ventas.
2. Rotación del Patrimonio Neto respecto a las ventas: es el número de veces que es utilizado el capital con relación a las ventas.

Fórmulas:

$$\text{Margen de la Utilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rotación del Capital sobre Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital}}$$

Aplicación de Dupont

$$\text{Rentabilidad Inversión Total} = \frac{\text{UAiI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo (promedio)}} \times 100$$

$$= (\text{Margen utilidad sobre Ventas} \times \text{Rotación inversión total}) \times 100$$

De esta manera, se puede analizar de dónde proviene el ROE de una empresa. Mientras algunas incrementarán el margen neto y otras la rotación de activos, existirán las que aumenten el apalancamiento financiero, el uso de deuda para darle mayor retorno a los dueños (Van Horne, 2010).



También se puede aplicar Dupont a la rentabilidad del Patrimonio Neto, y en general a todo tipo de rentabilidad.

1.4 Consideraciones sobre la inflación

Para corregir las distorsiones producidas por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, debe efectuarse el ajuste o reexpresión integral por inflación, ya que el problema planteado es la falta de homogeneidad en la unidad de medida en la cual están expresadas todas las partidas de los estados contables.

La solución propuesta por la profesión, al considerar la disposición legal de presentar los estados en moneda constante, es convertir todas las partidas de los estados contables a moneda de cierre, de esta manera aplica una unidad de medida uniforme, homogénea. Básicamente, esa propuesta consiste en reexpresar expresiones monetarias de distinto poder adquisitivo a equivalentes de moneda de un mismo poder adquisitivo, en este caso en moneda de cierre (Veiras y Paulone, 2014)

A partir del Decreto N° 664 del Poder Ejecutivo Nacional, se estableció que los Estados Contables que cerraran a partir del 25 de marzo de 2003 fueran expresados en moneda nominal; o sea, no consideran los efectos de la inflación, en consecuencia se vuelve al sistema de balances a moneda corriente.

Los estados financieros en moneda corriente cuando se transita por períodos inflacionarios no ofrecen solamente una versión alejada de la realidad, donde se muestran resultados ficticios, erróneas valuaciones de activos y pasivos, sino que hacen que la información contable pierda su cualidad fundamental: claridad, oportunidad y veracidad.

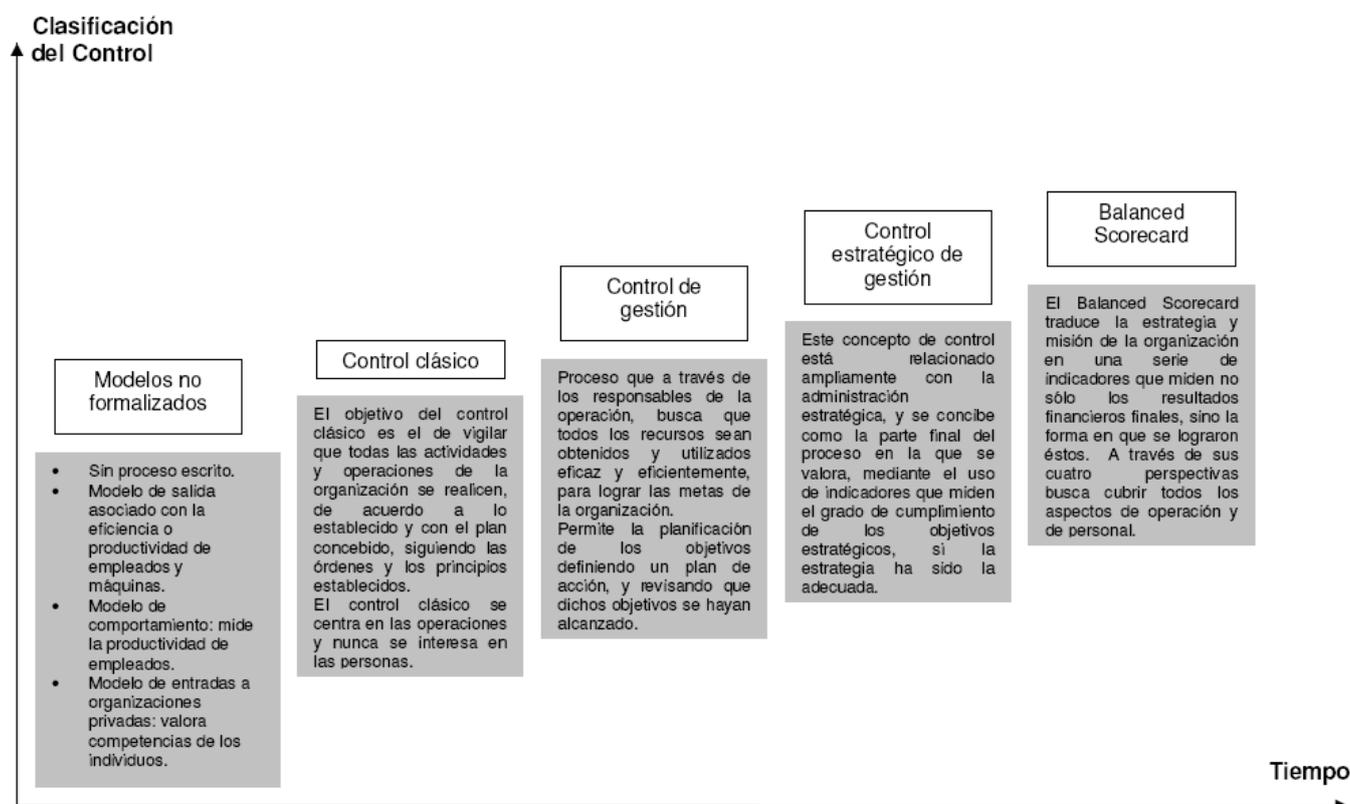
2. Cuadro de Mando Integral

Lo primero que se debe comprender es que el Cuadro de Mando Integral es un elemento de un sistema de control estratégico, y una respuesta al control de gestión tradicional. El CMI busca tener un equilibrio entre el control financiero y las demás áreas de toda organización.

Partiendo de lo anterior, se desprende el hecho de que el control surgió de la necesidad de mejorar el desarrollo de los negocios, enfocándose a la obtención del mejor desempeño posible en las actividades del negocio, y en consecuencia, en los resultados financieros (Rivas, 2003).

Se ha podido observar cómo, a través de los años, la complejidad y alcance del control se han transformado, hasta llegar al diseño de una herramienta denominada por Kaplan y Norton como Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Gráfico 1: El control de gestión a través del tiempo



Fuente: Rivas (2003)

Esta herramienta ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta moderna y ágil para el control y gestión de organizaciones.



El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica y mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Norton y Kaplan, 2002 p 14).

En la era de la información las organizaciones están expuestas a un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.

- Vínculos con los clientes y proveedores
- La segmentación de los clientes
- Escala global
- Innovación
- Empleados de nivel

2.1 ¿Por qué el CMI?

La estrategia es el proceso de alinear y desplegar los recursos tanto humanos como financieros, de manera que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Sin embargo, existen algunas barreras para la ejecución de la estrategia en la organización (Carazo, 2001):

- Barreras del personal. Las metas y objetivos de las personas, además de la capacitación y las aptitudes, no van ligadas a la ejecución de la estrategia.
- Barreras administrativas. Los sistemas administrativos están diseñados para un control operativo, además de estar ligados al presupuesto, no a la estrategia.
- Barreras de la visión. Las personas que tienen la tarea de llevar la estrategia a la práctica no la entienden, y por ende no la traducen a objetivos.
- Barreras operativas. Los procesos clave no están diseñados para apoyar a las estrategias.



... y en el despliegue de la estrategia en la organización:

- Implementar la estrategia, consumiendo grandes recursos materiales y financieros en el corto y largo plazo.
- Explicar la estrategia de manera abstracta y no de manera operativa.
- Aunque la estrategia sea clara y sencilla, ésta se diluye conforme avanza por los niveles de la organización.
- Las personas involucradas en ejecutar la estrategia la interpretan en función a sus prioridades, metas y objetivos.

2.2 El modelo de Norton y Kaplan

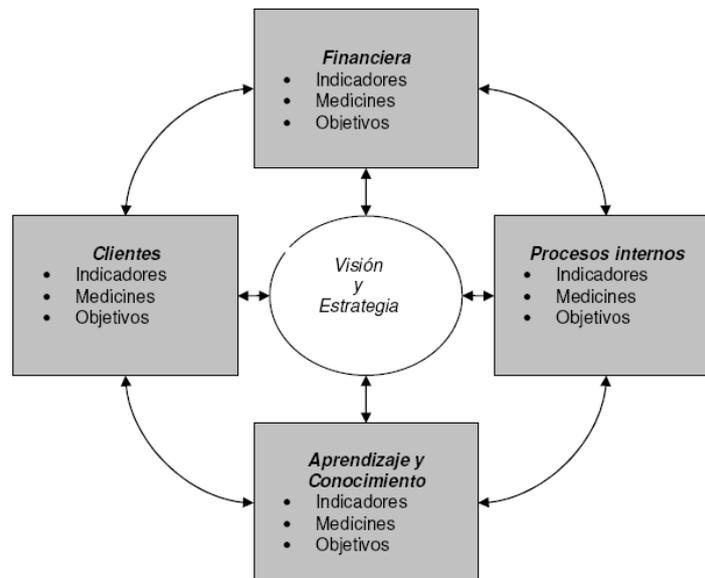
El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, pero dichos indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados; una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito (Aridio, 2003)

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el camino que han recorrido las empresas de la era de la información, para crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y la estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, según el modelo de BSC de Kaplan y Norton: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Norton y Kaplan, 2003)

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Figura 1: Las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: López Viñegla (2003)

El Cuadro de Mando Integral se encuentra en equilibrio con las medidas objetivas y cuantificables de los resultados, y las subjetivas, en cierto modo críticas, con los inductores de la actuación de los resultados.

Con lo anterior podemos tratar de definir qué es el Cuadro de Mando Integral:

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos decisivos de gestión” (Norton y Kaplan, 2003 p 23).

2.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una



estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los acusantes del éxito actual y futuro.

2.3.1 La perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmine en la mejora de la actuación financiera.

2.3.2 La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente también permite que las empresas preparen sus indicadores clave sobre los clientes como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, en los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

La satisfacción del cliente

“...las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria, puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva...” (Norton y Kaplan, 2003 p 83)

También es importante conocer enseguida cualquier cambio en las preferencias o actitudes del cliente. Un método, entre otros, es utilizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio de calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc.



2.3.3 La perspectiva del proceso interno

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para llevar la estrategia a buen término. Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Primero es necesario identificar los procesos de la empresa en un nivel general. Este modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio al cliente final.

Después, dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa ni indirectamente. Los procesos restantes se describen en términos de costos, tiempo requerido, certeza de calidad, etc. Los resultados obtenidos proporcionan una base para elegir la forma de medir dichos procesos.

2.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva en el modelo de Kaplan y Norton del Cuadro de Mando Integral es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se suprime es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

“...los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos, identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas...” (Norton y Kaplan, 2003 p 139)

“...se puede usar una especie de “balance de competencias” (figura 3.3) como ayuda para tomar esta clase de decisión estratégica. El razonamiento que respalda a este modelo es el siguiente: la forma habitual de valorar una empresa es analizar su balance de situación. Este análisis se centra principalmente en el tamaño del capital de

los accionistas, que después de diversos ajustes se acepta en principio como el valor de la empresa. En el activo encontramos las capacidades y competencias necesarias para el éxito. El pasivo muestra una financiación de las capacidades y competencias, o sea, quien las proporciona...” (Norton y Kaplan, 2003 pp. 80 y 81)

El análisis de las competencias hace necesario que la organización establezca una estrategia que le permita alcanzar esos “éxitos” empresariales que hagan a la organización o empresa perdurar y maximizar sus logros financieros.

Figura 2: Balance de competencias

“Activo”	“Pasivo”
Ventas	Competencias Usadas Temporalmente
Servicio	Competencias en red
Producción	Socios
Desarrollo del Producto	Competencias propias
Administración	

Fuente: Norton y Kaplan (2003)

2.3.5 El proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral

Esta descripción debe tomarse más como un marco adecuado para el proceso de crearlo que como un conjunto detallado de instrucciones. Una de las razones por las que el concepto de Cuadro de Mando Integral ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna (Dávila, 1999).



En la figura 3 se describen los diferentes pasos para la creación de un Cuadro de Mando Integral. Dicho cuadro tiene por objeto ejemplificar en forma más clara el proceso desde la creación hasta la implementación de un Cuadro de Mando.

Es importante resaltar que no en todos los casos este proceso se puede considerar como completo, ya que hay que considerar que entre cada uno de los pasos pueden existir subrutinas, necesarias para llegar al siguiente paso.

Además, debemos considerar que el proceso puede variar dependiendo del tipo de organización de que se trate, y de la actividad que se quiera medir y controlar.

Figura 3: Pasos del Proceso de Creación

Paso	Descripción	Procedimiento	Tiempo sugerido
1	<i>Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.</i>	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa, para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector.	1 – 2 meses.
2	<i>Establecer/confirmar la visión de la empresa</i>	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión.	1 –2 reuniones de un día y medio cada una.
		Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.	
3	<i>Establecer las perspectivas.</i>	Seminario conjunto con el mismo grupo del 2º paso.	1 –2 días.
4	<i>Desglosar la visión según cada una de las perspectivas, y formular metas estratégicas generales.</i>	En el seminario anterior.	Ver más lejos.
5	<i>Identificar los factores críticos para tener éxito.</i>	En el seminario anterior, si es posible. A veces un cierto intervalo es beneficioso.	Total incluyendo el cuarto paso:
6	<i>Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.</i>	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferentemente con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.	Ya incluido más arriba; si no, 1 – 2 días.
7	<i>Establecer el Cuadro de Mando integral al más alto nivel.</i>	Adecuado para un proyecto dividido entre unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo del proyecto adjudicado a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un experto constructor de Cuadros de Mando resulta especialmente importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.	1 – 2 días.
8	<i>Desglose del CMI e indicadores por unidad organizativa.</i>	Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección.	Total de hasta 2 meses como mínimo.
9	<i>Formular metas.</i>	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.	
10	<i>Desarrollar plan de acción.</i>	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección.	
11	<i>Implementación del Cuadro de Mando.</i>		

Fuente: Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus (2002)



2.3.6 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral

A continuación se muestran algunos de los beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral, siendo uno de los beneficios más importantes la clarificación de los objetivos de la organización y la facilidad de que la mayoría de las personas las identifican con gran facilidad. Un riesgo que hay que tomar en cuenta para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral es la creación de un modelo con poca colaboración (Dávila, 1999).

Beneficios (Dávila, 1999):

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las elecciones día a día afectan no sólo a corto, sino también a largo plazo.
- Una vez que el CMI está en marcha se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

Riesgos (Dávila, 1999):

- Un modelo poco elaborado y sin colaboración de la dirección no vale la pena ser implementado.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.



- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado es inútil.



Capítulo 2: Descripción de la empresa y análisis del entorno

2.1 Escenario económico

En el año 2017, la economía muestra una incipiente recuperación y la inflación es cercana a la mitad de la registrada en 2016. El año pasado la economía nacional se contrajo por cuarta vez en los últimos 8 años llevando al PBI en términos absolutos al nivel de 2010, y en términos per cápita, al de 2008 (Reyes, 2017).

A su vez, el nivel de inflación volvió a acelerarse fuertemente y alcanzó el 4to. lugar entre las economías con mayor inflación según los datos que monitorea regularmente el FMI en 190 países.

De esta forma, 2016 resultó un año difícil y de transición donde el nuevo gobierno debía afrontar reformas estructurales que dinamizaran el proceso de inversión, de forma tal de que la economía pudiera comenzar un nuevo sendero de crecimiento sostenido luego de muchos años de retroceso (Reyes, 2017).

La “mejora” del contexto económico incluyó importantes medidas como la eliminación del cepo cambiario, de los controles de precios y movimientos de capitales así como también de la mayoría de los impuestos a las exportaciones.

Por otro lado, las autoridades regularizaron la relación con los “holdouts”, comenzaron a recomponer los desfasajes en las tarifas de los servicios públicos, implementaron una política monetaria con objetivos anti-inflacionarios, reconstruyeron las estadísticas públicas (INDEC) y restablecieron el diálogo con los organismos financieros internacionales (FMI).

Esta “mejora” del contexto económico trajo aparejado un reajuste de precios relativos que aceleró fuertemente la inflación y redujo el poder adquisitivo tanto de la masa salarial como de los créditos. Este fuerte ajuste se tradujo en una importante caída en la confianza de los consumidores y en una retracción en la mayoría de los indicadores de consumo (Reyes, 2017).

Por otro lado, el débil contexto externo (histórica recesión en Brasil, desaceleración en el crecimiento de Estados Unidos y leve caída en los precios internacionales) obstaculizó el repunte de las exportaciones (crecieron solamente un



1%) a pesar de una mejora en el tipo de cambio (neto de inflación – Tipo de Cambio Real) (Reyes, 2017).

Con respecto a las reformas estructurales, el gobierno avanzó muy poco en 2016. Los principales problemas estructurales están relacionados con la presión impositiva, las regulaciones en el mercado laboral, el grado de apertura comercial, la falta de infraestructura, las trabas administrativas que complican el Clima de Negocios y el eterno problema del desbalance de las cuentas públicas. En la mayoría de estos problemas, no se registraron avances significativos.

El lento avance en las reformas estructurales, si bien permitió una caída en la prima de riesgo país, se reflejó en un muy pequeño aumento en los niveles de inversión que terminaron muy por debajo de los requeridos para un crecimiento económico sostenible en el mediano plazo (las tasas de inversión de las economías con procesos de alto crecimiento sostenido prácticamente duplican a las que actualmente presenta Argentina) (Reyes, 2017).

2.2 La economía en 2017

El difícil panorama de recesión con aceleración de la inflación descrito para 2016 mejoró hacia fin del año. La inflación mensual se desaceleró desde casi un 4% mensual en el primer semestre al 1.8% mensual en el cuarto trimestre (Reyes, 2017).

Algunos indicadores de consumo comenzaron a recuperarse de la mano de una pequeña mejoría en el poder adquisitivo de los salarios, de los préstamos personales, de la confianza de los consumidores y del empleo privado.

De esta forma, la economía como un todo también mostró una pequeña recuperación en el cuarto trimestre y volvió a expandirse (respecto del período anterior) luego de 5 trimestres consecutivos de caída.

De esta forma, a pesar que 2016 fue un año recesivo con fuerte aceleración de la inflación, el 2017 comenzó con una incipiente recuperación de la economía y con una inflación cercana a la mitad de la registrada en el año anterior (Reyes, 2017).



Respecto a la actividad económica para 2017, una de las mejoras esperadas estaría basada en el consumo fruto de una recuperación en los ingresos de buena parte de la población (poder adquisitivo de las jubilaciones y de los salarios).

El impulso de estos factores podría más que compensar las aún elevadas tasas de interés (política antiinflacionaria del Banco Central) y permitir que el consumo mejorase en 2017 pero con menor intensidad que los rebotes registrados en el pasado luego de los últimos episodios recesivos (Reyes, 2017).

Las dudas aparecen por el lado de las inversiones y de las exportaciones. En el primero de los casos juegan en contra dos factores. Por un lado, a mediados del año pasado las autoridades económicas relajaron la meta de déficit fiscal prometida para el 2017 (de 3.3 puntos del PBI a 4.2 puntos) generando dudas sobre la dinámica de mediano plazo de este desequilibrio (Reyes, 2017).

Por otro lado, el escenario externo con la llegada de Trump no sólo ha aumentado el costo del financiamiento de las inversiones sino también ha generado incertidumbre sobre la profundidad de su política proteccionista. Todos estos factores debilitan el proceso de inversión en mercados emergentes incluido nuestro país.

Con respecto a las exportaciones, hay factores a favor y otros en contra. En el primer grupo se encuentra que la economía de Brasil dejaría de caer en 2017 luego de dos años de fuertes contracciones. A este factor se sumaría un mayor dinamismo en el crecimiento de la economía de Estados Unidos (Trump está impulsando importantes obras de infraestructura y rebajas impositivas) (Reyes, 2017).

Por el lado negativo, se encuentran los problemas de competitividad que comienzan a afectar a algunas economías regionales (encarecimiento de los costos internos), el riesgo del creciente proteccionismo en las economías más avanzadas (Estados Unidos y Europa) y el posible contagio negativo que puede tener el precio de las commodities como consecuencia del fortalecimiento internacional del dólar debido a la suba en las tasas de interés en Estados Unidos (Reyes, 2017).

En resumen, el escenario esperado es que 2017 sea un año donde la economía comience a recuperarse pero más de la mano del consumo que de las inversiones y de las exportaciones.



En materia inflacionaria, se espera que continúe la tarea que el Banco Central comenzó en 2016. Si bien la inflación seguirá siendo muy alta para los estándares internacionales, probablemente se afiance el proceso de desaceleración del último semestre del año pasado y la inflación termine muy por debajo de lo registrado en 2016.

En este contexto de mejoría cabe preguntarse si el mismo será suficiente o no para que el gobierno puede alcanzar una buena performance en las elecciones de octubre y de esta forma, poder encarar en 2018 las reformas estructurales tan necesarias para que el proceso de inversiones pueda desarrollarse y asegure un proceso de crecimiento sostenido en el mediano plazo (Reyes, 2017).

2.3 Estación de servicios Rosso S.A.

Rosso S.A. es una Sociedad Anónima que se encuentra en la localidad de Villa Carlos Paz (dirección Villalobos y San Martín), Córdoba. Es una franquicia que posee la bandera de PETROBRÁS ENERGÍA S.A.

Esta Sociedad Anónima recibe la publicidad de Petrobrás, pero son los encargados de esta localidad quienes ofrecen sus propios servicios y productos. Además, manejan sus propios gastos, inversiones y ganancias.

La empresa tiene una antigüedad de 7 años y fue conformada por 4 socios quienes decidieron hacerse cargo del capital a aportar y empezar con este nuevo desafío.

Actualmente cuenta con 26 empleados (incluido el gerente general) que desarrollan diversas actividades para llevar a cabo la dirección del funcionamiento de la estación.

Clasificación general de la empresa Rosso S.A.

- Integración del capital: Privada.
- Fines: Organización con fines de lucro.
- Forma jurídica: Colegiada.
- Origen del capital: Nacional.
- Tamaño: Mediana.
- Alcance geográfico: Local.



- Duración: Permanente.
- Tipo de actividad que realiza: Comercial y de servicios.

2.4 Análisis del entorno

2.4.1 Macro entorno

Rosso. S.A. es una organización de alcance geográfico local, pero depende de una organización global (Petrobrás) que abarca a 27 países de todo el mundo. Es por eso que es imposible que no sea influenciado por variables del entorno externo como:

- Condiciones políticas
- Factores económicos
- Sociedad
- Globalización
- Asuntos legales

Por ejemplo: los insumos están valuados en precios internacionales (barril de petróleo); el gobierno regula los precios venta y los modifica constantemente; legalmente están obligados a cumplir una serie de requisitos; es imprescindible la actualización constante de las tecnologías.

Entonces, se puede concluir que el macro ambiente no es ajeno a la organización, si no que por el contrario se va modificando de acuerdo a los factores demográficos, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales, así como la tecnología.

Como consecuencia de estos cambios los gerentes deben estar pendientes, establecer planes de acción y tomar nuevas decisiones de acuerdo a los cambios en el exterior y van modificando las decisiones de la empresa.

2.4.2 Micro entorno

En este tipo de organización los componentes del micro ambiente son: los proveedores, los clientes, los competidores y los grupos de presión que defienden intereses especiales.



Esta empresa posee dos tipos de proveedores, los del restaurante y los de combustible.

Con respecto a los proveedores de insumos para el restaurante, se busca que sean locales, y que estén comprometidos con la empresa, asegurando la disponibilidad de los insumos como así también la calidad de los mismos y la entrega a tiempo.

Luego, con respecto al proveedor del combustible, la empresa se tiene que adecuar a la modalidad de Petrobrás S.A. y tener muy en cuenta los tiempos de la petrolera, ya que no puede esperar a quedarse sin combustible para luego realizar el pedido ya que demora varios días en llegar.

En general, los clientes eligen a la empresa por la calidad de sus productos, servicios (tales como el lavadero, el minishop, el restaurante), por la trayectoria de la bandera, por la innovación constante de tecnologías, por la excelente atención de los empleados, entre otras.

En cuanto a los competidores existen otras estaciones de servicios que están cerca, como por ejemplo YPF o Shell, si bien dichas estaciones son competencia porque ofrece lo mismo que Rosso S.A., la empresa ofrece otro servicio adicional, el restaurante, que las otras estaciones no poseen.

También existen grupos de presión, como son el sindicato de obreros y empleados de estaciones de servicios (SOESGyP) y asociaciones gremiales, los cuales defiende los derechos de los empleados. .

2.5 Desafíos

La empresa no cuenta con desafíos internacionales ya que es una empresa que solo se encuentra en la ciudad de Carlos Paz y su función es abastecer a los habitantes del lugar con combustibles, lubricantes y comidas elaboradas.

Distinto es si hablamos de Petrobrás, que es una empresa brasilera que se encuentra en 27 países en todo el mundo y está en constante interacción con el ambiente y con la competencia, con la que tiene que lidiar para ganarse un lugar en el mercado y la confianza de los clientes.



Pero por lo pronto, Rosso S.A. tiene como desafío competir con las estaciones de servicio del lugar, y no está en sus planes expandirse hacia otras ciudades, por lo que el ambiente y la competencia no son un factor determinante de riesgo por ahora.

2.6 Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Rosso S.A.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenazas de los nuevas estaciones en la zona de influencia: debido a la lealtad hacia la bandera y el gran prestigio de la misma, el grado de riesgo frente a esta amenaza es bajo. Petrobrás al tener sucursales en 27 países en todo el mundo, sabe cómo manejar la competencia. Además, poner una estación de servicios es un emprendimiento de magnitud considerable debido al gran capital que se necesita y todos los requisitos y normativas que hacen falta cumplir.
- Amenazas de los sustitutos: No aplica para la empresa.
- Poder de negociación de los posibles clientes de la empresa: está claro que siempre existe la posibilidad de que la competencia crezca y dificulte el éxito de la organización, pero ésta es una empresa con grandes posibilidades de crecimiento en el mercado ya que es muy conocida y prestigiosa (recordando que esto se debe a la bandera que posee). Además los compradores son muchos y la competencia no es tanta, entonces el poder de negociación de los clientes es bajo.
- Poder de negociación de Petrobras y de los proveedores de suministros: con respecto a proveedores de combustible, el poder es alto, puesto que se depende de un solo proveedor, aunque haya lealtad y compromiso, si el día de mañana Petrobrás quiebra, la empresa no puede continuar normalmente, porque depende únicamente de él. Con respecto a los proveedores de insumos



para el restaurante, la misma relación se mantuvo desde siempre y no es un problema con que el haya que lidiar ya que existen varios proveedores del rubro.

- Rivalidad con la competencia: es importante mencionar que gracias a la bandera de Petrobrás, Rosso S.A. posee el prestigio y el éxito que le permite hoy ser una empresa que desde hace 5 años permanece en el mercado y crece constantemente. Esto no significa que no cuente con competencia fuerte, sino que la clientela que maneja es estable y debería focalizarse en captar más clientes. Cabe destacar que los grandes vaivenes en la economía mundial, actualmente ponen en un cierto riesgo a la organización (como a todo el país), independientemente de lo prestigiosa que sea y de la cantidad de clientes con los que cuente.

Evaluando las fuerzas anteriores se concluye que la rivalidad en la industria es baja. Si bien está en contra el tema de los proveedores de combustible, ya que se depende de uno solo, el grado de rivalidad es bajo, debido a que no hay riesgo de entrada de nuevos participantes, ni productos sustitutos, y el poder de negociación de clientes es bajo.

2.7 Estructura formal

En esta empresa se utiliza una departamentalización funcional en donde se agrupan los trabajos de acuerdo a las funciones a realizar.

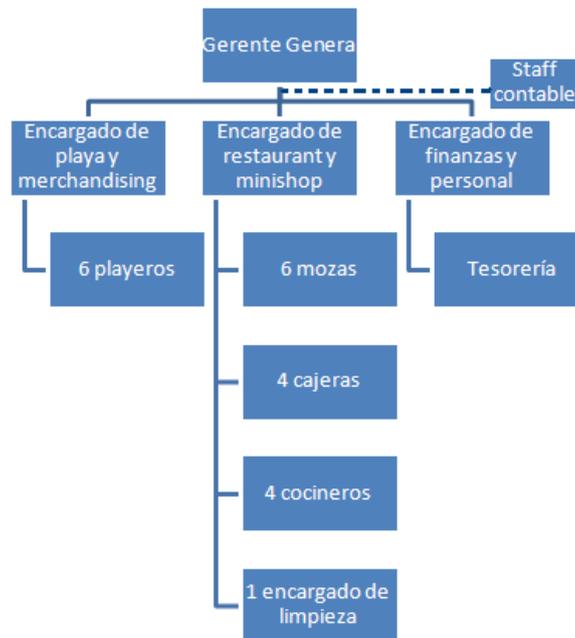
El encargado de playa y merchandising se encarga de instruir a los playeros, de indicarles su tarea, planificar los horarios, de controlarlos y también, todo lo referido a las promociones con la venta de lubricantes y combustible. También se encarga de las cuentas corrientes de combustible.

El encargado del restaurante y minishop se encarga de organizar los horarios de las mozas, cajeras, y cocineros, de indicarles las tareas, de prever la mercadería que se necesitará y de controlar a los empleados.

El encargado de finanzas y personal se encarga de todas las inquietudes de los empleados, de toda la parte financiera de la empresa, del tema bancos, pago a proveedores y depósitos en la petrolera. Trabaja conjuntamente con la tesorería y realiza

constantemente consultas con el estudio contable. Todas estas funciones están controladas por el gerente general.

Figura 4: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.8 Análisis de las distintas áreas funcionales

Es importante aclarar que Rosso S.A. es una organización pequeña-mediana, la cual cuenta con 26 empleados. No se encuentran los departamentos de las distintas áreas funcionales separados, ni bien diferenciados, pero esto no significa que no se realicen actividades de mercadotecnia, de producción, de logística, de recursos humanos o de finanzas; sino que la empresa cuenta con una persona encargada de cada actividad y debido a la política de “buenas relaciones y cooperación entre los empleados”, todos los empleados colaboran entre sí para realizar todas las actividades que permitan a la organización salir adelante.

Se analizan a continuación cómo se desarrollan implícitamente estas áreas funcionales (Mercadotecnia, Operaciones, Logística, Recursos Humanos y Finanzas) en la empresa:



2.8.1 Área de Mercadotecnia

Rosso S.A. maneja el marketing de la organización delegando esta tarea a una sola persona que es la encargada de tomar todas las decisiones acerca del tema. Esta persona es la encargada de playa y merchandising.

La principal función de esta área en la empresa es realizar promociones y publicidades para que el cliente se vea mas atraído por la estación y por la bandera, debido a la cantidad de estaciones de servicio que existen a nivel local.

El principal objetivo de la organización a la hora de contar con una persona encargada de esta área es la de asegurar los ingresos de la empresa. Al ser una sola la persona encargada de las actividades de mercadotecnia, es difícil pretender que se diseñe una estructura organizacional de comercialización.

Con respecto a las promociones, esta persona no propone las mismas, sino que son enviadas por Petrobrás. La gente de Petrobrás manda una caja (por ejemplo) con una solicitud que detalla todas las características de la promoción y con un ejemplar del premio.

Si la estación de servicio (en este caso Rosso S.A.) evaluando las ventajas y desventajas decide implementarla, completa esa solicitud y la reenvía a Petrobrás. Ellos son los encargados de mandarle la cantidad de premios que ellos consideren necesarios, así hacen con todas las estaciones de servicio que posean su bandera. Luego Rosso S.A. se encarga de publicitar esa promoción en su lugar físico (en este caso Carlos Paz).

En cuanto a la tercerización de otras herramientas de marketing que se pueden desarrollar en la organización, por ejemplo la investigación del mercado o a la distribución, Petrobrás influye casi en la totalidad de las decisiones, ya que como antes se mencionó, por ejemplo las promociones las informan ellos con todos los requisitos y el encargado únicamente decide si se llevan a cabo en la estación o no.

Con respecto a la publicidad, la petrolera es sponsor de muchas actividades, como por ejemplo equipos de fútbol, equipos de voley, equipos de autos, entre otros, de estas operaciones se encarga Petrobrás.



Generalmente la empresa, dos veces al año realiza planeamientos de marketing, cronogramas de publicidades y de promociones, pero siempre basándose en lo que Petrobrás ofrece. No existen promociones exclusivas de la firma, sino que son todas estipuladas por Petrobrás. Lo que se evalúa en los planeamientos es la eficiencia que tuvo la promoción, y se estima la posible eficiencia de la próxima campaña que lanzará la petrolera.

Quienes analizan estas variables son el encargado del área de Mercadotecnia y el Gerente General.

Estrategias de Rosso S.A.

- Segmentación

La empresa sirve a distintos segmentos, ya que venden sus productos y servicios a consumidores finales y también a mayoristas.

Para esto, utilizan criterios de segmentación de tipo geográficos, ya que los consumidores finales se acercan al lugar físico en donde se encuentra la organización, y la venta por mayor se refiere a algunas estaciones de servicio cercanas a las cuales le proveen combustible, como así también a dos canteras cercanas a Carlos Paz.

Además utilizan este tipo de venta para empresas de servicios, como por ejemplo de recolección de residuos de la ciudad.

- Posicionamiento

Con respecto a las necesidades de sus clientes, la empresa las conoce y trabaja sobre ellas, ya que como existe una relación estrecha con los mismos se averigua constantemente, tal es el caso del combustible y también del restaurante. Igualmente, siempre tratan de innovar con los menús, pero no suelen salirse de lo que normalmente comercializan. Y con respecto al combustible la mayoría conoce la calidad del mismo por eso lo prefieren.

- Marketing MIX



- **PRODUCTO:** la empresa ofrece los productos del restaurante, del minishop, y combustibles y lubricantes. El producto que más comercializa esta estación de servicio es el combustible. En el rubro restaurante y minishop el porcentaje de las ganancias es mucho menor.

Con respecto al combustible, casi todos los parámetros están establecidos por la petrolera, y en cuanto al restaurante, tratan de promocionar los productos que normalmente se consumen para mantener ese ingreso.

En la matriz BCG, explicada posteriormente, se muestra el posicionamiento de estos productos.

Para controlar la mercadería se realizan controles de stock, de ventas, controles anuales de compras a los proveedores, poseen también un flujo de fondos en donde se controla lo que se estima vender con lo que realmente se ha vendido y ganado.

- **PRECIO:** El precio de los combustibles y lubricantes es establecido por la petrolera. Para el establecimiento de precios de los productos de restaurante y el minishop, la empresa tiene determinado un margen de utilidad que es manejado para poder competir, teniendo en cuenta el producto de calidad que se ofrece al cliente.

Para la determinación del precio del restaurante se analiza el precio de la competencia (otras estaciones de servicio) y también se compara precios de restaurantes de la zona.

En el caso del combustible, al fijar sus precios, influye el costo variable de las materias primas y el destino del producto, ya sea consumidor final o por mayor.

- **PLAZA:** Con respecto a los canales de distribución, esta organización solo tiene los empleados ya que sin ellos no sería posible que los clientes obtengan los productos.

La organización para proveerse del combustible, recibe a los proveedores en su estación.



Cabe destacar que la organización posee una camioneta que utiliza para la distribución de lubricantes a una empresa de transportes de Carlos Paz, y este es un servicio que solo le brindan a esta prestigiosa empresa a “modo de favor” sin ningún costo extra.

- **PROMOCION:** El objetivo promocional que maneja la organización es maximizar las ventas y por ende sus beneficios.

Para ello, se realizan promociones por ejemplo con las compras de determinadas litros de combustible o de lubricante más un determinado monto en dinero, el cliente obtiene como regalo bolsos, remeras, gorras, etc.

En el caso del restaurante, para determinadas fechas especiales se realizan menús acordes con un precio promocional, sumado a que todos los días en el almuerzo hay una sugerencia de la casa que es bastante accesible.

Los medios de publicidad son, algunos establecidos desde la petrolera, y otros (como los del restaurante) seleccionados por el Gerente General y el encargado de Mercadotecnia.

La medición de la eficacia de “las campañas de promoción” no es muy específica ni tampoco tiene todo un proceso con pasos detallados, sino que la organización la mide de acuerdo a la respuesta del cliente y el incremento o no de las ganancias en el periodo de tiempo que duró la campaña.

2.8.2 Área Operaciones

El área de operaciones se organiza, respecto al restaurante, con un jefe de cocina, 6 mozos, 4 cajeros y 4 cocineros. El jefe de la cocina es el encargado de controlar el stock de los insumos necesarios para el restaurante. También es el encargado de hacer una programación de las sugerencias diarias y determinar el menú para el cliente.

Con respecto a la producción de menús es continua, ya que los procedimientos de la fabricación tienden a la automatización (teniendo en cuenta que la manera de



servir la comida suele ser siempre igual, los menús suelen ser semanales, lo cual no implica cambios a lo largo de la semana).

Respecto a la organización del área Operaciones en la playa, hay un jefe de playa que es el que planifica y ordena a los 6 playeros, y controla el stock de lubricantes y combustible.

Actividades de control del área

Con respecto al control de calidad, personal de Petrobrás una vez al año visita Rosso S.A. y controla que no estén adulterados los tanques, que no vendan combustible mezclado con agua, que la calidad de los productos este dentro del margen establecido por Petrobrás o supere esos márgenes, también controla el uniforme de los empleados para no estropear la imagen de Petrobrás, los servicios que ofrecen los playeros, limpieza de la playa y baños y atención del minishop.

Con respecto al control de stock, el jefe de cocina junto a los cocineros prepara una lista de los insumos faltantes y la comunican por teléfono a sus proveedores, quienes una vez por semana visitan la estación de servicio para proveerlos de insumos (actividad que en una empresa grande es llevada a cabo por el departamento de logística).

Con respecto al control de combustible y lubricantes se realiza por sistema diariamente como se expone a continuación.

En cuanto al combustible, se lleva un control respecto de las ventas. Cada surtidor tiene un número de diez cifras, la lectura de aforadores (que establece la cantidad de combustible vendido en código).

Al ingresar ese número en una máquina, muestra la cantidad de litros que vendió el playero en su turno, y queda registrado. Este control se realiza por turno (3 turnos por día de 8 horas cada turno) y sirve para controlar las ventas diarias y por turnos de combustible.



Una vez que se descifró ese número de 10 dígitos (por computadora), se corrobora que la cantidad de litros vendidos corresponda a la cantidad de dinero que presenta el playero a la caja luego de haber finalizado su turno de trabajo.

Esta organización efectúa un stock de seguridad en las compras del restaurante (con respecto al abastecimiento), ya que a la hora de proveerse de insumos para realizar los almuerzos y las cenas en la estación, siempre compran más de lo estimado para la venta, de modo que no se queden sin insumos para preparar los productos que el cliente desee en ese momento.

Seguridad e Higiene

Con respecto a la seguridad, para prevenir accidentes Petrobras exige carteles en las playas que prohíben fumar, baldes con arena en caso de incendio que están señalizados con carteles vistosos, extinguidores, etc.

Respecto a la higiene, cada integrante de la organización se hace cargo de su lugar físico de trabajo, por ejemplo, los playeros se encargan de limpiar la playa, los encargados de la cocina limpian la cocina, los mozos las mesas, etc., excepto el gerente, la tesorera, la jefa de personal y el jefe de playas que trabajan en oficinas y son higienizadas por una persona que trabaja una vez por semana.

Cabe destacar que al ser una empresa mediana con pocos integrantes, muchas veces las tareas son repartidas y todos hacen un poco, tal es el caso de las cajeras, que limpian el baño por ejemplo.

Además, cada 6 meses, los cocineros y los mozos, hacen un seminario de higiene y seguridad que es llevado a cabo por la Municipalidad de Carlos Paz.

En dichos seminarios se les capacita y comunica a todos entre otras cosas que deben utilizar gorra y estar uniformados de blanco para cocinar, deben utilizar guantes o manos perfectamente limpias, camisetas manga larga (según lo establecen las directivas de la Ordenanza Municipal N° 11.683/09)

Luego de recibir esta serie de indicaciones, les toman una pequeña evaluación y se les entrega un tipo de carnet con la fecha, que debe ser renovado al cabo de 6 meses.



2.8.3 Área Logística

Comentario del gerente general acerca de las ventajas y desventajas de la logística:

“Los beneficios de contar con gente encargada de realizar las funciones del área de logística son muchos ya que así se garantiza que todo funcione adecuadamente tal cual fue planeado, que tengamos los productos cuando se necesiten, nosotros trabajamos mucho con el justo a tiempo así que estas actividades son indispensables, si no tuviéramos gente capacitada para realizarlas, seguramente fallaríamos en muchos de nuestros objetivos, y sobre todo cargaríamos con la decepción de los clientes”.

Distribución

En cuanto a la distribución de los productos que ofrece la organización, cuentan únicamente con una camioneta que la utilizan para enviarles los lubricantes a la empresa “Transporte Carlos Paz”, quienes realizan su pedido cada 20 días aproximadamente.

Con respecto al envío de combustible a empresas más pequeñas ubicadas en las cercanías de Carlos Paz (como Casquín, por ejemplo), Rosso A.S. recibe a la gente de estas estaciones y cargan el combustible en pequeños camiones propios del cliente; cabe aclarar que estas pequeñas estaciones no cuentan con una bandera como Petrobrás ni con una marca propia, simplemente venden combustible a la gente de la ciudad.

En cuanto a las 2 canteras que también se proveen del combustible de Rosso S.A., el camión de Petrobrás proveniente de Buenos Aires antes de llegar a destino (Carlos Paz) hace una parada en estas canteras y descarga el combustible que necesitan.

Del pago de la totalidad del camión se hace cargo la empresa, y luego las dos canteras son las encargadas de hacerle llegar el pago del combustible a la estación de Carlos Paz.



Abastecimiento

El abastecimiento del restaurante fue detallado en el área de producción.

Para que la empresa se abastezca de combustibles, lubricantes y otros productos que ofrece Petrobrás, éste último envía un folleto con todos los productos que ofrece, y la firma realiza sus pedidos.

Con respecto a la cantidad que se necesitará de combustible y lubricantes, se organiza de acuerdo a los vencimientos, a los depósitos y liberaciones que tiene la empresa.

Es decir, que para pedir el combustible, Rosso S.A. tiene que llamar por teléfono a Petrobrás (Buenos Aires, que es la distribuidora). Para poder recibir ese camión, la empresa debe depositar como mínimo la mitad del costo del mismo en el banco; una vez depositada esa suma de dinero, Petrobrás libera el pedido, da la orden para que se cargue el camión y se traslade a la estación.

Es importante que la estación de servicio tenga en cuenta que ese trayecto desde Buenos Aires hasta Carlos Paz puede tardar entre 1 a 3 días (teniendo en cuenta los posibles paros, demora en la carga del combustible en el camión, etc.).

Esta organización no cuenta con un área de logística que distribuye los productos (ya que excepto “Transporte Carlos Paz”, todos los demás clientes, incluidos consumidores finales y al por mayor, se dirigen a la estación de servicios para adquirir los productos), ni tampoco cuenta con un cierto número de empleados encargados exclusivamente al abastecimiento de insumos, simplemente el control de la cantidad de combustible y lubricantes es un control llevado a cabo a través de la computadora, y el control de insumos de la cocina lo llevan los cocineros quienes semanalmente realizan el pedido telefónicamente a sus proveedores, y ellos se encargan de acercar los insumos a la estación (distinto pasa con el pan que todas las mañanas provee a la estación de pan y facturas para el desayuno de los clientes).

Es importante mencionar que la firma posee un servicio de delivery para los productos del restaurante con la particularidad de que el cliente llama por teléfono a la



organización, encarga su pedido, y Rosso S.A. contrata a un cadete quien se encarga de buscar el producto en la estación de servicio y llevarlo al domicilio de cliente.

Este cadete le cobra un dinero extra al cliente, pero es una operación ajena a la organización, al igual que el cadete, que no es parte del personal de la organización.

2.8.4 Área Recursos Humanos

Personal: en total son 26 empleados que trabajan en el mismo lugar físico:

1 Gerente general

1 Jefe de playa y encargado del merchandising

6 playeros

1 Encargado del restaurante

6 Mozos

4 Cajeros

4 Cocineros

1 Jefa de personal y encargada del pago a proveedores

1 Tesorera (encargada de las finanzas)

1 Encargada de la limpieza (que frecuenta el lugar una vez por semana)

La empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos, sino que hay una persona encargada del personal, quien realiza el pago a los empleados y a los proveedores también.

La selección del personal la suelen llevar a cabo a través de una consultora de la ciudad de Carlos Paz, y otras veces se encarga el Gerente General de detectar la necesidad de nuevo personal (determina el puesto a ocupar) y de realizar las entrevistas, para a continuación hacer la inducción del nuevo empleado a la organización.



Las inquietudes de los empleados las atiende la encargada de ese tema (encargada del personal y pago de proveedores) en conjunto con la gente del estudio contable.

En cuanto a las capacitaciones, las realiza el responsable de cada área, y es Petrobrás el que les envía los programas de capacitación para que luego el encargado de playa (por ejemplo) capacite a todos los empleados de la playa.

Con respecto a premios y retribuciones, los empleados tienen incentivos en dinero o premios por cantidades de ventas.

La encargada del personal tiene muchísima importancia en esta organización ya que los empleados son los que tienen una cercanía directa con el cliente dan la cara de la empresa, los que atienden a los clientes y los que les brindan todo lo que necesitan. *“Por eso es necesario cuidarlos para que reflejen el alma de la empresa”* (tal como lo expresó el Gerente General de Rosso S.A.).

2.8.5 Área Finanzas

Rosso S.A. no cuenta tampoco con un departamento destinado específicamente a realizar las actividades financieras, pero las mismas se organizan de acuerdo a un flujo de fondos que se prevé semanalmente.

La contabilidad de la empresa no es llevada a cabo por un empleado de la estación, sino que la lleva un estudio contable muy prestigioso ubicado en la ciudad de Rosario.

Decisiones Financieras

Las decisiones de inversión, financiamiento y distribución de utilidades las toman los cuatro socios propietarios de la empresa; y las decisiones de finanzas diarias, por ejemplo cuánto dinero se deposita en los bancos, a qué proveedor se paga o a cual no en el momento en que entregan la mercadería (teniendo en cuenta la recaudación diaria), entre otras, las toma el Gerente General de la estación.



Planificación de finanzas

La planificación de finanzas se basa en las recaudaciones que tiene la empresa por día, se maneja un margen de venta estable, y siempre teniendo en cuenta las prioridades.

Lo que se prioriza son los depósitos que se le realizan a Petrobrás, ya que una vez que se deposita el efectivo, se libera el combustible y comienza el traslado en los camiones desde Buenos Aires hasta Carlos Paz.

La calidad de la gestión financiera se mide con análisis de rentabilidad, de liquidez, entre otros.

Relación del área de finanzas con las demás áreas de la empresa

Las finanzas de la empresa se relacionan estrechamente con todos los otros sectores de la organización, ya que sin un orden, una planificación y una administración adecuada de las finanzas, causaría dificultades que afectarían a la organización en su totalidad.

2.9 Análisis FODA

A continuación se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la organización objeto de estudio.

Fortalezas

F1-El 90% del personal de despacho o atención al cliente se trata de empleados con más de 3 años de experiencia.

F2-Cuenta con Snak Bar: Autoservicio que brinda al paso a los clientes diferentes productos, ocasionales, autóctonos, mapas de rutas, etc.

F3-Posee Telecabinas: Cabinas telefónicas, para hacer llamadas locales, nacionales, internaciones y llamadas a celulares.

F4-El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de faltantes de productos para la venta.



F5-Confiability and solidity and trajectory.

F6-Feasibility structural for the incorporation of sale of gaseous fuel.

F7-Effective Promotions: Customers possess a card, which at the moment of loading, is passed through a reader that takes the load and transforms it into points, to later be redeemed for products or cubic meters.

F8-Structure that allows a rapid decision and adaptation to change.

F9-Elevated Sale of fuel in the respective sectors.

Oportunidades

O1-The location of the service station pushes a good demand for vehicles.

O2-Increase in Tourism in the province and, consequently, high influx of agencies that commercialize land travel, bringing increasing levels of sales.

O3-The large physical space that the service stations have allows for future expansions.

O4-The increase in population in the sectors where the service stations are located.

O5-The proportion of the number of liquid fuel stations in the country and the province is significantly lower than the number of vehicles.

Debilidades

D1-Technology in relation to nozzles and dispatch systems is outdated if compared with other organizations of other countries.

D2-Administration does not have a budgeting system for purchases, expenses in general and credits to customers.



D3-No comercializa combustibles gaseosos.

D4-El otorgamiento de créditos para el consumo de combustible a los clientes no se lleva a cabo con un exhaustivo estudio financiero de las personas beneficiarias.

D5-No comparte fletes (de productos como aceites, aditivos, lubricantes).

D6-Bajo poder de negociación con las distribuidoras, único proveedor.

D7-Poca presencia de la empresa por promoción insuficiente.

D8-Si bien posee un sistema de información, su utilización es deficitaria y la información subutilizada.

Amenazas

A1-La apertura de más estaciones de servicio en la ciudad de Córdoba.

A2-Los altos costos de financiamiento han afectado seriamente los márgenes de las Estaciones de Servicio que poseen deudas.

A3-La escasez generalizada de capital para proyectos de inversión.

A4-La continúa incertidumbre respecto de las políticas económicas con relación a los energéticos, no solo nacionales sino internacionales.

A5- El nivel de delincuencia existente en el sector.

A6-Aumento sostenido y generalizado del nivel de precios.

A7-Nuevos precios tope los combustibles, establecido por el Estado y/o las petroleras que generan una reacción en cadena.

**Figura 5: Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
Personal con marcada experiencia.	Tecnología desactualizada (surtidores y sistemas de)despacho
Autoservicio con variedad de productos y telecabinas.	No se efectúan presupuestos para compras, gastos en general y créditos a clientes.
Eficiencia en el control de ventas e inventarios.	No comercializa combustibles gaseosos.
Confianza, solidez y trayectoria.	Ineficiencia en la asignación de los créditos.
Estructura edilicia que favorece el expendio de combustible gaseoso.	No comparte fletes de productos varios.
Estructura organizacional que permite una rápida adaptación al cambio.	Bajo poder de negociación con los proveedores.
Elevado nivel de ventas de combustible	Utilización deficitaria de los sistemas de información.
Oportunidades	Amenazas
Aumento del turismo.	Apertura de más estaciones de servicio en la ciudad de Córdoba.
Oportunidad de futuras expansiones.	Altos costos de financiamiento.
Incremento de la población del sector geográfico.	La escasez generalizada de capital para proyectos de inversión.
La proporción del número de estaciones en la provincia es significativamente inferior al número de vehículos.	Incertidumbre respecto de las políticas económicas con relación a los energéticos.
	El nivel de delincuencia existente en el sector.
	Aumento sostenido y generalizado del nivel de precios.

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 3: Análisis de la situación financiera

3.1 Introducción

La situación financiera muestra la capacidad que tiene una empresa para enfrentar sus obligaciones en forma adecuada. Lo más importante de esta situación es que la organización sea capaz de saldar sus deudas en tiempo y forma de esa forma abona sus obligaciones en el momento oportuno con los recursos oportunos.

En primer lugar se presentarán los EECC resumidos de la empresa para los períodos de análisis, posteriormente se analizarán las variaciones interanuales y la estructura de las grandes masas, y por último se aplicarán los ratios más representativos para determinar la posición financiera de la organización en el corto y largo plazo.

3.2 Estados contables resumidos

A continuación se presentan los Estados Contables resumidos de la empresa.

**Tabla 1: Estado de Situación Patrimonial**

EJERCICIO CERRADO AL	2016	2015	2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y banco	1.798.481	1.307.153	254.452
Créditos	5.611	3.276	510
Bienes de cambio	128.033	264.723	204.273
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.932.125	1.575.153	459.235
ACTIVO NO CORRIENTE			
Bienes de uso	1.211.945	1.313.628	1.390.840
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.211.945	1.313.628	1.390.840
TOTAL ACTIVO	3.144.070	2.888.781	1.850.075
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas comerciales	82.267	68.138	66.759
Deudas fiscales	42.585	45.315	203.463
Deudas financieras	476.127	377.917	0
Remuneraciones y cargas sociales	512.179	362.298	226.164
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.113.158	853.668	496.387
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas financieras	0	377.917	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	377.917	0
TOTAL PASIVO	1.113.158	1.231.586	496.387
PATRIMONIO NETO	2.030.911	1.657.194	1.353.688
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO NETO	3.144.070	2.888.781	1.850.075

Fuente: Elaboración propia en base a los EECC de la empresa



Tabla 2: Estado de Resultados

Estado de resultados correspondiente al ejercicio	2016	2015	2014
Ingreso por venta de bienes y servicios	9.987.274	8.147.839	6.021.757
Costo de ventas	-2.233.829	-2.237.208	-1.948.054
Ganancia bruta	7.753.445	5.910.631	4.073.703
Gastos de comercialización	-6.418.139	-5.014.149	-3.487.994
Gastos de administración	-771.539	-298.719	-499.750
Gastos de financiación	0	-138.256	-13.493
Total de gastos operativos	-7.189.678	-5.451.124	-4.001.236
Otros ingresos y egresos			
Descuentos obtenidos	19.663	15.907	11.819
Total otros ingresos y egresos	19.663	15.907	11.819
Resultado antes de impuesto a las ganancias	583.430	475.413	84.286
Impuesto a las ganancias	-209.713	-171.906	-35.011
Resultado final del ejercicio	373.717	303.507	49.274

Fuente: Elaboración propia en base a los EECC de la empresa

Tabla 3: Estado de Evolución del Patrimonio Neto

	2016	2015	2014
Patrimonio Neto Inicial	1.657.194	1.353.688	1.771.860
Aportes de Capital			
Distribución de Rdos.			-467.446
Ganan. Del Ejercicio	373.717	303.506	49.274
Patrimonio Neto Final	2.030.911	1.657.194	1.353.688

Fuente: Elaboración propia en base a los EECC de la empresa

3.3 Análisis de la estructura patrimonial

Tabla 4: Análisis de las grandes masas

	2016		Variación %	2015		Variación %	2014	
	Monto	%		Monto	%		Monto	%
AC	1.380.089	61%	22,66%	1.125.109	55%	243,00%	328.025	25%
ANC	865.675	39%	-7,74%	938.306	45%	-5,55%	993.457	75%
Activo	2.245.764	100%	8,84%	2.063.415	100%	56,14%	1.321.482	100%
PC	795.113	35%	30,40%	609.763	30%	71,98%	354.562	27%
PNC	0	0%	-100,00%	269.941	13%		0	0%
Pasivo	795.113	35%	-9,62%	879.705	43%	148,11%	354.562	27%
PN	1.450.651	65%	22,55%	1.183.710	57%	22,42%	966.920	73%

Fuente: Elaboración propia



Análisis de las variaciones interanuales

Las variaciones entre un año y el otro han producido las importantes modificaciones observadas en la estructura patrimonial:

- Entre el 2014 y el 2015, el activo aumentó 56,14 % y el pasivo aumentó el 43%, por lo que aumentó el patrimonio neto en un 22,42 %. Estos cambios generan una empresa con más recursos y mayor endeudamiento (debido a las razones expuestas previamente respecto al crecimiento de las deudas fiscales). Entre el 2015 y 2016, el activo aumentó un 8,84 % y el pasivo disminuyó en un 9,62%, por lo que el PN se incrementó un 22,55%). Los cambios en este período generaron una empresa con más recursos y menos deudas.

- Entre el 2014 y 2015, el activo corriente aumentó 243% mientras que el no corriente se redujo en 5,55%, lo que indica que hay un activo mucho más líquido (con menor inmovilización) que el del año anterior. Entre el 2015 y 2016, el activo corriente aumentó 22,66% mientras que el no corriente se redujo un 7,74%, lo que indica que se sigue manteniendo la tendencia anterior de un activo más líquido con cada vez menor inmovilización.

- Entre 2014 y 2015, el pasivo corriente aumentó el 71,98% mientras que el no corriente que no existía en el 2013, tuvo una participación dentro del total del pasivo del 30%, lo que representa una empresa con un pasivo mayor pero con menor nivel de exigibilidad. Entre 2015 y 2016 el pasivo corriente aumentó el 30,40% mientras que el no corriente se redujo en su totalidad, lo que representa una empresa con un mayor nivel de endeudamiento de corto plazo que en el período anterior, pero sin deudas a largo plazo.

- Entre 2014 y 2015, el activo corriente aumentó el 243% mientras que el pasivo corriente aumentó en una menor proporción (71,98%), por lo que se incrementó en el capital de trabajo. Entre 2015 y 2016 el activo corriente aumentó el 22,66% mientras que el pasivo corriente aumentó el 30,40%, lo que produjo nuevamente un aumento del capital de trabajo del 13,51% respecto del año anterior.

- Entre 2014 y 2015, el activo no corriente disminuyó el 5,55% mientras que el patrimonio neto creció el 22,42%, lo que significa una mayor financiación propia del activo. Entre 2015 y 2016, el activo no corriente se redujo el 7,74% mientras que el patrimonio neto se incrementó el 22,55%, lo que significa una mayor financiación del activo con fondos propios (disminución del endeudamiento de corto plazo conjuntamente con aumento de las deudas de largo plazo).

Entre 2014 y 2015, la empresa mejoró su estructura patrimonial, porque crecieron los activos, se redujeron los pasivos de corto plazo y tuvo un crecimiento el patrimonio neto; y eso se mantuvo en el período siguiente.

A partir de un modelo gráfico de estructura patrimonial en equilibrio, se podrá interpretar la estructura patrimonial de la empresa en los períodos analizados, para arribar a una conclusión. En una estructura patrimonial equilibrada se cumple que Endeudamiento = $E = P/PN = 1$; Inmovilización = $INM = ANC/PN = 1$

Figura 6: Estructura patrimonial equilibrada

AC	P
ANC	PN

Fuente: Elaboración propia

En el primer período analizado, la estructura patrimonial de la organización se mantuvo bajo la siguiente figura, donde se verifica que Endeudamiento = $E = P/PN > 1$; Inmovilización = $INM = ANC/PN > 1$

Figura 7: Estructura patrimonial de la empresa en el período 2014

AC	P
ANC	

Fuente: Elaboración propia



Cuando ambos índices, endeudamiento e inmovilización, son mayores a los del modelo de la estructura patrimonial en equilibrio, se trata de una entidad con más activos inmovilizados y con menos patrimonio neto, en relación a los mismos rubros de la primera estructura, en la que los acreedores financian los bienes de larga vida y de poca liquidez.

Aquí, en principio no habría compatibilidad entre endeudamiento e inmovilización. Para evaluar esto, se debe corroborar si la porción de activos fijos que no alcanza a ser financiada por el patrimonio neto, es cubierta con fondos de terceros a corto plazo o a largo plazo. La situación financiera a largo plazo de esta empresa, haciendo abstracción de otros factores que influyen en la misma fue comprometida.

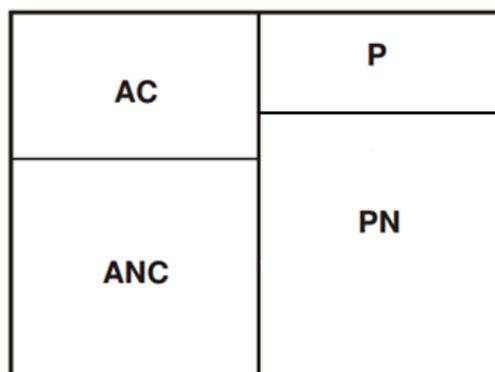
En este caso, el índice de endeudamiento indica con su magnitud que el patrimonio neto fue pequeño en relación con el pasivo. Adicionalmente, el índice de inmovilización revela que el patrimonio neto fue pequeño en relación con la inversión fija que la empresa tiene realizada.

Como se puede apreciar en el último gráfico, el capital propio fue pequeño en relación con los fondos necesarios para financiar los activos fijos y fue escaso en relación con la magnitud del pasivo. La empresa tuvo capital insuficiente y muchos pasivos financiando activos de poca liquidez.

En estas circunstancias, la situación se podría revertir con la autofinanciación; es de importancia fundamental el estudio de la autofinanciación para decidir acerca de la conclusión integral de la evaluación respecto de la capacidad de pago de la empresa en el largo plazo.

Si el ente no genera por sí los fondos para afrontar la situación en el largo plazo, es necesario el aporte de capital adicional como medida correctiva para revertir los problemas que se evidencian.

En los dos períodos siguiente, la estructura patrimonial de la organización se mantuvo bajo la siguiente figura, donde se verifica que $\text{Endeudamiento} = E = P / \text{PN} < 1$; $\text{Inmovilización} = \text{INM} = \text{ANC} / \text{PN} < 1$

Figura 8: Estructura patrimonial de la empresa en los períodos 2015-16

Fuente: Elaboración propia

Esto significa que la empresa en los períodos 2015 – 2016 se mantuvo en una situación de estabilidad financiera normal, en la cual existes deudas a corto y largo plazo pero se mantiene la estabilidad financiera haciendo frente a las obligaciones corrientes con sus recursos de corto plazo.

3.4 Análisis de la situación financiera de corto plazo

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el corto plazo.

Tabla 5: Índice de liquidez corriente

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente		
2014	2015	2016
0,92	1,84	1,73
Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen \$ 0,92; \$ 1,84 y \$ 1,73 en el Activo Corriente para hacerle frente en cada uno de los respectivos periodos analizados.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Índice de liquidez seca o prueba ácida**

Liquidez Seca = (Activo Corriente – Bs. De Cambio) / Pasivo Corriente		
2014	2015	2016
0,51	1,53	1,62
Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen en el Activo Corriente deducido el importe de los bienes de cambio, \$ 0,51; \$ 1,53 y \$ 1,62 para hacerle frente en cada uno de los respectivos periodos analizados.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Índice de liquidez inmediata

Liquidez Inmediata = Caja y Bancos / Pasivo Corriente		
2014	2015	2016
0,51	1,54	1,62
Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existen en el Activo Corriente considerando solamente el rubro Caja y Bancos, \$ 0,51; \$ 1,54 y \$ 1,61 para hacerle frente en cada uno de los respectivos periodos analizados. Como se puede observar, este índice arroja resultados iguales a los anteriores debido a que el rubro crédito tiene un saldo irrelevante dentro de la participación dentro del activo corriente.		

Tabla 8: Antigüedad de Créditos por Ventas

Antigüedad de Créd. = (Periodo x Saldo prom. Créd. P/vtas.) / Vtas. A créd. + IVA		
2014	2015	2016
-	-	-
La empresa efectúa casi la totalidad de las transacciones con sus clientes de contado, las ventas a crédito son irrelevantes. De allí que el cálculo del índice de antigüedad de créditos por ventas no tiene significado para la organización.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9: Plazo de cobranza de ventas totales**

Plazo cobranzas vtas = Periodo x Saldo prom. Créd. P/vtas.) / Vtas. Totales + IVA		
2014	2015	2016
0	0	0
No tiene sentido el cálculo del presente índice debido a las circunstancias expresadas en el índice anterior.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Antigüedad de Bienes de Cambio

Ant. Prod. Term. = Periodo x Saldo prom. Bs. De cambio. / Costo de Ventas		
2014	2015	2016
0,14	0,16	0,08
La duración de los Bienes de Cambio en la empresa es prácticamente nula en los tres períodos de análisis. Esto pone de manifiesto una rotación excesivamente alta puede indicar una mala política de compras en lo referente a lubricantes y artículos varios, que por comprar partidas pequeñas incurre en costos de adquisición mayores no aprovechando las ventajas de las compras en mayor escala.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11: Antigüedad de Proveedores**

Antigüedad proveedores = Periodo x Saldo prom. Proveedores / Compras a crédito + IVA		
2014	2015	2016
48	25	7

La empresa tarda en abonar el total de sus compras a crédito aproximadamente 48 días en el 2014; 25 días en el 2015 y 7 días en el 2016. Cabe aclarar que la empresa proveedora de combustible, otorgan un plazo de pago hasta 30 días, con lo cual se puede observar que en el 2014, la empresa no estuvo cumpliendo en tiempo con sus proveedores.

(El promedio de proveedores se calculó sumando el valor inicial y final y dividiendo por 2. Las compras a crédito se obtuvieron del Anexo C de los EECC de la empresa, donde se tomaron solamente las compras de combustible que son la que se financian y se las multiplicó por 1,21 para incorporar el IVA de las compras).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Plazo promedio de compras totales

Plazo promedio de compras totales = Periodo x Saldo prom. Prov./Compras totales + IVA		
2014	2015	2016
47	20	7

La empresa tarda en abonar el total de sus compras aproximadamente 47 días en el 2014; 20 días en el 2015 y 7 días en el 2016.

(Las compras totales se obtuvieron del Anexo C de los EECC de la empresa, en donde se adicionan las compras de lubricantes y artículos varios para la reventa que se efectúa de contado en los tres períodos analizados).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13: Capital Corriente**

Capital Corriente = Activo Corriente – Pasivo Corriente		
2014	2015	2016
-26.537	515.346	584.976
El Capital Corriente de la empresa fue \$-26.537; \$515.346 y \$584.976 respectivamente en cada uno de los períodos analizados.		

Tabla 14: Rotación del Capital Corriente

Rotación del Cap. Cte. = Ventas / Capital Corriente promedio		
2014	2015	2016
19	24	13
Por cada peso del Capital corriente, se generan \$19 de ventas en el 2014; \$24 en el 2015 y \$13 en el 2016.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Ciclo Operativo Bruto

Ciclo Operativo Bruto = Plazo cobranza de ventas + Antigüedad bs. De Cambio		
2014	2015	2016
0+0=0	0+0=0	0+0=0
El Ciclo Operativo Bruto de la empresa fue de 0 días en todos los períodos analizados.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16: Ciclo Operativo Neto**

Ciclo Operativo Bruto = Ciclo Operativo Bruto – Días de Cuentas por Pagar		
2014	2015	2016
0-48=-48	0-25=-25	0-7=-7
El Ciclo Operativo Neto de la empresa fue de negativo en todos los períodos analizados. Se considera como una buena señal; la empresa está vendiendo sus productos rápidamente, cobra los pagos más rápidos o toma más tiempo para pagar a sus proveedores.		

Fuente: Elaboración propia

3.5 Diagnóstico de la situación financiera de corto plazo

De acuerdo al análisis conjunto de los cálculos efectuados, se observó un aumento de la liquidez a partir del periodo 2015, pero en el 2014, se puede observar que el coeficiente de liquidez corriente fue menor que 1, lo que significó que los activos corrientes en ese período fueron insuficientes para afrontar las deudas contraídas a corto plazo, y, por ello, afloraron problemas de liquidez. Esa situación se pudo sobrellevar gracias a los márgenes de utilidad que se produjeron en ese periodo y con el no cumplimiento de las Deudas de corto plazo con los principales proveedores. En período siguiente hubo una notable recuperación de la liquidez (se incrementó el 100% respecto del 2014). Esta recuperación de la liquidez del período 2015 fue debido fundamentalmente al aumento significativo de las ventas que aumentaron notablemente el Activo Corriente pero se tuvo que recurrir a financiación bancaria de largo plazo para regularizar la deuda fiscal pendiente. En el 2016 la liquidez corriente disminuyó respecto del período anterior pero se mantiene elevada.

De acuerdo a las condiciones de venta con las que opera la empresa (exclusivamente de contado) hace que tanto la liquidez seca como la inmediata sea iguales a la liquidez corriente, y en estos caso como los coeficiente arrojaron un ratio encima del 1, la empresa tendría un exceso de tesorería, es decir, tendría recursos ociosos o infrautilizados.

Así mismo, teniendo en cuenta las condiciones de venta con las que opera la empresa en todo momento las ventas se cobran antes del vencimiento de los pagos a proveedores. El plazo otorgado por los proveedores de la empresa es de 30, se observó que solamente en el año 2014 la antigüedad de los proveedores superó ese lapso. En el 2015 y 2016 estuvo por debajo de los 30 días (periodos de gran expansión de las ventas y generación de utilidades muy por encima



del ejercicio 2014). En consecuencia se puede afirmar que la empresa estuvo cumpliendo en forma correcta los compromisos de corto plazo en los dos últimos años.

En lo que respecta al Ciclo de efectivo de la empresa, fue negativo en todos los períodos analizados, debido a las políticas de ventas de la empresa. Pero así mismo cabe aclarar que en el período 2014 el capital de trabajo fue negativo, lo cual implicaba una situación apurada de liquidez, la empresa en ese período no cubrió con sus activos circulantes las deudas que vencen en el corto plazo.

En función de la interpretación en la aplicación del instrumental para el análisis de la situación financiera de corto plazo, se pone de manifiesto que la situación en general se fue recuperando a partir del 2015, la empresa en la actualidad no presenta problemas de liquidez, pero se podría decir que de acuerdo a este primer análisis, la firma posee exceso de liquidez; la empresa tendría un tendría recursos ociosos o infrautilizados, lo que implica un costo de oportunidad y pérdida de rentabilidad.

3.6 Análisis de la situación financiera de largo plazo

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el largo plazo.

Tabla 17: Índice de endeudamiento

Endeudamiento = Pasivo/ Patrimonio Neto		
2014	2015	2016
0,36	0,74	0,55
Por cada peso del Patrimonio Neto de la empresa, existen deudas de corto y largo plazo por \$ 0,36; \$ 0,74 y \$ 0,55 en cada uno de los respectivos períodos analizados.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18: Meses de venta del pasivo**

Meses de Vta. Del Pasivo = Pasivo/ Ventas promedio mensual		
2014	2015	2016
0,99	1,83	1,33
Arroja una magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de venta. Para el presente caso, lo que se debe en el primer período analizado es equivalente a casi 1 meses de venta; 1,83 meses para el 2015 y 1,33 meses para el 2016.		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Composición del Pasivo según su exigibilidad

Pasivo	2014	2015	2016
Pasivo Corriente	100%	69%	100%
Pasivo no Corriente	0 %	31 %	0 %
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el primero y el último de los períodos analizados, el Pasivo Corriente representó el 100 % del Pasivo, es decir la empresa no posee deudas de largo plazo. En el período 2015, las deudas de corto plazo representaron el 69% del total del Pasivo, y las de largo plazo el 31%.

Tabla 20: Composición del Pasivo Corriente según su origen

PASIVO	2016	%	2015	%	2014	%
PASIVO CORRIENTE						
Deudas comerciales	58.762	7,39%	48.670	7,98%	47.685	13,45%
Deudas fiscales	30.418	3,83%	32.368	5,31%	145.331	40,99%
Deudas financieras	340.091	42,77%	269.941	44,27%	0	0,00%
Remuneraciones y cargas sociales	365.842	46,01%	258.784	42,44%	161.546	45,56%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	795.113	100,00%	609.763	100,00%	354.562	100,00%

Fuente: Elaboración propia



Interpretación: Como se puede apreciar en la tabla anterior, en el período 2014, la mayor participación dentro del total del Pasivo Corriente la tuvo el rubro Remuneraciones y cargas sociales con un 45,56 %, seguido por el rubro deudas fiscales con el 40,99.

En el 2015, la situación cambió considerablemente, las Deudas fiscales disminuyeron su participación a un 5,31%, manteniéndose elevada la participación de las Remuneraciones y cargas sociales (42,44%). Es notable en este período, la participación del rubro Deudas financieras (44,27) que en el período anterior era inexistente.

En el 2016 se reduce aún más el endeudamiento fiscal (3,83%) y se mantienen aproximadamente las Deudas financieras y las Remuneraciones y cargas sociales. El rubro Deudas comerciales fue el de menor participación en el período 2014 (13,45%), disminuyó considerablemente a 7,98 en el 2015 y se mantuvo en el 2016.

Tabla 21: Índice de inmovilización

Inmovilización = Activo no Corriente/ Activo		
2014	2015	2016
0,75	0,45	0,39

Por cada peso del Activo, se encuentra \$ 0,75 inmovilizados dentro del Activo no Corriente en el periodo 2014, \$ 0,45 el periodo 2015 y \$ 0,39 en el 2016. Estos números en la inmovilización son coherentes con las características de las empresas del ramo venta de combustibles.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Composición del Activo no Corriente

	2014	2015	2016
Bienes de Uso	100%	100%	100%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Dentro del Activo no Corriente, la participación del rubro Bienes de Uso es del 100% para los tres períodos analizados.

**Tabla 23: Financiación de la inmovilización I**

Financiación de la inmovilización (I)= Patrimonio Neto/ Activo no Corriente		
2014	2015	2016
0,97	1,26	1,68
Como el resultado arrojado por este índice es mayor que uno, significa que el Patrimonio Neto es más que suficiente para financiar en su totalidad los Activos no Corrientes en los dos últimos periodos analizados. En el 2014 al ser el coeficiente menor que uno, el PN fue insuficiente para financiar sus activos de largo plazo.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Financiación de la inmovilización II

Financiación de la inmovilización (II)= PN + Pasivo no Cte. / Activo no Corriente		
2013	2014	2015
0,97	1.116,23	1,68
Como el resultado arrojado por este índice es mayor que uno en el, significa que el Activo no Corriente se financió en su totalidad con recursos propios, sin capital de terceros a largo plazo.		

Fuente: Elaboración propia

3.7 Diagnóstico de la situación financiera de largo plazo

En función del análisis conjunto de los ratios precedentes, se podría afirmar que la empresa goza de una saludable situación financiera de largo plazo.

El índice de endeudamiento es menor que uno en los tres períodos analizados, lo que implica que los recursos propios son más que suficientes para afrontar el total de deudas de la empresa.

Por otra parte, en los tres períodos, el total de anual de las deudas de la empresa representa aproximadamente menos de dos meses de ventas.



Como se vio en la presentación de los Estados Contables, la empresa no posee deuda de largo plazo salvo en el período 2015.

Con respecto al índice de financiación de la inmovilización, en los períodos analizados siguientes a 2014, arrojó valores superiores a uno, lo que significa que el Patrimonio Neto de la firma es más que suficiente para financiar la totalidad del Activo no Corriente que está constituido solamente por Bienes de Uso.

En los períodos 2014 y 2016, como la empresa no poseía Pasivo no Corriente, los dos índices de financiación de la inmovilización arrojan el mismo resultado. El único diferente fue el del 2015 en el cual el activo no corriente se financió con préstamos financieros de largo plazo además de recursos propios.

Como se evidencia en los ratios calculados en esta sección y teniendo en cuenta las consideraciones previas del análisis de corto plazo, se podría afirmar que la empresa estaría saliendo de una situación apremiante respecto al endeudamiento del período 2014 (como se manifestó oportunamente) y con bajos niveles de venta y utilidad.

El período crítico fue el del año 2015 en el cual, a pesar del significativo aumento de las venta y utilidades, no fue suficiente para afrontar las obligaciones fiscales y se debió recurrirse al endeudamiento con instituciones financieras, que como mencionáramos anteriormente, fue de corto y largo plazo un bajo costo.



Capítulo 4: Análisis de la situación económica

4.1 Análisis del Estado de Resultados

A continuación se expone el análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados donde se pone de manifiesto cual es la participación o ponderación de cada uno de los rubros respecto del total de Ventas y las correspondientes variaciones interanuales.

Tabla 25: Análisis vertical del Estado de Resultados

Estado de resultados correspondiente al ejercicio	2016	% de las Vtas.	Variac. Interanual	2015	% de las Vtas.	Variac. Interanual	2014	% de las Vtas.
Ingreso por venta de bienes y servicios	9.987.274	100,00%	22,58%	8.147.839	100,00%	35,31%	6.021.757	100,00%
Costo de ventas	-2.233.829	-22,37%	-0,15%	-2.237.208	-27,46%	14,84%	-1.948.054	-32,35%
Ganancia bruta	7.753.445	77,63%	31,18%	5.910.631	72,54%	45,09%	4.073.703	67,65%
Gastos de comercialización	-6.418.139	-64,26%	28,00%	-5.014.149	-61,54%	43,75%	-3.487.994	-57,92%
Gastos de administración	-771.539	-7,73%	158,28%	-298.719	-3,67%	-40,23%	-499.750	-8,30%
Gastos de financiación	0	0,00%	-100,00%	-138.256	-1,70%	924,65%	-13.493	-0,22%
Total de gastos operativos	-7.189.678	-71,99%	31,89%	-5.451.124	-66,90%	36,24%	-4.001.236	-66,45%
Otros ingresos y egresos								
Descuentos obtenidos	19.663	0,20%	23,61%	15.907	0,20%	34,59%	11.819	0,20%
Total otros ingresos y egresos	19.663	0,20%	23,61%	15.907	0,20%	34,59%	11.819	0,20%
Resultado antes de impuesto a las ganancias	583.430	5,84%	22,72%	475.413	5,83%	464,05%	84.286	1,40%
Impuesto a las ganancias	-209.713	-2,10%	21,99%	-171.906	-2,11%	391,01%	-35.011	-0,58%
Resultado final del ejercicio	373.717	3,74%	23,13%	303.507	3,72%	515,96%	49.274	0,82%

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base el total de ventas de cada ejercicio, se puede afirmar que la utilidad bruta representó un 67,65%, 72,54% y 77,63% respectivamente en cada uno de los períodos analizados.

Tanto los gastos de comercialización representaron un 57,92%, 61,54% y 64,26% respectivamente en los tres períodos analizados. Los gastos de administración redujeron su proporción respecto de las ventas en el 2015 a 3,67% y aumentaron al doble aproximadamente en el último período.

Los resultados financieros pasivos representaron un 0,22%; 1,70% y 0% del total de las ventas, respectivamente en los tres períodos analizado. Como se puede observar los resultados financieros negativo aumentaron en el 2015 notablemente pero desaparecieron en el 2016.

La utilidad neta aumentó como porcentaje del total de las ventas en el 2015 (3,72%) y 3,74 % en el último período analizado.



Así mismo se puede observar que las ventas fueron creciendo pero a tasa decreciente (35,31 % en el 2015 y 22,58 % en el 2016). El costo de ventas también fue aumentando a tasa decreciente en los períodos analizados, pero en menor proporción que las ventas; lo que trajo aparejado un aumento de la utilidad bruta del 45 % en el 2015 y del 31 % en el 2016.

El total de los gastos operativos se incrementaron un 36 % en el 2015 y un 32 % respectivamente en el 2015 y 2016. Es notable la disminución significativa de los gastos de administración y de financiación, siendo los de mayor incremento los gastos de comercialización.

Con respecto a la utilidad del ejercicio, es significativo el aumento que tuvo en el período 2015 (515,96%), incrementándose solamente un 23 % en el 2016.

4.2 Aplicación del instrumental

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación económica de la empresa.

Tabla 26: Rentabilidad del Activo

ROA = Resultado del ejercicio/ Activo		
2014	2015	2016
0,026	0,10	0,12
Este indicador muestra que beneficios generaron los Activos Totales, los recursos de la empresa lograron un 2,6 % de rendimientos en el período 2014; 10 % en el 2015 y 12 % en el 2016.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27: Rentabilidad del Patrimonio Neto**

ROE = Resultado del ejercicio/ Patrimonio Neto		
2014	2015	2016
0,036	0,18	0,18

Determina el porcentaje de utilidad generado por la empresa en proporción al PN, que incluye el aporte de los socios, así como el patrimonio ganado en los ejercicios anteriores, en el período 2014 se generó un beneficio del 3,6 % en razón del patrimonio de la empresa, 18 % en el 2015 y un 18 % en el 2016.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Efecto palanca

Efecto Palanca = ROE/ROA		
2014	2015	2016
1,38	1,80	1,50

En los tres períodos el R.O.E. > R.O.A. (efecto palanca > 1) se ha producido un efecto palanca positivo, por lo que el financiamiento con crédito ha contribuido al aumento de la rentabilidad del Patrimonio Neto. En el último período el efecto de la financiación de terceros disminuyó levemente, o sea que tomar fondos a través del crédito y volcarlos a la actividad, ha aumentado la rentabilidad del Patrimonio Neto.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29: Resultado sobre el capital aportado**

Resultado sobre el capital aportado = Resultado del ej./Capital		
2014	2015	2016
3,51	21,68	26,70

Mide cuánto ha ganado la empresa en comparación con la inversión de los socios. Es decir, las ganancias que la compañía hace con el dinero de los titulares. Este ratio indica si la empresa está invirtiendo su dinero eficientemente. La inversión de los socios generó \$ 3,51 por cada peso de capital aportado en el período 2014, \$ 21,68 en el 2015 y \$ 26,70 en el 2016.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Margen Neto de Utilidad

Margen Neto de Utilidad = Resultado del ej./Ventas		
2014	2015	2016
0,0082	0,04	0,04

Representa cuantos pesos se generan de utilidad por cada peso vendido En este caso por cada peso vendido en el año 2014, se genero un beneficio de \$ 0,0082, \$ 0,04 en el 2015 y \$ 0,04 en el 2016. En otras palabras se puede decir que del total de ventas el 0,82 % se transforman en utilidades en el año 2014, el 4% en el 2015 y 4 % en el 2016.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Margen Bruto de Utilidad

Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Ventas		
2014	2015	2016
0,67	0,73	0,78

Este indicador indica que de cada peso obtenido por las ventas, \$ 0,67 representan la utilidad bruta en al año 2014, \$ 0,73 en el 2015 y \$ 0,78 en el 2016.

Fuente: Elaboración propia



4.3 Interpretación del instrumental

Al hablar del ROA (Rentabilidad del Activo Total), muestra un resultado que se incrementa en el 2015 y cae en el 2016 al valor inicial del 2014. Esto lleva a concluir que existió una apropiada gestión de los recursos de la firma. Cuando se explica este tipo de indicador se debe aclarar que el mismo está determinado principalmente, en este caso, por una muy buena rotación de activos, lo cual compensa el bajo margen. No cabe duda que lo que impulsa la rentabilidad del activo en la empresa es la rotación.

Asimismo, la evolución muestra que existe un pico del ROA en el año 2015, debido al crecimiento del activo, principalmente por el aumento en el stock de bienes de cambio, créditos por venta y bienes de uso, derivados del mayor nivel de actividad de la empresa.

En lo que respecta al ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), los resultados obtenidos muestran buenos niveles de recuperación de los montos invertidos por los dueños de la empresa. Estos altos niveles de ROE son determinados por dos elementos: por un lado, el buen nivel de ROA analizado en el párrafo precedente; y por el otro, el poco uso del apalancamiento financiero para empujar la rentabilidad, lo cual se refleja en un efecto palanca positivo en los tres períodos, determinado fundamentalmente por el bajo costo del endeudamiento que afrontó la empresa.

En cuanto a la tendencia del ROE, se ve que se mantiene en niveles casi constantes, y en el último período cae levemente, lo que provocó un efecto positivo del apalancamiento financiero en los tres ejercicios analizados, lo cual indica que hay un resultado positivo por utilizar fondos de terceros en la financiación de activos.

El análisis de margen, muestra como resultado final un modesto margen de utilidad neta en los 3 períodos analizados. Dicho reducido margen tiene su origen en la baja utilidad neta que se visualiza, que se explica por el fuerte poder de negociación que tienen los proveedores, quien determina casi en su totalidad los precios.

A su vez, en un análisis dinámico, estos indicadores muestran una tendencia constante del margen bruto a lo largo de los ejercicios analizados. Esto se produjo porque si bien hubo una expansión de las ventas, fue proporcional el crecimiento del costo de ventas en los tres períodos analizados. Estos resultados muestran una mejora en el nivel de gestión comercial y operativa de la firma, y un incremento en la capacidad de la empresa para generar fondos.



Capítulo 5: Aplicación del Cuadro de mando Integral

5.1 Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

A continuación se presenta una breve guía de las acciones a seguir en el presente capítulo:

1. Se plantearán las distintas opciones estratégicas partiendo del análisis FODA del capítulo anterior.
2. Se plasmarán las opciones estratégicas definidas en el punto anterior en un mapa estratégico.
3. Se realizará un detalle de los objetivos estratégicos definidos en base a las cuatro perspectivas del CMI.
4. Se elaborará un detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.
5. Se presentarán las fichas individuales de cada uno de los indicadores seleccionados.

5.2 Opciones estratégicas

Partiendo del análisis FODA del capítulo 2, se proceda a continuación a puntualizar las distintas opciones estratégicas de la organización.



Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades)

FO1 Aumentar las promociones y publicidad basadas en los productos y trayectoria (F-2; F-3; F-5; O-1; O-2; O-4).

FO2 Realizar acuerdos de comercialización con organizaciones de la zona (F-2; -F-3; O-1; O-2; O-5).

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

DO1 Incorporar innovaciones técnicas para aumentar la competitividad (D-1; D-3; D-8; O-1; O-5).

DO2 Modernizar los procesos administrativos (D-2; D-4; D-8; O-1; O-5).

Estrategias FA (Fortalezas- Amenazas)

FA1 Efectuar reformas para comercializar combustibles gaseosos (F-6; F-8; A-1; A-4; A-7).

Estrategias DA (Debilidades- Amenazas)

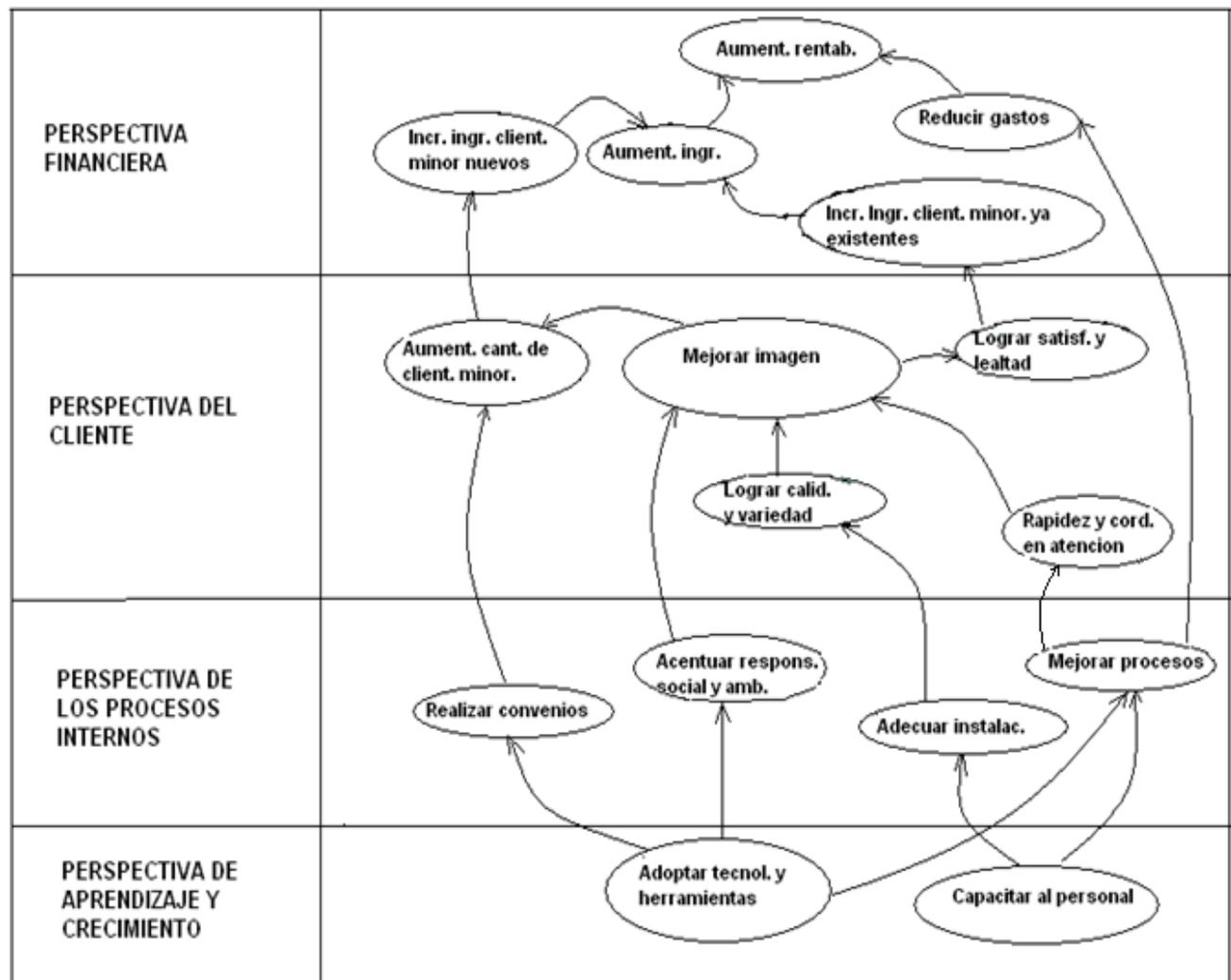
DA1 Tomar los cursos de capacitación que ofrecen las distribuidoras (D-1; D-8; A-2; A-4).

DA2 Hacer alianzas con estaciones de la zona para compartir gastos de flete (D-3; D-6; A-4; A-5; A-7).

DA3 Reforzar el conocimiento del producto (D-7; A-6).

DA4 Desarrollar poder de negociación frente a los proveedores conjuntamente con otras estaciones (D-6; A-7).

DA5 Proyectar la incorporación a corto plazo de la venta de combustibles gaseosos (D-3; D-7; A-1; A-6)

Figura 9: Mapa de la estrategia


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura precedente, el mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de la organización que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



5.3 Detalle de los objetivos estratégico de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral

5.3.1 Perspectiva financiera

Incrementar la rentabilidad de la compañía

Descripción

Aumentar la rentabilidad es el principal objetivo de la firma. Se define como rentabilidad a la cantidad de riqueza generada por cada peso que se invierte en la empresa.

Objetivos estratégicos precedentes

- Aumentar los Ingresos
- Disminuir los Egresos

Aumentar los ingresos

Descripción

A través de un aumento de los ingresos se podrá lograr una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Un incremento en las ventas se podría ligar con un incremento en las unidades vendidas o aumentando el precio de venta. La única alternativa que podría elegir la compañía sería la de ampliar los volúmenes comercializados ya que no puede influir sobre la determinación de los precios.

En consecuencia el incremento de los ingresos solamente sería posible incrementando la venta a los clientes que ya existen o incrementar el número de los mismos. Este incremento puede deberse a una frecuencia de ventas mayor y/o superiores montos de las mismas.

Según estudios especializados (Bossana, 2014), aseguran que la estética influye en un 80 por ciento de la consecución de nuevos clientes. Hoy día se encuentra a un consumidor exigente, informado, expuesto a una amplia variedad de oferta disponible.



Como emisores de productos y servicios, las estaciones de servicio deben identificar aquellos atributos que puedan potenciarse con el fin de lograr que éstos sean percibidos y valorados por el cliente.

Dentro de la variable estética, como puntos principales a enfatizar citamos los siguientes:

Excelente iluminación y señalización adecuada.

Orden y limpieza.

Seguridad.

Cartelería e imagen comercial óptimas, atractivas a la vista del cliente.

Empleados uniformados.

Baños en excelente condiciones.

Mantenimiento constante.

Buena exhibición de los productos y servicios ofrecidos.

Diseño atractivo e innovador en todo el conjunto edilicio.

Espacios amplios y cómodos.

Estacionamiento.

Los principales aspectos a potenciar para mejorar su oferta y volverse más competitivos son:

Calidad en el Servicio.

Variedad en la oferta de productos, es decir, generar una integración donde el cliente perciba un valor agregado.

Diferenciación en imagen comercial, impacto visual.

Generación de vínculos con los clientes (clubs, grupos, tarjetas de puntos, descuentos, tarjetas de clientes frecuente, etc.).

Realizar acciones de fidelización.

Calidez en la atención, optimización en cuanto al tiempo que se le destina al cliente cuando se lo atiende.

Ofrecer comodidad y confort



Capacitación constante al personal con clara orientación al cliente, convertir la visita en un paseo agradable, que éste se vaya satisfecho y pensando en cuando va volver a visitar nuestra estación; que viva una experiencia única.

En síntesis, todo lo necesario para alcanzar las expectativas de los clientes e incluso superarlas.

Por otra parte, actualmente, el uso de las redes sociales, es una herramienta de marketing muy empleada para incrementar los volúmenes vendidos. Las redes sociales están llenas de clientes potenciales, y lo mejor es que si a los clientes se sienten satisfechos con el servicio, estarán dispuestos a recomendar a la estación con sus amigos.

Se podría comenzar creando una fan page en facebook, un perfil en twitter o un canal de videos en youtube. Hay muchas otras redes sociales que pueden ser muy útiles según la industria o tipo de empresa. No debes estar en todas las redes sociales, solo en aquellas que consideres convenientes.

Objetivos estratégicos precedentes

-Aumentar los Ingresos por ventas a clientes minoristas existentes

-Aumentar cantidad de clientes minoristas

Disminuir los egresos

Descripción

Cuando se refiere a egresos, se está hablando de gastos. El presente objetivo intenta reducir los gastos en los que la firma podría no incurrir sin actuar en detrimento de las operaciones de la misma. Aquellos gastos en los que normalmente se incurre para el desarrollo de la actividad habitual son gastos de comercialización y gastos de administración.

Los intereses de la deuda y los impuestos son otros gastos que se busca reducir buscando estrategias como renegociación de deuda o mediante medidas impositivas que se adecuen a la legislación fiscal.



El objetivo de este objetivo es que se reduzcan lo menos posible los ingresos generados por las ventas.

Objetivos estratégicos precedentes

-Mejorar los procesos

Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas existentes

Descripción

Un incremento en las compras de los clientes minoristas ya existentes implicaría un incremento en los ingresos por ventas (suponiendo que no se alteran los márgenes de ventas o que los márgenes no disminuyan en una proporción mayor o igual).

Para su cálculo habrá que desarrollar un proceso que permita diferenciar a los clientes ya existentes de aquellos que son nuevos. También este procedimiento deberá poder determinar la antigüedad y la frecuencia de carga de cada cliente. Esto se podría lograr, por ejemplo con la entrega a cada cliente de una chequera o tarjeta magnética numerada que lo identifique, dejando constancia de la fecha de la entrega. Cuando el cliente realice una carga, dejará un registro de su visita. De esta manera se conocerá la frecuencia de la compra, la antigüedad y se podrá diferenciar a los clientes nuevos de los viejos.

Se implementa un sistema de puntajes y premios para motivar el uso de la chequera.

Objetivos estratégicos precedentes

-Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes

Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas nuevos

Descripción:

Es de esperar que los ingresos por ventas se incremente por la adición de clientes nuevos, por ello sería deseable que el indicador fuera aumentando con el correr del tiempo. Si no ocurriera de esa manera significaría que la empresa estaría atrayendo a clientes que no son adecuados.



Fórmula: Se toman los ingresos por ventas del mes que provienen de nuevos clientes minoristas. Se toma como cliente nuevo aquel cuyo mes de alta es el mes de análisis.

Objetivos estratégicos precedentes

-Aumentar la cantidad de clientes minoristas

5.3.2 Perspectiva del cliente

Aumentar la cantidad de clientes minoristas

Descripción

Incrementando el número de clientes minoristas, será posible generar una ampliación en los ingresos por venta de la empresa. Lo que se persigue en definitiva es agrandar la base de clientes (market share).

Objetivos estratégicos precedentes

-Mejorar imagen de la empresa

-Concretar alianzas y convenios

Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes

Descripción

A través de este objetivo se busca incrementar los ingresos por ventas generados por los clientes ya existentes. La lealtad y satisfacción se pueden lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía, una buena imagen de los productos que ofrece, la correcta y amable atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene. Si el cliente está satisfecho y es leal a la empresa, volverá siempre en lugar de buscar otras alternativas.

Objetivos estratégicos precedentes

-Mejorar imagen de la empresa

Mejorar imagen de la empresa



Descripción

Este objetivo lo que intenta es hacer conocer la empresa a aquellos clientes potenciales que todavía no la conocen, además de optimizar la imagen que ya tienen los clientes que la conocen. De lograrse el presente objetivo, la seguridad y confiabilidad que una buena imagen genera, captaría nuevos clientes que estarían dispuestos a cambiar de empresa si visualizan que es mejor que la estación que habitualmente visitan y además los clientes ya existentes se sentirán más cómodos y satisfechos, lo que implicaría una mayor fidelización y satisfacción.

Objetivos estratégicos precedentes

- Acentuar la responsabilidad social y ambiental
- Brindar rapidez y cordialidad en la atención
- Conseguir calidad y variedad de productos y servicios

Brindar rapidez y cordialidad en la atención

Descripción

La compra de combustible en sí misma no es un fin, sino que obedece a una necesidad (para efectuar un viaje, ir a su lugar de trabajo o estudio, transportar mercadería, etc.). Esto implica que el cliente desea y necesita ser atendido en forma rápida, para poder realizar esa otra actividad.

El cliente tendrá una buena imagen de la empresa si consigue lo que necesita. Dicho de otro modo, la estación se posicionará en la mente del cliente adecuadamente.

Objetivos estratégicos precedentes

- Mejorar los procesos

Conseguir calidad y variedad de productos y servicios

Descripción

Debido a la gran variedad de marcas y modelos de autos y a la diversidad de clientes (de mayor o menor poder adquisitivo), la empresa debe poder ofrecer a cada



uno de sus clientes un producto a la medida de sus necesidades. Es por esto que es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de productos: de mayor o menor especificación y precio.

Este objetivo permitirá mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, ya que saben que en la empresa encuentran lo que buscan. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del consumidor.

Objetivos estratégicos precedentes

-Adecuar instalaciones

5.3.3 Perspectiva de los procesos internos

Mejorar los procesos

Descripción:

A fin de otorgar al cliente una mejor propuesta de valor, se deben mejorar los procesos tanto operativos como administrativos. Así mismo al mejorar los procesos se logrará reducir aquellos gastos innecesarios. En la empresa existen procedimientos administrativos realizados en forma manual y a veces desordenada, los cuales se podrían acelerar y mejorar. En lo que hace a los procesos operativos, existe una falta de definiciones claras y deficiencia en los controles de playa. Por ello es necesario optimizar los procesos en lo que sea necesario.

Objetivos estratégicos precedentes

-Capacitar al personal

-Adoptar tecnologías, herramientas y asesoramiento

Acentuar la responsabilidad social y ambiental

Descripción

La misión de la empresa, hace referencia a este punto. Hoy en día es muy común escuchar hablar de la contaminación ambiental y como en este tema se involucra



el combustible. En países como Argentina la responsabilidad se relaciona inevitablemente con las grandes empresas petroleras.

En función de lo dicho precedentemente, se hace vital para la empresa cumplir con este punto con la finalidad de generar una buena imagen de la empresa ante la sociedad. Para lograrlo es indispensable realizar capacitaciones a todo el personal y a los socios, en los temas relacionados con la cuestión ambiental, e implementar las herramientas que correspondan.

Objetivos estratégicos precedentes

- Capacitar al personal
- Adoptar tecnologías, herramientas y asesoramiento

Concretar alianzas y convenios

Descripción

Otra fuente de aumento de ingresos lo constituyen los convenios con empresas que requieran del combustible para llevar a cabo su actividad principal. Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas, con el propósito de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que los mismos se mantendrán en la empresa.

Estas alianzas se deben realizar de tal manera que resulten beneficiosas tanto para la empresa como para el cliente. Se pueden acordar descuentos o plazos de pago que sean ventajosos para el cliente sin afectar la rentabilidad actual a largo plazo, ya que no solo se busca aumentar la base de clientes sino también incrementar los ingresos por ventas.

Una de las maneras de generar ventas es realizando convenios y alianzas con sectores donde el uso de combustible sea intenso como, por ejemplo, el sector de turismo. Sería conveniente perpetrar convenios con agencias de turismo con el objeto de proveerles combustibles a un costo accesible y conveniente para ambas partes.

Objetivos estratégicos precedentes

- Capacitar al personal



Adecuar las instalaciones

Descripción

Las estaciones de servicio, como toda empresa, no están ajenas al variable contexto económico del país y la región. Siempre será necesario ir adecuando las instalaciones en función de las crecientes necesidades de los clientes. Es por ello que se requieren actualizaciones y reformas continuas para poder abastecer calidad y variedad en los productos y servicios y así poder mantener el nivel de ventas.

Previo a realizar cualquier cambio, se deberá realizar una evaluación sobre los costos de la adecuación y los beneficios de la misma y, de acuerdo al resultado de esta evaluación, decidir sobre la conveniencia de efectuarla.

Una adecuación importante que se había considerado era la incorporación de todo lo necesario para poder ofrecer combustibles líquidos. Se trata de una incorporación necesaria para poder ofrecer al mercado una mayor variedad de productos t aumentar la competitividad.

En función de esto, uno de los cambios y/o reformas a tener en cuenta es la tecnología y el sistema para iniciar la venta de combustibles gaseosos, para lo cual se requerirá una importante transformación de la playa. También será relevante realizar una adecuación de las instalaciones para perfeccionar los diferentes procesos con la finalidad de eficientizar el flujo de los mismos.

Objetivos estratégicos precedentes

-Adoptar tecnologías, herramientas y asesoramiento

5.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Capacitar al personal

Descripción

Es fundamental contar con un personal capacitado para optimizar los procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr



comprender las necesidades de los clientes. La capacitación se debe dar en todos los niveles jerárquicos de la empresa: personal de playa, personal administrativo y gerencia.

Una organización que no invierta en capacitación, estará predestinada a ser desplazada por aquellos competidores que sí lo hagan, ya que ellos podrán obtener una eficiencia superior en todos los ámbitos. Para brindar una adecuada capacitación a los empleados se solicitará asesoramiento externo, como así también de los cursos que dictan las distribuidoras.

Adoptar tecnologías, herramientas y asesoramiento

Descripción

Como se manifestó en el objetivo anterior, es fundamental que una empresa invierta en adoptar tecnología y herramientas útiles para su administración y operación de los procesos. Esto redundará en una mejora de los procesos y una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que se ofrecen.

La empresa, como se dijo anteriormente, tiene innumerables posibilidades de mejora en lo que a procesos se refiere, estas mejoras que podrían implementarse a través de la incorporación de herramientas y tecnologías adecuadas para una PYME en expansión.

5.4 Detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos

Se detallarán a continuación indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo. Debe aclararse que hay indicadores cuyos resultados se obtienen de encuestas realizadas a clientes que visitan la estación de servicio.

Con el objetivo de obtener una buena predisposición hacia las encuestas, la organización deberá tener en cuenta lo siguiente: entregar la encuesta impresa a priori de cargar el combustible, de este modo el cliente podrá responderla durante la espera; confeccionar una encuesta escueta, para que el tiempo requerido para contestarla no sea superior al tiempo de carga; manifestar agradecimiento hacia el cliente por haber completado la encuesta, obsequiándole la lapicera con la cual completa los datos;



mostrar los resultados publicando carteles informativos de los mismos y/o las acciones que se tomarán a partir de los mismos.

En relación a los desvíos porcentuales, éstos podrán ser calculados de un mes a otro o con respecto a un valor predeterminado. Siempre teniendo en cuenta el objetivo del análisis a realizar, se empleará un desvío u otro. Es decir, si lo que se analiza es la evolución de la organización, se tomará la desviación respecto al mes previo al período analizado; si lo que se analiza es el cumplimiento del presupuesto, se tomará la desviación respecto al valor presupuestado. Se manejarán en todos los casos rangos de más o menos 5% para pasar de una situación a otra. En caso de implementar este CMI, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada uno de los indicadores.

Los desvíos se calculan a través de siguiente procedimiento:

- Para indicadores en los que la situación favorable se da cuando el nuevo valor es mayor que el anterior o el nuevo valor es mayor al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Anterior}) - 1$ (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Presupuestado}) - 1$ (comparando nuevo mes con valor presupuestado para el mes)

- Para indicadores en los que la situación favorable se da cuando el nuevo valor es menor que el anterior o el nuevo valor es menor al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Anterior} / \text{Valor Nuevo}) - 1$ (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Presupuestado} / \text{Valor Nuevo}) - 1$ (comparando nuevo mes con valor presupuestado para el mes)



Tabla 32: Perspectiva financiera

Objetivo	Indicadores	Actualización	Valor meta	Análisis Desvíos
<u>1. Incrementar la rentabilidad de la compañía</u>	1. Apalancamiento o Efecto palanca	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	2. ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	3. ROI o Rentabilidad del Activo	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	4. Liquidez	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	5. Endeudamiento	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>2. Aumentar los ingresos</u>	1. Margen Bruto	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	2. Monto promedio de compra por	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores



	<p>cliente</p> <p>3. Ingresos por ventas a empresas bajo convenio</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>porcentuales.</p> <p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
<p><u>3. Disminuir los egresos</u></p>	<p>1. Gastos de Administración respecto de ventas</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
	<p>2. Gastos de Comercialización respecto de Ventas</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
	<p>3. Resultados Financieros respecto de Ventas</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
	<p>4. Impuestos respecto de Ventas</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
<p><u>4. Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas existentes</u></p>	<p>1. Ingresos por clientes ya existentes</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>
	<p>2. Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes</p>	Mensual	Valor presupuestado	<p>Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.</p>



<u>5. Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas nuevos</u>	1.Ingresos por clientes nuevos	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	2.Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Perspectiva del cliente

Objetivo	Indicadores	Actualización	Valor meta	Análisis Desvíos
<u>1. Aumentar la cantidad de clientes minoristas</u>	1.Cantidad de clientes	Mensual	Valor presupuestado	.Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	2. Porcentaje de clientes activos en el mes	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>2. Conseguir satisfacción y lealtad de los cliente</u>	1. Nivel de satisfacción del cliente	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (satisfecho). Se tomarán valores porcentuales.
	2. Nivel de Lealtad del cliente	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo



				1 y 2 (siempre y la mayoría de las veces). Se tomarán valores porcentuales.
<u>3. Mejorar imagen de la empresa</u>	1. Percepción de la imagen de la empresa	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (buena imagen). Se tomarán valores porcentuales.
	2. Atracción de clientes	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>4. Brindar rapidez y cordialidad en la atención</u>	1. Tiempo Total de atención percibido	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (rápido). Se tomarán valores porcentuales.
	2. Cordialidad percibida en la atención	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales). Se tomarán valores porcentuales.
<u>5. Conseguir calidad y variedad de productos y servicios</u>	1. Percepción de calidad	Mensual	Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (alta calidad). Se tomarán valores porcentuales.



	2.Percepción de variedad	Mensual	Valor presupuestado Para respuesta de cada tipo.	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 (gran variedad). Se tomarán valores porcentuales.
--	---------------------------------	---------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Indicadores	Actualización	Valor meta	Análisis Desvíos
<u>1. Mejorar los procesos</u>	1.Rotación y Antigüedad de créditos	Mensual	Valor presupuestado	.Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	2.Rotación y Antigüedad de Cuentas a pagar	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	3.Tiempo Total de Atención Real	Trimestral	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	4.Tiempo de Atención Real	Trimestral	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
	5.Tiempo de Espera Real	Trimestral	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>2. Acentuar la</u>	1. Fondos	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor



<u>responsabilidad social y ambiental</u>	recaudados para actividades sociales y ambientales 2. Cantidad de Iniciativas	Mensual	Valor presupuestado	presupuestado y al periodo anterior .Se tomarán valores porcentuales. Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>3. Concretar alianzas y convenios</u>	1. Cantidad de Convenios	Mensual	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>4. Adecuar las instalaciones</u>	1. Impacto de la inversión en adecuación	Semestral	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicadores	Actualización	Valor meta	Análisis Desvíos
<u>1. Capacitar al personal</u>	1. Cantidad de horas de cursos tomados	Mensual	Valor presupuestado	.Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior. Se tomarán valores porcentuales.
<u>2. Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento</u>	1. Impacto de la inversión en tecnología y herramientas	Semestral	Valor presupuestado	Respecto a valor presupuestado y al periodo anterior .Se tomarán valores porcentuales.

Fuente: Elaboración propia



5.5 Ficha individual de cada uno de los indicadores propuestos

Nombre del indicador	Efecto palanca
Descripción del indicador	Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.
Formula	ROE/ROA
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde ≥ 5 %	Banda roja ≤ -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto
Descripción del indicador	Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios.
Formula	Ganancia neta/ PN
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde ≥ 5 %	Banda roja ≤ -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Efecto palanca
Descripción del indicador	Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.



Formula	ROE/ROA
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto
Descripción del indicador	Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios.
Formula	Ganancia neta/ PN
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	ROI o Rentabilidad del Activo
Descripción del indicador	Indica el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la empresa, ya sea por los propietarios o por terceros.
Formula	EBIT/Activo Promedio
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$



Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Liquidez
Descripción del indicador	Se visualiza la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes.
Formula	Activo Corriente/Pasivo Corriente
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Endeudamiento
Descripción del indicador	Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.
Formula	Fórmula: Pasivo Total/PN
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Margen Bruto
Descripción del indicador	Pone de manifiesto cual es el grado de



Formula	endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.
Perspectiva	Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas
Objetivo estratégico	Financiera
Unidad de medida	Aumentar los ingresos
Valor meta	% Actualización mensual
Banda verde >= 5 %	Valor predeterminado
Responsable	Banda roja <= -5 %
Supervisor	Área de Administración y Contabilidad
	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Monto promedio de compra por cliente
Descripción del indicador	Permite determinar si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de compras, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes.
Formula	(Ingr. por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron)*100
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio
Descripción del indicador	Permite determinar el porcentaje de los ingresos por ventas a las empresas que hayan establecido algún tipo de convenio con la firma en relación al total de los ingresos.
Formula	(Ingresos de ventas con convenios/Vtas.



Perspectiva	Totales)*100
Objetivo estratégico	Financiera
Unidad de medida	Aumentar los ingresos
Valor meta	% Actualización mensual
Banda verde >= 5 %	Valor predeterminado
Responsable	Banda roja <= -5 %
Supervisor	Área de Administración y Contabilidad
	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Gastos de Administración respecto de ventas
Descripción del indicador	Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización.
Formula	(Gastos de Administración/Ingresos por Ventas)*100
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Gastos de Comercialización respecto de Ventas
Descripción del indicador	Relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.
Formula	(Gastos de Comercialización/Ingresos por Vtas.)*100
	Financiera



Perspectiva	Disminuir los egresos
Objetivo estratégico	% Actualización mensual
Unidad de medida	Valor predeterminado
Valor meta	Banda roja <= -5 %
Banda verde >= 5 %	Área Técnica
Responsable	Encargado de Ventas
Supervisor	

Nombre del indicador	Resultados Financieros respecto de Ventas
Descripción del indicador	Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.
Formula	$(\text{Resultados Financieros}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Impuestos respecto de Ventas
Descripción del indicador	Determina que proporción de los ingresos por ventas se pierden en consecuencia del pago de las cargas fiscales.
Formula	$(\text{Impuestos}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %



Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Ingresos por clientes ya existentes
Descripción del indicador	La base de clientes existentes se incrementa para el mes siguiente cada vez que ingresa uno nuevo. Las posibilidades de incrementar los ingresos por ventas aumentan con la incorporación de más clientes.
Formula	Se consideran los ingresos por vtas. de un determinado mes, que provengan de clientes en existencia. Se considera cliente en existencia a aquellos cuyo mes de ingreso sea previo al mes que se analiza.
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes
Descripción del indicador	Valora la relación existente entre los ingresos provenientes de clientes minoristas existentes en relación al total de ingresos originados por la totalidad de los clientes (nuevos o ya existentes).
Formula	$(\text{Ingreso por clientes existentes} / \text{Ingreso total}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas existentes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado



Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Ingresos por clientes nuevos
Descripción del indicador	Es de esperar que los ingresos por ventas se incremente por la adición de clientes nuevos, por ello sería deseable que el indicador fuera aumentando con el correr del tiempo.
Formula	Se toman los ingresos por ventas del mes que provienen de nuevos clientes minoristas. Se toma como cliente nuevo aquel cuyo mes de alta es el mes de análisis.
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes minoristas nuevos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Administración
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos
Descripción del indicador	Valora la relación existente entre los ingresos provenientes de los clientes nuevos en relación a la totalidad de ingresos producidos por todos los clientes (nuevos o ya existentes).
Formula	$(\text{Ingresos por clientes nuevos} / \text{Ingreso Total}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor presupuestado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Administración



Supervisor	Encargado de Administración
-------------------	-----------------------------

Nombre del indicador	Porcentaje de clientes activos en el mes
Descripción del indicador	Permite establecer qué porcentaje del total de clientes que integran la base de datos, ha realizado efectivamente alguna compra en el período que se analiza.
Formula	$(\text{Cant. De clientes que generan Ingresos al mes} / \text{Cant. De clientes}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Aumentar la cantidad de clientes minoristas
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Administración y Técnica
Supervisor	Encargado de Administración y Ventas

Nombre del indicador	Nivel de satisfacción del cliente
Descripción del indicador	Valora el nivel de satisfacción que percibe el cliente con relación a la empresa. Para obtenerlo se confeccionarán encuestas a los clientes que ingresen a la estación.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas



Nombre del indicador	Nivel de Lealtad del cliente
Descripción del indicador	Posibilita la evaluación de los clientes respecto de su lealtad a la organización, diferenciando entre aquellos clientes que habitualmente compran en la estación, la mayoría de las veces, sólo a veces o casi nunca.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100 (Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Percepción de la imagen de la empresa
Descripción del indicador	Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la estación. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar imagen de la empresa
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= -5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas



Nombre del indicador	Atracción de clientes
Descripción del indicador	Evalúa la relación existente entre los nuevos clientes atraídos y los esfuerzos de comercialización. Permite cuantificar el efecto de las acciones de comercialización y publicitarias en la atracción de clientes nuevos.
Formula	Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar imagen de la empresa
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Tiempo Total de atención percibido
Descripción del indicador	Permite evaluar el tiempo de atención, según lo perciben los clientes. Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la empresa. En la encuesta se requerirá que el cliente manifieste su percepción del tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 normal y 3 lento.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Brindar rapidez y cordialidad en la atención
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Amabilidad percibida en la atención
Descripción del indicador	Evalúa la cordialidad en la atención, de acuerdo a



Formula	la percepción del cliente. Este indicador se obtendrá a partir de encuestas realizadas a los clientes que concurran a la estación. En la encuesta se solicitará al cliente que manifieste su percepción a cerca de la amabilidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy amables, 2 amables, 3 indiferente, 4 poco amables y 5 irrespetuosos. (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100 (Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Brindar rapidez y cordialidad en la atención
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Percepción de calidad
Descripción del indicador	Se obtendrá por medio de encuestas realizadas a los clientes que ingresen a la estación. En la encuesta se requerirá que los clientes pongan de manifiesto su percepción de la calidad de los productos que se comercializan de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir calidad y variedad de productos y servicios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas



--	--

Nombre del indicador	Percepción de variedad
Descripción del indicador	Posibilita la evaluación de la percepción de los clientes respecto de la variedad de los productos y servicios que se ofrecen en la estación. Este indicador se obtendrá por medio de encuestas realizadas a los clientes que asistan a la estación. En la encuesta se requerirá que los clientes pongan de manifiesto su percepción a cerca de la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir calidad y variedad de productos y servicios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5 \%$	Banda roja $\leq -5 \%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Rotación y Antigüedad de créditos
Descripción del indicador	Determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado.
Formula	$\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio de créditos}$
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5 \%$	Banda roja $\leq -5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración



Nombre del indicador	Rotación y Antigüedad de Deudas
Descripción del indicador	Este indicador indica la rotación de las obligaciones de la organización, haciendo posible de este modo cuantificar la eficiencia del proceso de pagos.
Formula	Compras a plazo / Promedio de deudas
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Tiempo Total de Atención Real
Descripción del indicador	Hace posible comparar el tiempo de espera percibido por los clientes con el tiempo real.
Formula	Tiempo Real de Atención + Tiempo Real de Espera
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Trimestral
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Para el cálculo del presente indicador se realizará una tercerización; ya que su obtención por parte de un empleado de la estación generaría problemas en las operaciones habituales e incomodidad y presión sobre el personal.
Supervisor	

Nombre del indicador	Tiempo de Atención Real
Descripción del indicador	Evalúa el tiempo real de atención de un cliente, este indicador permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de atención.
Formula	Se toma la cantidad de minutos desde que el



Perspectiva	cliente es atendido hasta que abandona la estación.
Objetivo estratégico	Procesos internos
Unidad de medida para los desvíos	Mejorar los procesos
Valor meta	% Actualización Trimestral
Banda verde >= 5 %	Valor predeterminado
Responsable	Banda roja <=- 5 %
Supervisor	Para el cálculo del presente indicador se realizará una tercerización; ya que su obtención por parte de un empleado de la estación generaría problemas en las operaciones habituales e incomodidad y presión sobre el personal.

Nombre del indicador	Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales
Descripción del indicador	Permite evaluar la capacidad de la empresa en transmitir el mensaje de énfasis en la responsabilidad social y ambiental.
Formula	Se deberá tomar el monto destinado en el mes.
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Acentuar la responsabilidad social y ambiental
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <=- 5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Cantidad de Iniciativas
Descripción del indicador	Permite tener en cuenta la cantidad de actividades relacionadas a lo social y lo ambiental que se llevaron a cabo en el mes de análisis.
Formula	Se tomará la cantidad de iniciativas llevadas a cabo en el mes
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Acentuar la responsabilidad social y ambiental
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual



Valor meta	Valor presupuestado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Cantidad de Convenios
Descripción del indicador	Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor.
Formula	Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Concretar alianzas y convenios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Impacto de la inversión en adecuación
Descripción del indicador	Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones.
Formula	$(\text{Inversión en adecuación} / \text{Ventas}) * 100$
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Adequar las instalaciones
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Semestral
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde >= 5 %	Banda roja <= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas



Nombre del indicador	Cantidad de horas de cursos tomados
Descripción del indicador	Se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.
Formula	Se mide en horas de curso por hombre/mes
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Capacitar al personal
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Impacto de la inversión en tecnología y herramientas
Descripción del indicador	Mide el nivel de inversión que la empresa realiza en tecnología y asesoramiento, respecto de las ventas del periodo posterior a la inversión.
Formula	$(\text{Inversión en tec. y asesor.} / \text{Ventas}) * 100$
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Semestral
Valor meta	Valor predeterminado
Banda verde $\geq 5\%$	Banda roja $\leq -5\%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas



Conclusiones

En el análisis de la situación financiera de corto plazo, se pone de manifiesto que la situación en general se fue recuperando a partir del 2015, la empresa en la actualidad no presenta problemas de liquidez, pero se podría decir que de acuerdo a este primer análisis, la firma posee exceso de liquidez; la empresa tendría recursos ociosos o infrautilizados, lo que implica un costo de oportunidad y pérdida de rentabilidad.

Con respecto a la situación financiera de largo plazo, en función de los ratios calculados y teniendo en cuenta las consideraciones previas del análisis de corto plazo, se podría afirmar que la empresa estaría saliendo de una situación apremiante respecto al endeudamiento del período 2014 (como se manifestó oportunamente) y con bajos niveles de venta y utilidad. El período crítico fue el del año 2015 en el cual, a pesar del significativo aumento de las ventas y utilidades, no fue suficiente para afrontar las obligaciones fiscales y se debió recurrir al endeudamiento con instituciones financieras, que como mencionáramos anteriormente, fue de corto y largo plazo un bajo costo.

En relación a la situación económica, los indicadores muestran una tendencia constante del margen bruto a lo largo de los ejercicios analizados (cabe aclarar que el reducido margen se explica por el fuerte poder de negociación que tienen los proveedores, quien determina casi en su totalidad los precios). Esto se produjo porque si bien hubo una expansión de las ventas, fue proporcional el crecimiento del costo de ventas en los tres períodos analizados. Estos resultados muestran una mejora en el nivel de gestión comercial y operativa de la firma, y un incremento en la capacidad de la empresa para generar fondos.

Para el desarrollo del control de gestión basado en el CMI, se trabajó con grupos focales donde participaron todos los integrantes de la organización. Se pudo afirmar que se no contaba con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y no tenía identificado indicadores de gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Aquí se evidenció además que la empresa no tenía metas ni iniciativas estratégicas.

Por medio grupos focales se establecieron 16 objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y a través del Modelo Causa Efecto se observaron cuáles son los objetivos más afectados. Esta es la cadena de valor donde la empresa debe mejorar continuamente. Y por último se desarrollaron las metas e



iniciativas estratégicas que permitieron desarrollar los indicadores de gestión que debe seguir la empresa para medir, controlar y tomar correctivos en la gestión.

Recomendaciones

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

-Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.

-Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.

-Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.

-Se propone seguir realizando investigaciones de este tipo, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa.



Bibliografía

- Álvarez J. y Blanco F. (1993): La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable.
- Amat O. (2007): Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Biondi, M. (2004): Interpretación y análisis de Estados Contables. Errepar. Buenos Aires.
- Cerri, C. (2004): Guía de Estudio de Sistemas Contable I. IUA. (Versión preliminar).
- Dávila, A (1999): Nuevas Herramientas de Control: Cuadro de Mando Integral. IESE - Revista de Antiguos Alumnos.
- Fowler Newton, E. (2003): Análisis de Estados Contables. Macchi. Buenos Aires.
- Gitman, L. (2003): Principios de Administración Financiera. Pearson. México.
- Harrington, H. J. (1997): Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Kaplan R. y Norton D. (2000): Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Pérez J. (2005): Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión.: UCC. Córdoba.
- Porter M. (2002): Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. ALAY Ediciones. España.
- Priotto, H. (2003): Sistemas de Información Contable Básica – Eudecor. 3ra. Edición.
- Van Horne, J. (2010): Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. México.



Priotto, H. (2003): Sistemas de Información Contable Básica – Eudecor. 3ra. Edición.

Veteri, L. (2007): Guía de Sistemas Contables II. IUA.

Páginas de internet

Carazo, L. (2003): Medición del Desempeño (Balanced Scorecard). Fundación Mexicana para la Calidad Total. Agosto – Septiembre 2003. Disponible en:

<http://www.cavdiseno.com/articulo/arti-ago03.htm> [14-08-2017]

López Viñegla, A. (2003): El Cuadro de Mando. Control de Gestión. Disponible en:

<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/Cmando/INICIO.HTML> [14-08-2017]

Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus (2002): Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del Balanced Scorecard. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/31736188_Implantando_y_gestionando_el_cuadro_de_mando_integral_guia_practica_del_Balanced_Scorecard_NG_Olve_J_Roy_M_Wetter_tr_por_Carlos_Ganzinell [14-08-2017]

Reyes, G. (2017): Escenario Económico 2017: Donde estamos y que podemos esperar. Disponible en:

<https://www.cronista.com/columnistas/Escenario-economico-2017-donde-estamos-y-que-podemos-esperar-20170217-0092.html> [14-08-2017]

Bossana, D. (2014): Tips para aumentar las ventas de combustibles. Disponible en:

<http://www.surtidores.com.ar/tips-para-aumentar-las-ventas-de-combustibles/> [14-09-2017]



Anexos

Anexo I

Cuestionario y tabulación de resultados, base para el desarrollo de los grupos focales a todos los integrantes de la empresa (total población 30 personas)

I.- Aspectos Generales

1.- ¿La empresa tiene una misión, definida claramente?

a) Si b) No

2.- ¿La misión de la empresa está planteada por escrito?

a) Si b) No

3.- ¿Usted Cree que la misión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

a) Si b) No

4.- ¿Las actividades en la empresa están orientadas con la misión de la misma?

a) Si b) No

5.- ¿La visión de la empresa está definida claramente?

a) Si b) No

6.- ¿La visión de la empresa está planteada por escrito?

a) Si b) No

7.- ¿La visión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

a) Si b) No

8.- ¿Las actividades de la empresa se enfocan a alcanzar su visión?

a) Si b) No

9.- ¿Usted cree que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la empresa para que ésta logre mantenerse en el tiempo?

a) Si b) No

10.- ¿Los objetivos de la empresa están establecidos claramente?

a) Si b) No

11.- ¿Usted considera que los objetivos de la empresa, son comunicados a todos los empleados en forma clara?

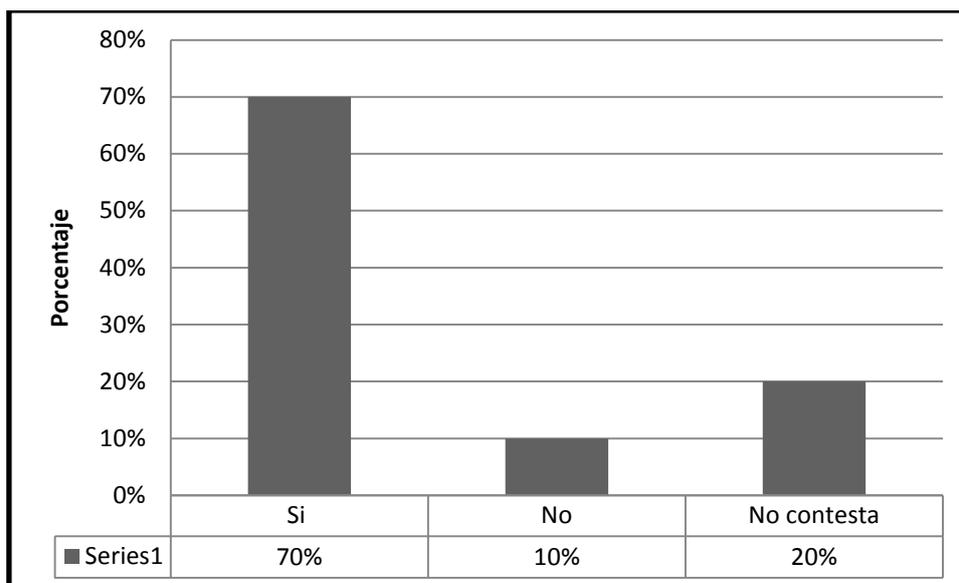
a) Si b) No



Tabulación y gráficos de la encuesta

1.- ¿La empresa tiene una misión, definida claramente?

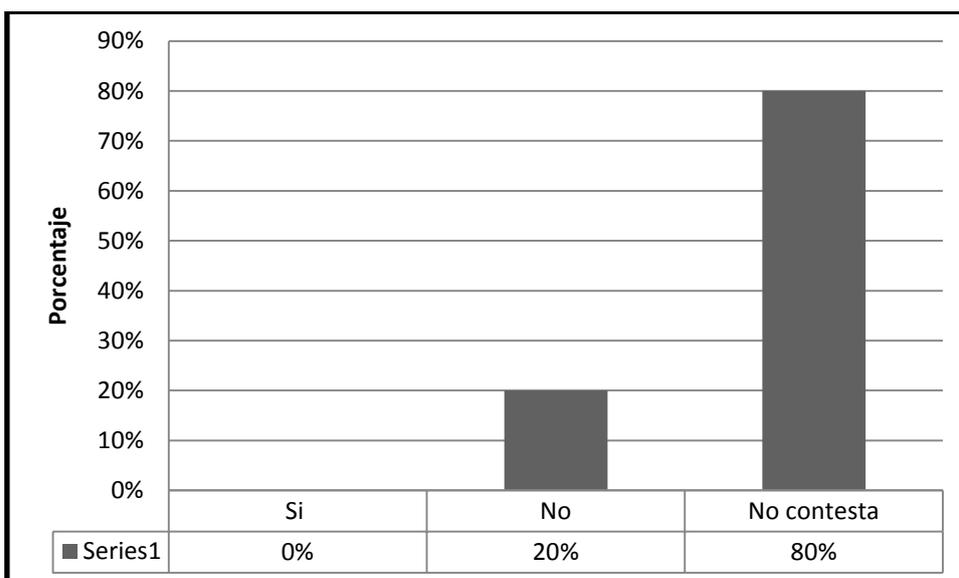
Si	70%
No	10%
No contesta	20%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

2.- ¿La misión de la empresa está planteada por escrito?

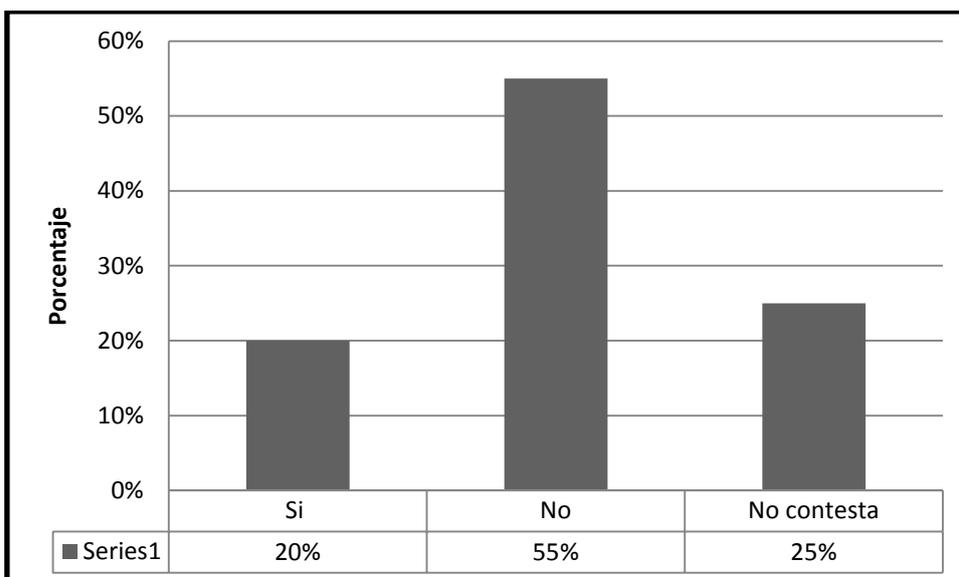
Si	0%
No	20%
No contesta	80%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

3.- ¿Cree usted que la misión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

Si	20%
No	55%
No contesta	25%
Total	100%

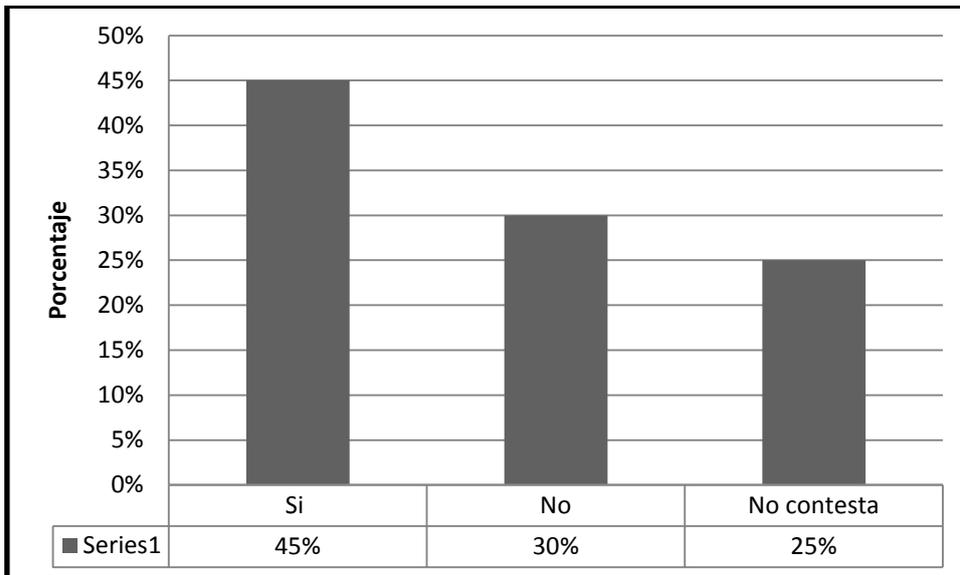


Fuente: Elaboración propia

4.- ¿Las actividades en la empresa están orientadas con la misión de la misma?



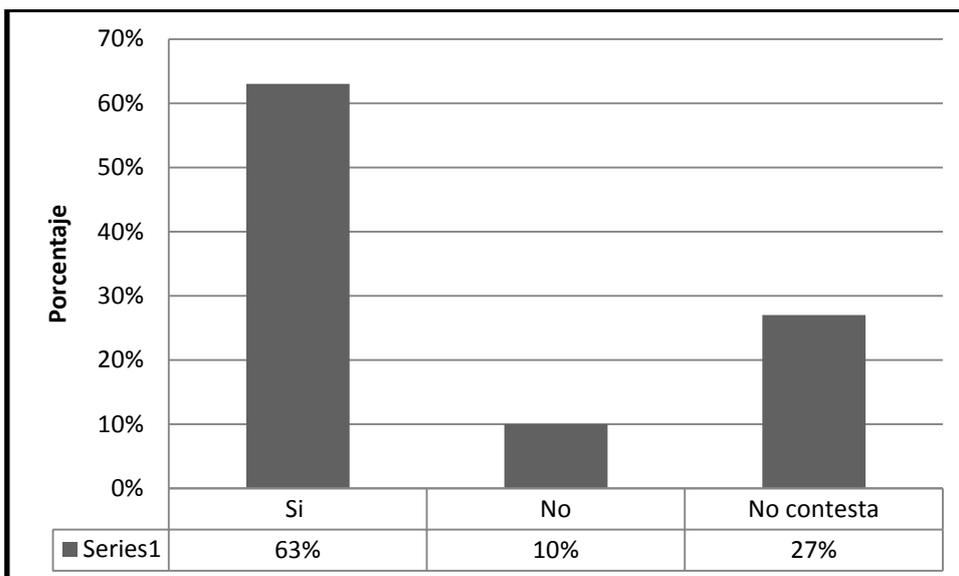
Si	45%
No	30%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

5.- ¿La visión de la empresa está definida claramente?

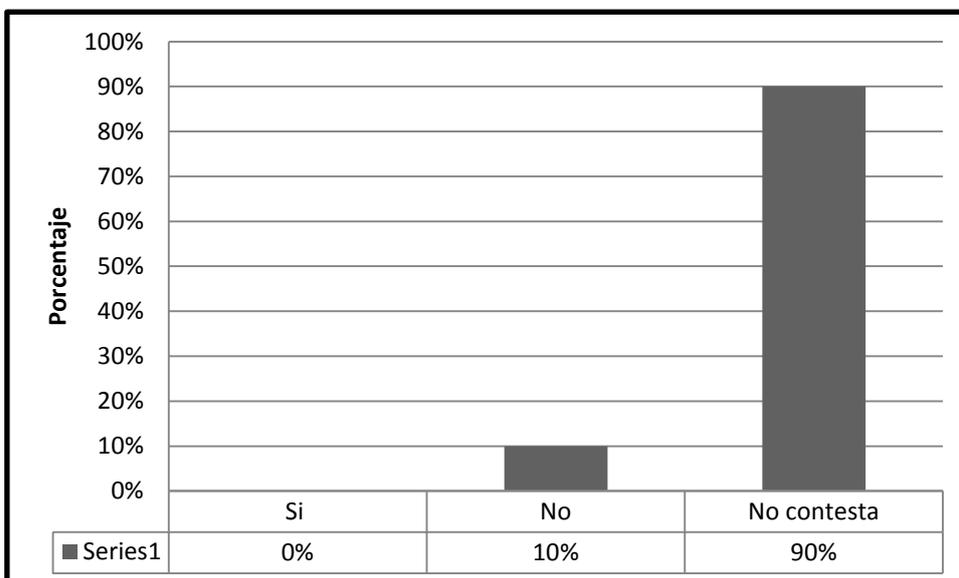
Si	63%
No	10%
No contesta	27%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

6.- ¿La visión de la empresa está planteada por escrito?

Si	0%
No	10%
No contesta	90%
Total	100%

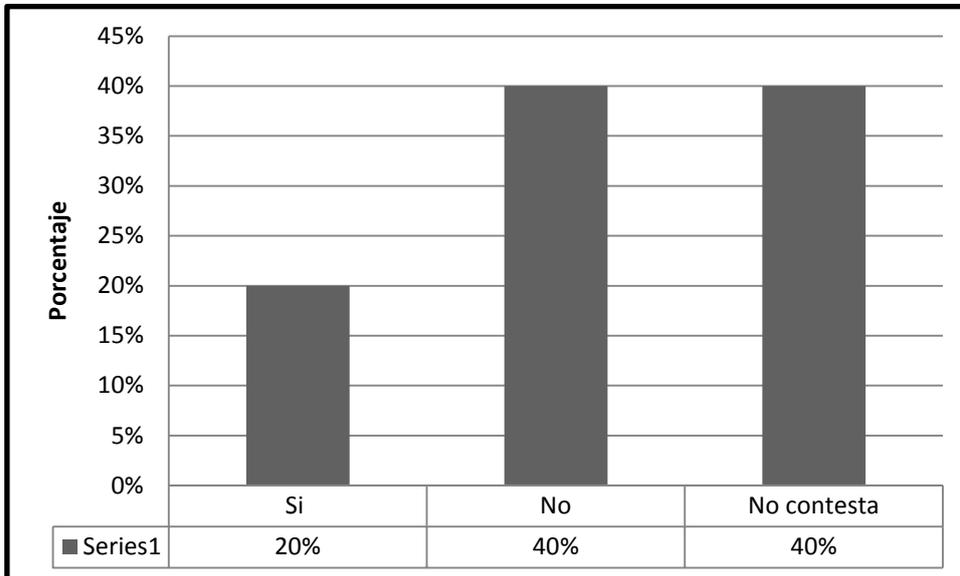


Fuente: Elaboración propia

7.- ¿Cree usted que la visión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?



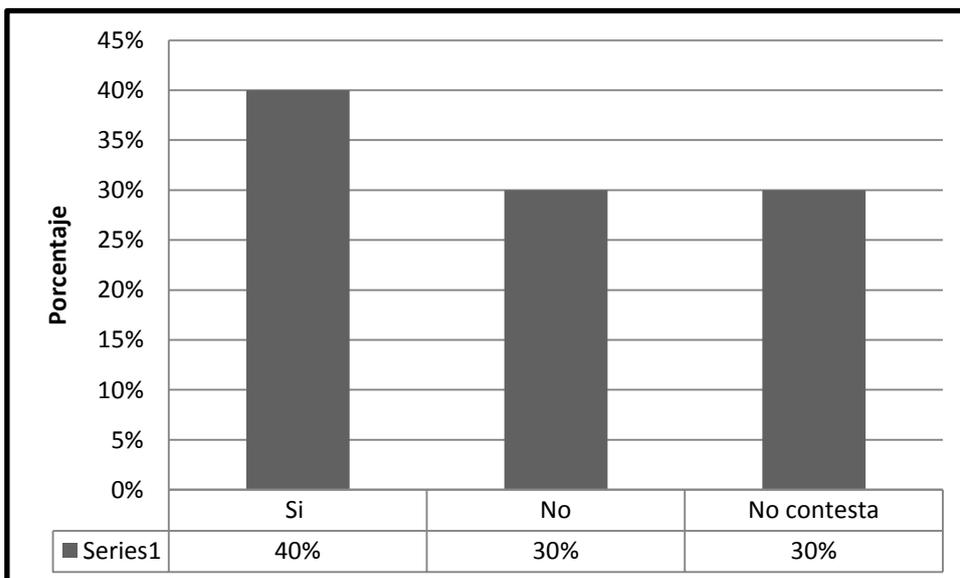
Si	20%
No	40%
No contesta	40%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

8.- ¿Las actividades de la empresa se encaminan a alcanzar su visión?

Si	40%
No	30%
No contesta	30%
Total	100%

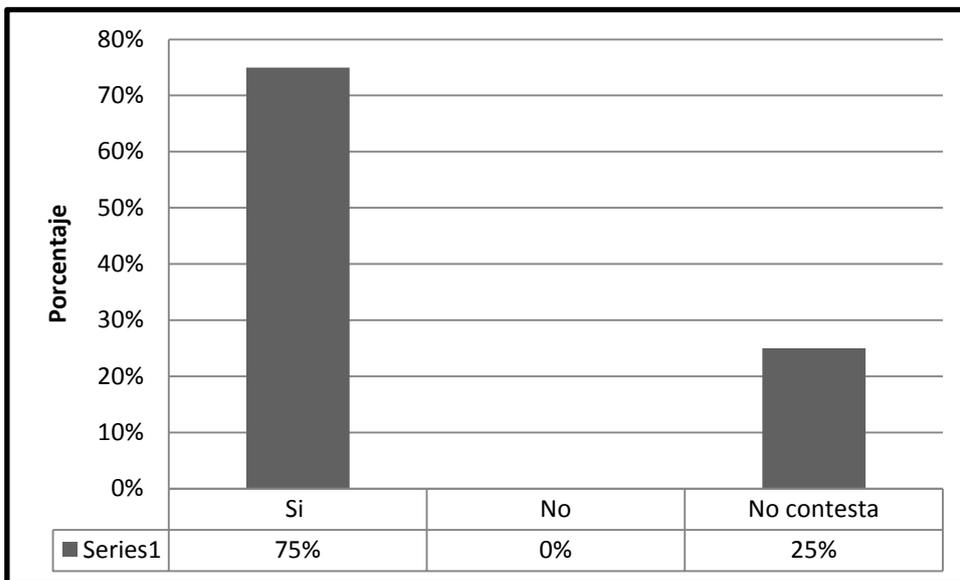


Fuente: Elaboración propia



9.- ¿Cree usted que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la empresa para que ésta logre mantenerse sostenible en el tiempo?

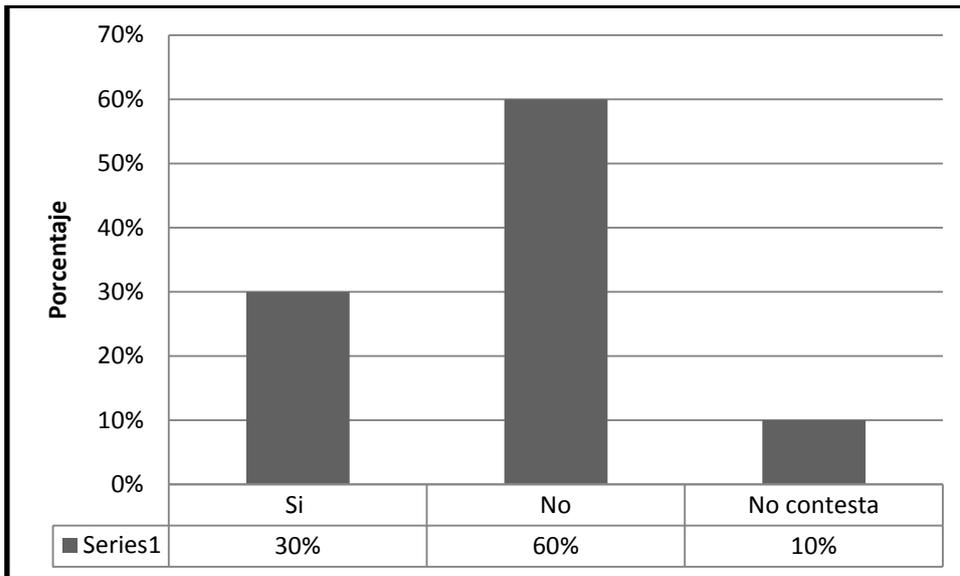
Si	75%
No	0%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

10.- ¿Los objetivos de la empresa están establecidos claramente?

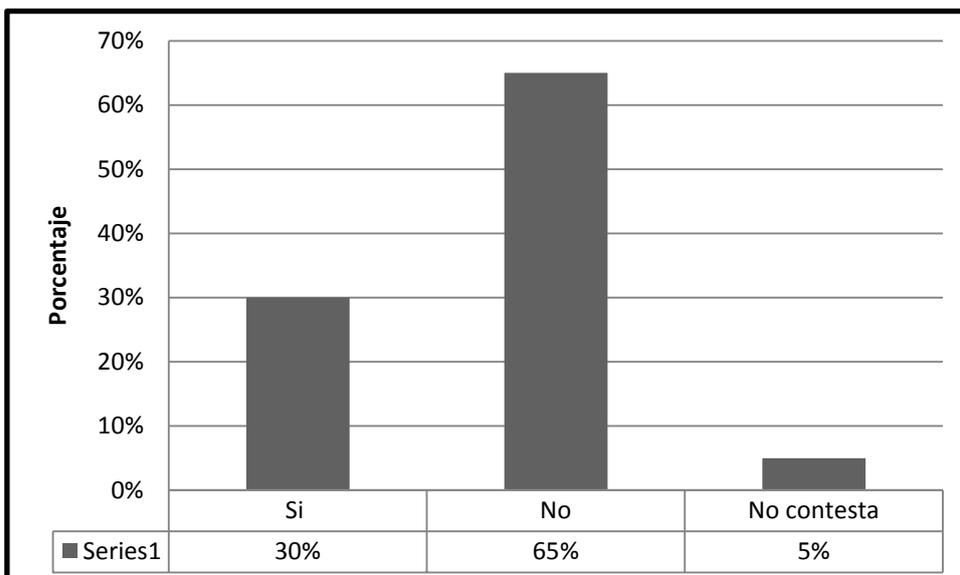
Si	30%
No	60%
No contesta	10%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

11.- ¿Considera usted que los objetivos de la empresa, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?

Si	30%
No	65%
No contesta	5%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia