

## DEDICATORIAS

Queremos dedicar este trabajo a nuestra Familia, por todo su apoyo en los buenos y malos momentos vividos de nuestras vidas.

A nuestros padres, por todo lo que nos han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a nuestro lado en los momentos difíciles.

A nuestros hermanos, quienes nos han acompañado y alentado cuando queríamos bajar los brazos ante alguna adversidad vivida, por su comprensión a prueba de todo y por compartir con nosotros cada logro conseguido.

A nuestros sobrinos que con su ternura más de una vez nos sacaron una sonrisa.

A nuestros abuelos, quienes compartieron parte de este camino recorrido y que seguramente en estos momentos desde el cielo nos guían y están felices y orgullosos de nosotros.

A todos nuestros/as amigos/as que creyeron en nosotros y respetaron y aceptaron que más de una vez debíamos quedarnos en casa a estudiar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis es el resultado de años de esfuerzo, estudio y dedicación, en los cuales han contribuido, unos de forma más directa con sus críticas constructivas, observaciones y sugerencias, y otros de manera más indirecta a través de su apoyo y amistad.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por habernos dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este sueño.

A la Profesora Miriam García por haber confiado en nosotros, por su asesoría y dirección, por la paciencia y sus comentarios en todo el proceso de elaboración del presente trabajo.

A todos los profesores que nos han guiado en las materias cursadas queremos expresarles también nuestro agradecimiento, no podemos nombrarlos a todos, pero cada uno de ellos ha contribuido de manera especial en nuestra formación, en especial la Prof. Miriam Mustafa.

No podemos olvidarnos de nuestra familia por la comprensión, paciencia y apoyo durante todos estos años.



## APENDICE 6



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

## *Trabajo Final de Grado*

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTACIONES DE SERVICIO "DEL RIO S.R.L."

**Tutor:** Lic. GARCIA, Siria Miriam

**Alumnos:** ALLEMANDI, Damian Gabriel  
VILLALBA, Gerardo Alberto

**Fecha:** Abril de 2013

## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
<i>DEDICATORIAS</i> .....	<i>1</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	<i>2</i>
<i>APENDICE 6</i> .....	<i>3</i>
<i>INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO</i> .....	<i>4</i>
<i>TRABAJO FINAL DE GRADO</i> .....	<i>4</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>8</i>
<i>PALABRAS CLAVE</i> .....	<i>9</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>12</i>
<i>CAPITULO 1</i> .....	<i>14</i>
<i>ESTACIONES DE SERVICIO DEL RIO S.R.L.</i> .....	<i>14</i>
<b>1.1 PETROBRAS</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.1 Petrobras en Argentina</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.2 La red</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.3 Venta de combustibles</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.4 Mini mercado</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.5 Control de calidad</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.6 Estructura organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.1 Estructura organizacional</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2.2 Misión y Visión de la empresa</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.3 Sistemas de Información</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.4 Sistema logístico al cliente</b> .....	<b>28</b>
<b>1.2.5 Calidad de la Logística</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2.6 Gestión logística</b> .....	<b>32</b>
<b>1.2.7 Gestión de financiamiento</b> .....	<b>32</b>
<i>CAPITULO II</i> .....	<i>33</i>
<b>2.1 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.1 Introducción</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.2 Sistemas de Control de Gestión</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.2.1 Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.2.2 Competitividad</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.2.3 Control</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.2.4 Gestión</b> .....	<b>37</b>

2.1.2.5	Control de Gestión.....	38
	Los condicionantes del control de gestión .....	38
	Los fines del control de gestión.....	39
	Los instrumentos del control de gestión .....	40
2.1.2.6	Indicadores de Control de Gestión.....	43
2.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	45
2.2.1	Concepto .....	45
	PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	46
2.2.2	Perspectivas del CMI.....	46
2.2.2.1	Perspectivas Financiera .....	47
2.2.2.2	Perspectivas del Cliente .....	48
2.2.2.3	Perspectivas de Procesos.....	48
2.2.2.4	Perspectivas del desarrollo de las personas y el aprendizaje.....	49
	PERSPECTIVAS DE CMI .....	50
2.2.3	Características del cuadro de mando .....	51
2.2.4	Puesta en práctica del cuadro de mando.....	52
2.2.5	Elaboración y contenido del cuadro de mando .....	53
	Descripción del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton).....	55
2.2.5.1	Elaboración del cuadro de mando .....	55
2.2.5.2	Contenido del cuadro de mando .....	58
2.2.6	Otras consideraciones .....	58
	<b>CAPITULO III .....</b>	<b>60</b>
3.1	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	60
3.1.1	Fortalezas.....	61
3.1.2	Oportunidades.....	61
3.1.3	Debilidades.....	61
3.1.4	Amenazas .....	62
3.2	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS .....	62
3.3	REPRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.....	63
3.4	DESCRIPCION DE OBJETIVOS E INDICADORES .....	66
	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>68</b>
4.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	68
4.1.1	Optimizar rentabilidad de la compañía .....	68
4.1.2	Incrementar ingresos .....	73
4.1.3	Reducir egresos .....	76
4.1.4	Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes .....	80
4.1.5	Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos .....	82

<b>4.2</b>	<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....</b>	<b>84</b>
4.2.1	Aumentar la cantidad de clientes minoristas.....	84
4.2.2	Aumentar la cantidad de clientes minoristas.....	86
4.2.3	Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca.....	88
4.2.4	Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención .....	90
4.2.5	Lograr calidad y variedad de productos .....	92
<b>4.3</b>	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....</b>	<b>95</b>
4.3.1	Optimizar procesos .....	95
4.3.2	Enfatizar responsabilidad social y ambiental.....	100
4.3.3	Efectuar convenios y alianzas .....	101
4.3.4	Adecuar instalaciones .....	103
<b>4.4</b>	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....</b>	<b>104</b>
4.4.1	Capacitar al personal.....	104
4.4.2	Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento .....	105
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>107</b>
<b>5.1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>107</b>
5.1.1	Optimizar rentabilidad de la compañía .....	107
5.1.2	Incrementar ingresos .....	111
5.1.3	Reducir egresos .....	113
5.1.4	Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes .....	115
5.1.5	Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos .....	116
<b>5.2</b>	<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....</b>	<b>117</b>
5.2.1	Aumentar la cantidad de clientes minoristas.....	117
5.2.2	Lograr satisfacción y lealtad del cliente .....	118
5.2.3	Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca.....	119
5.2.4	Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención .....	120
5.2.5	Lograr calidad y variedad de productos .....	121
<b>5.3</b>	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....</b>	<b>122</b>
5.3.1	Optimizar procesos .....	122
5.3.2	Enfatizar responsabilidad social y ambiental.....	125
5.3.3	Efectuar convenios y alianzas .....	126
5.3.4	Adecuar instalaciones .....	127
<b>5.4</b>	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....</b>	<b>127</b>
5.4.1	Capacitar al personal.....	127
5.4.2	Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento .....	128
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>134</b>

## RESUMEN

Las organizaciones empresariales, ante los cambios vertiginosos y constantes que se suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que les permitan optimizar los resultados en general. El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En la búsqueda de soluciones gerenciales para mejorar el desempeño, en el presente trabajo se planteó como objetivo general formular un “Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en la empresa “DEL RIO S.R.L.”. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva. Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño para así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor conocimiento de sí misma.

## PALABRAS CLAVE

**BALANCED SCORECARD (BSC):** Conocido también como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos y la del aprendizaje y crecimiento.

**ESTRATEGIA:** Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. En el contexto del BSC, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión de la organización.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO:** Conocido también como factores críticos de éxito, son aquellos logros realizados y a realizarse de tal forma que garantice los objetivos específicos.

**FEEDBACK:** Es un proceso que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite comprobar las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre los objetivos e iniciativas estratégicas.

**GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM):** Es un concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva, teniendo como idea final la satisfacción del cliente.

**JUSTO A TIEMPO (JIT):** Es una filosofía de trabajo que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

**INDICADOR:** Son instrumentos o mecanismos que sirven para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. La naturaleza de un indicador puede ser dado en términos cuantitativos y cualitativos.

**LEASING:** También llamado arrendamiento financiero, es una manera de financiación muy utilizada por las empresas. Los bienes adquiridos bajo esta modalidad deben estar vinculados al desarrollo de una actividad económica por lo que su ámbito de contratación se circunscribe específicamente a las personas jurídicas que hayan de presentar el impuesto de sociedades y personas físicas que desarrollen actividades empresariales o profesionales.

**METAS:** Representa el resultado o valores deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.

**MODELO CAUSA Y EFECTO:** Sirve para describir paso a paso una estrategia y su expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico, estas relaciones son de carácter hipotético.

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS:** Son aquellos propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan estratégico, traducido del modelo causa efecto.

**ON-LINE:** El concepto se utiliza en el ámbito de la informática para nombrar a algo que está conectado o a alguien que está haciendo uso de una red, generalmente Internet, por medio de la cual se proporciona información de manera automática.

**PERSPECTIVAS:** Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje.

#### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O DE DINAMICA**

**ORGANIZACIONAL:** Centrado fundamentalmente en base al éxito actual y futuro del negocio, como es el caso de la gente, la tecnología y la información. Cada uno de estos elementos forman parte de una organización de aprendizaje y permiten obtener mejores logros.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:** Se enfoca en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio.

**PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** Basado en el proceso de la organización que impacta a la satisfacción de expectativas, por lo tanto, también la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** Es el resultado del beneficio de las otras perspectivas, vienen las consecuencias que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

**PLANES ESTRATEGICOS:** La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

**SNACK BAR:** Establecimiento que brinda a los clientes diferentes productos, generalmente con atención las 24 hs.

**STOCK:** Significa "existencias". Sinónimo de acumulación de mercaderías. El stock es parte del capital de trabajo de una empresa y consiste en mercaderías listas para la venta.

**SWOT:** Proviene de las siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats. También conocido como análisis FODA. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

**TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC):** Conjunto de principios gerenciales que ayudan a identificar impedimentos para lograr sus objetivos, y permiten efectuar los cambios necesarios para eliminarlos. Reconoce que la producción de un sistema consiste en múltiples pasos, donde el resultado de cada uno de esos pasos depende del resultado de pasos previos.

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día el entorno cambiante e inestable en el que operan estas pequeñas empresas, caracterizado por la fuerte competencia local y algunas veces global, hace necesario que formulen una estrategia dinámica y flexible que les permita ser más competitivas. Actualmente los productos tienen un ciclo de vida más corto y los factores de éxito de las organizaciones no están ligados solamente a los costos, sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, la productividad y la penetración del mercado.

Por ello se hace preponderante que los nuevos sistemas de gestión en las empresas puedan mantener un balance adecuado entre muchas actividades que van más allá de los costos, necesitan sistemas de control que proporcionen información acerca de la actuación de la empresa, por medio de indicadores financieros y no financieros que midan los factores claves de éxito de las organizaciones, como lo son las personas, los procesos internos y sobre todo, los clientes.

Es así como en el presente trabajo de graduación, se hace una propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa “DEL RIO S.R.L.”, la cual posee tres estaciones de servicios en la ciudad de Córdoba, Capital.

Para ello se hace necesario conocer los conceptos básicos para la correcta comprensión de la herramienta y de todos aquellos otros conceptos utilizados para desarrollar el diseño propuesto.

Para su elaboración fue imprescindible llevar a cabo una investigación previa, para identificar y conocer aspectos generales y relevantes del sector al que pertenece la empresa en estudio, así como también aspectos propios de ella, con el fin de elaborar un diagnóstico fundamentado en que se visualice de manera objetiva la situación actual en que se encuentra la empresa para implementar una herramienta de gestión.

En la fase de diseño se estudio la problemática que afronta la organización, transformando las oportunidades de mejora en objetivos estratégicos propuestos

orientados al logro del cumplimiento de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral diseñado ha sido construido con la intención de centralizar todas las decisiones relacionadas con la eficaz administración de la estrategia, y que las decisiones tomadas contribuyan a cerrar las brechas entre la situación actual de la empresa y su situación deseada a largo plazo, Visión.

El presente trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo 1: Introducción a la empresa, donde se especificaron datos referidos a su historia, ubicación, producto y mercado.

Capítulo 2: Marco teórico de referencia.

Capítulo 3: Diagnostico de la empresa a través de la Matriz FODA, opciones estratégicas y mapa de estrategias.

Capítulo 4: Se efectuó una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia, con el fin de dejar en claro su definición y alcance; además se enumeraron los indicadores propuestos para cada uno de los objetivos

Capítulo 5: Se detallaron los indicadores propuestos para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo de acuerdo con las perspectivas del Balance Scorecard.

Para finalizar se han desarrollado las conclusiones correspondientes así como las recomendaciones que surgen del estudio llevado a cabo en el presente trabajo de graduación.

# CAPITULO 1

## ESTACIONES DE SERVICIO DEL RIO S.R.L.

### 1.1 PETROBRAS

Es una empresa de clase mundial que participa activamente y con la más alta tecnología en operaciones energéticas de toda la cadena de petróleo y gas y otras energías alternativas.

Petrobras es una compañía de energía que opera en el mercado internacional con presencia en veintiocho países y en los cinco continentes. A través de sus más de cincuenta años de historia, Petrobras se ha convertido en una estructura consolidada que le permite abarcar actividades que van desde la exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de petróleo y gas y sus derivados, hasta la generación, transporte y distribución de energía eléctrica.

#### 1.1.1 Petrobras en Argentina

Petrobras está presente en Argentina desde 1993 desarrollando tareas de exploración y producción de gas y petróleo. Su desempeño comercial en el país tuvo un notable crecimiento durante los '90 y en el año 2001 inició un fuerte proceso de expansión de sus negocios mediante la adquisición de la compañía Eg3, a través de un intercambio de activos con Repsol YPF. Esta operación le permitió obtener una amplia red de estaciones de servicio para la comercialización de combustibles, más la operación de una planta de almacenamiento, distribución, lubricantes, asfaltos y refinería en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires.

La adquisición durante 2003 de la empresa Pecom Energía posicionó a Petrobras como la segunda productora de petróleo de Argentina y al mismo tiempo confirmó su lugar de empresa líder en la exploración y producción petrolera en América Latina, ganando una mayor proyección como empresa integrada a nivel mundial.

A lo largo de toda su historia la fuerza, el respeto y el reconocimiento internacional que tiene Petrobras se han basado no sólo en sus inversiones y coherencia para generar negocios, sino fundamentalmente en la conducta y el ejercicio profesional de toda su gente.

Hoy Petrobras reafirma su compromiso con los valores fundamentales de su visión empresarial incrementando su ya característica transparencia en los negocios y generando un mayor respeto por el medio ambiente, la responsabilidad social y la calidad de sus productos y servicios.

### **1.1.2 La red**

Petrobras cuenta con una amplia red de 700 estaciones de servicio, distribuidas en los principales puntos del país que comercializan todos los combustibles líquidos y la línea de lubricantes Lubrax fabricados en Argentina con el respaldo de Petrobras, asegurando la calidad de sus productos mediante estrictos controles.

Muchas de ellas expenden adicionalmente GNC (Gas Natural Comprimido). Como complemento del expendio de combustibles, la mayoría de las estaciones de servicio poseen mini mercados, servicio de lubricación y lavado.

### **1.1.3 Venta de combustibles**

- » Podium 100 octanos
- » Nafta Súper 95+
- » Nafta Normal 86+
- » Diesel+
- » GNC

### **1.1.4 Mini mercado**

En ellos se puede encontrar un amplio surtido de productos que comprenden desde comidas rápidas y productos de almacén hasta accesorios para el automotor, juguetes, diarios y revistas.

Su finalidad es satisfacer las necesidades demandadas por los clientes, donde puedan comprar cómoda y rápidamente, en un horario de atención extenso y en un ambiente amplio, limpio y agradable.

### **1.1.5 Control de calidad**

Petrobras ha puesto su mayor esfuerzo para estandarizar los productos que elabora y comercializa en niveles de calidad internacional, ratificando una vez más el compromiso con sus clientes. Con ese objetivo, y como continuación de su reconocido programa de control de calidad "El Ojo en el Combustible" lanzado en Brasil, ha implementado el programa "Calidad Controlada" sobre los combustibles que comercializa en Argentina.

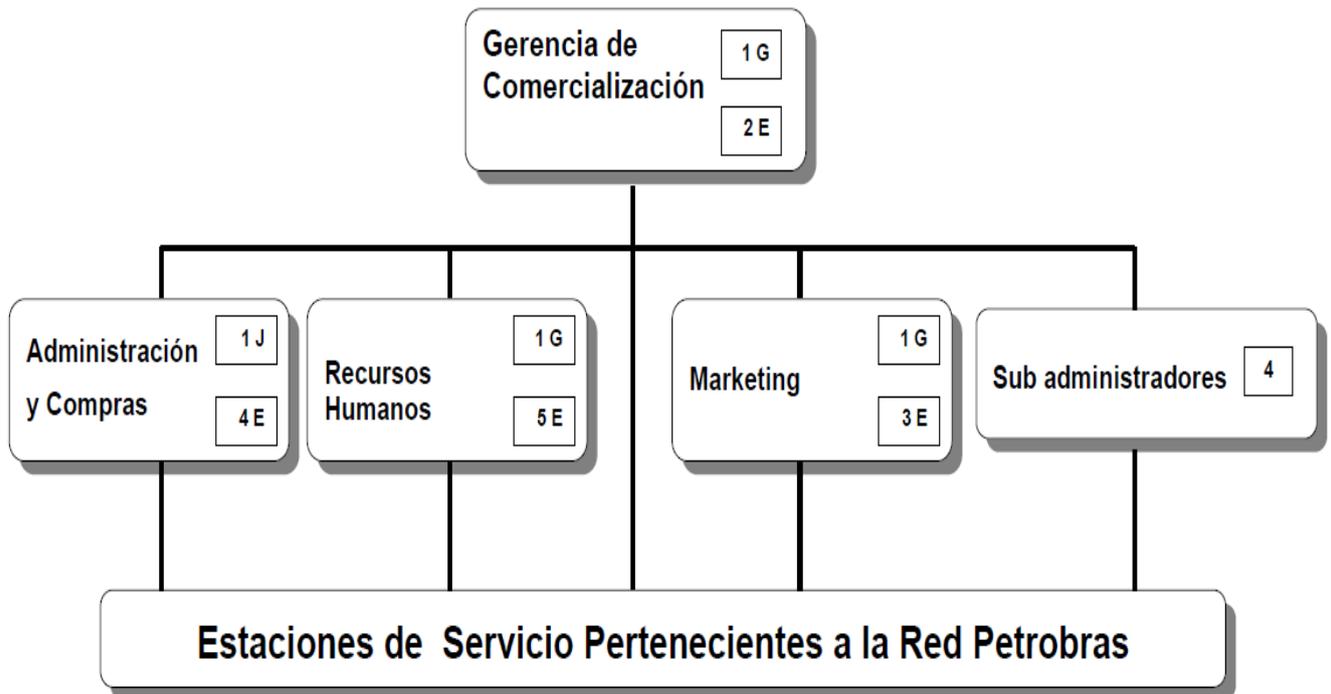
Mediante la aplicación de tecnología de avanzada, la calidad de los combustibles que Petrobras comercializa se encuentra verificada por un intenso programa de control, el cual verifica los productos desde su refinación, almacenaje y plantas de despacho, hasta las estaciones de servicio.

El control en las estaciones se realiza mediante la utilización de laboratorios móviles operados por personal especializado. Petrobras dispone de unidades equipadas con el instrumental necesario para verificar el número de octanos en naftas y, en el caso del diesel, su índice de cetano y contenido de azufre.

El análisis permanente de los combustibles entregados permite que los consumidores reciban los productos con la misma especificación técnica y calidad existentes en las refinerías y plantas de despacho.

### 1.1.6 Estructura organizacional

## ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN PERTENECIENTE A LA COMPAÑÍA PETROBRAS



Referencias del organigrama: G: gerente, E: empleado, J: jefe

Fuente: <http://www.creadoresdesistemas.com.ar/Pdf/planificacion.pdf>

### PERFIL Y RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO

Gerencia de Comercialización Casa Central: se encarga de dirigir la compañía para lograr el nivel más alto de Competitividad, rentabilidad y responsabilidad social. La organización, el gobierno y la gestión de Petrobras se basan en las siguientes directrices:

- a. Asegurar la transparencia, la autonomía y la responsabilidad de los resultados del negocio.
- b. Utilizar en el ámbito de las áreas de negocio el concepto de unidades de negocio, con el objetivo de realizar una medición clara de sus resultados.

- c. Minimizar el número de niveles jerárquicos para promover la flexibilidad y agilidad en el desempeño de las actividades.
- d. Promover la descentralización de las actividades ejecutivas, aproximándolas al máximo de la base de la organización.
- e. Utilizar el concepto de servicios compartidos en la ejecución de las actividades de apoyo.
- f. Atribuir a las áreas de negocio la gestión de las inversiones relativas a sus instalaciones.

**Recursos Humanos Casa Central:** es la guía para gestionar el desempeño y promover el desarrollo individual, alineado con la visión, misión y valores organizacionales.

El Modelo de Competencias orienta el estilo de gestión y liderazgo que promueve la compañía, se concreta en el quehacer cotidiano de las funciones y tareas de todos los colaboradores.

A través del Modelo, se acompaña el crecimiento profesional de la gente, orientando los comportamientos hacia el logro de los objetivos de la Empresa.

Este modelo está presente en cada una de las políticas y procesos de Recursos Humanos, lo que permite estar alineados con la visión, misión, valores organizacionales y estrategia de negocios de la Compañía.

Se busca promover prácticas de gestión que fortalezcan la motivación, satisfacción y el compromiso de todos los que forman parte equipo de Petrobras.

**Administración y Compras Casa Central:** se encarga de realizar los pagos a proveedores y controla los ingresos de productos a los sistemas de Gestión de cada Sucursal. También controla las devoluciones a proveedores por parte de las Estaciones. Verifica además que los costos ingresados en sistema sean los correctos como así también las medidas de los productos que se comercializan.

**Marketing Casa Central:** se encarga de diseñar e implementar promociones en las Estaciones, llevando un estricto control sobre el desarrollo de estas, desde el inicio

hasta la finalización de las mismas. Negociando con proveedores para obtener mejor precio de costo en los productos que intervienen. Analiza la posibilidad de intercambio de productos y publicidad con los proveedores para conseguir paquetes de productos que pueda incluir en las promociones (como viajes, estadías, electrodomésticos, vehículos, etc.).

Se encarga también de las campañas de publicidad y las gestiona estudiando su repercusión. Observa el entorno que rodea cada unidad de negocio sin ignorar los pasos que realiza la competencia.

Emplea las últimas herramientas en marketing para lograr el nivel más alto de competitividad y rentabilidad, capacitando por medio de cursos al personal de cada estación implementando nuevas tácticas para lograr este cometido.

A continuación se detallarán las tareas de administración y ventas comunes a todas las estaciones de servicio de la red Petrobras.

### **Administración de la Estación de Servicio (Incluye Stock y Compras)**

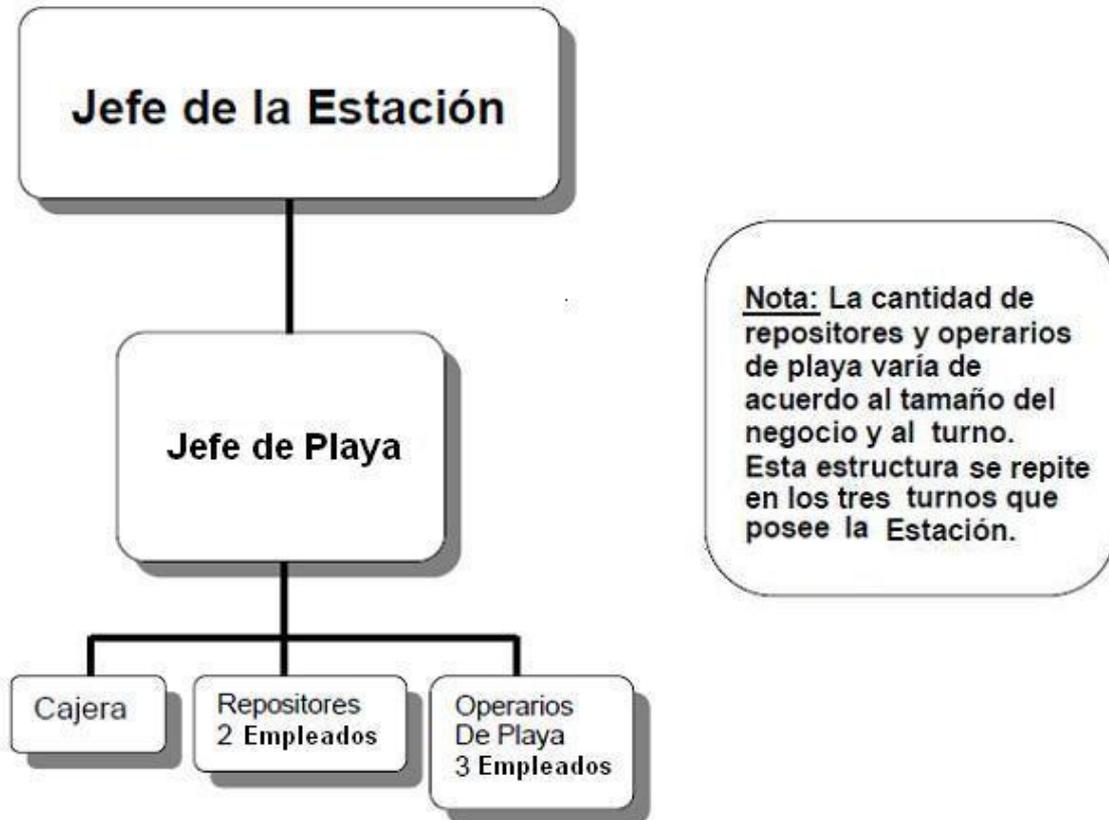
- Controla el presentismo del personal
- Controla la limpieza y mantenimiento de toda la Estación.
- Controla y evalúa la prestación de servicios y atención al cliente.
- Evalúa la rentabilidad del negocio.
- Evalúa mejoras en las ofertas de productos, promociones y servicios.
- Controla facturación, anulaciones, devoluciones, arqueos de cajas, operaciones de ingresos de productos, ajustes de stock, cuentas corrientes, tickets, tarjetas de crédito, etc.
- Apertura y cierre de turno en sistema.
- Realiza cierre de mes.
- Realiza reuniones con el personal.

- Recepciona el camión recaudador y verifica retiros de caudal e ingreso al sistema.
- Realiza informes para Casa Central.
- Sugiere al Sub administrador posibles mejoras en la operatoria del Negocio.
- Control de dinero en tránsito y en caja de seguridad.
- Pedido de mercaderías y productos.
- Control de arribo de mercaderías.
- Ingreso de mercaderías al stock del sistema.
- Control de inventario, ajuste de stock.
- Altas, modificación de fichas de productos y promociones.

### **Ventas de la Estación de Servicio (Ventas y Personal)**

- Atiende al cliente, ofrece promociones, despacha productos o servicios.
- Realiza facturación y cobro de productos o servicios.
- Realiza la limpieza de su sector de trabajo.
- Realiza reposición de productos.
- Realiza la preparación de comidas.
- Asiste a cursos de capacitación en Casa Central.
- Realiza rendición del Turno.
- Asiste en inventarios al Encargado.
- Asiste en recepción de mercaderías al Encargado.

## ORGANIGRAMA DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO PERTENECIENTES A LA RED DE PETROBRAS



Fuente: <http://www.creadoresdesistemas.com.ar/Pdf/planificacion.pdf>

### 1.2 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

La empresa, denominada Del Río SRL, se dedica a la comercialización de combustibles líquidos de la bandera Petrobras, y desarrolla sus actividades en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba. Está constituida como SRL y conformada por 3 socios.

La empresa marcó un constante deseo de crecimiento y expansión. Así fue que evolucionó desde un pequeño surtidor de dos mangueras, sin infraestructura alguna, a tres Estaciones de Servicio con todos sus servicios en plena competencia con otras estaciones que ya estaban en el medio. Siempre se apostó, y se continúa en esa línea, a que todo es posible, siendo de uso normal entre los socios y gerencia el lema: “la única gestión imposible, es la que no se hace”. La firma cuenta con una

imagen sólida, logró permanecer a través de varios años en el mercado demostrando un continuo crecimiento, adaptación al cambio y a las necesidades del mercado. Sus socios participaron en entidades relacionadas a la venta de combustibles siendo referentes del tema en la zona.

Del Río SRL cuenta hoy con tres estaciones de servicio, ubicadas en los accesos a la ciudad de Córdoba:

Sabattini 1: Av. Sabattini 2014 y Granada



Sabattini 2: Av. Sabattini 3715



Fza. Aérea: Av. Fza. Aérea Arg. 4760



Todas comercializan combustibles líquidos de los distintos tipos, en sus versiones “normal” y “premium”: nafta y gasoil. Además, todas cuentan con los servicios e infraestructura necesarios para brindar productos y servicios adicionales a la venta de combustible, hoy presentes en la mayoría de las estaciones de servicio de cualquier bandera: insumos de la industria automotriz, agua y aire, kiosco, confitería, cabinas telefónicas, baños para clientes, etc.

En las tres estaciones se efectúan ventas tanto mayoristas como minoristas. Las ventas mayoristas se caracterizan por tener un servicio diferencial: al cliente se le envía un camión lacrado y con el logo de Petrobras, a diferencia de otras empresas que efectúan ventas mayoristas que descargan el combustible en tanques propios y luego lo cargan en camiones alquilados, con el correspondiente riesgo en la calidad del producto e imagen.

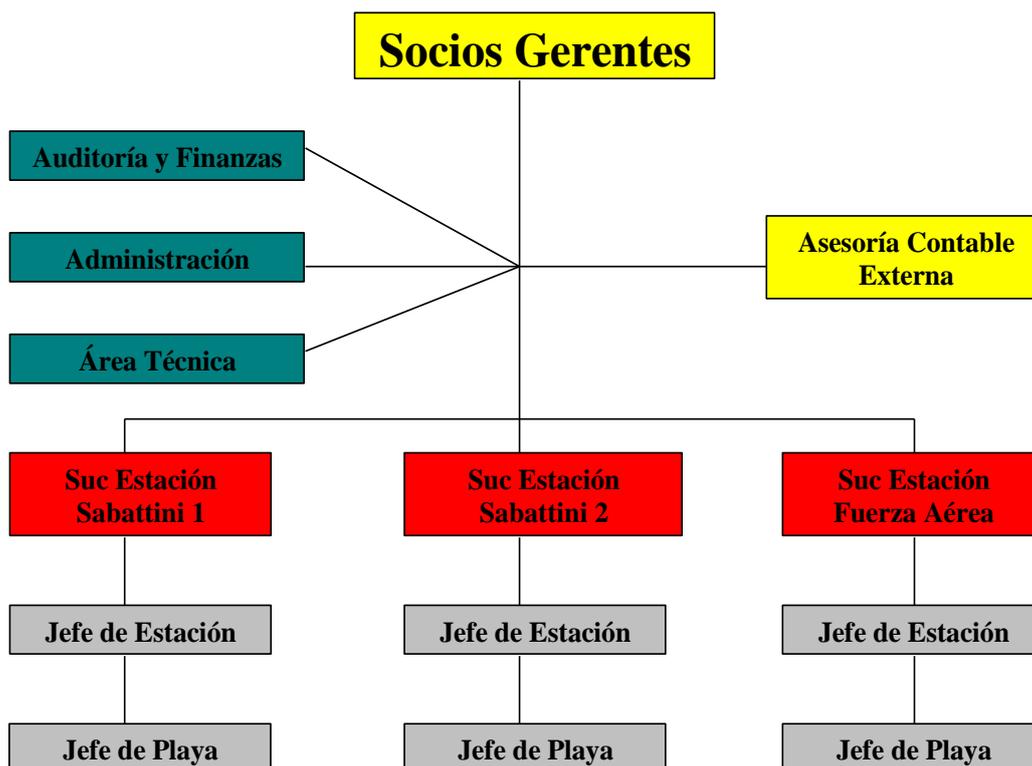
Las ventas minoristas cuentan, a su vez, con tres tipos de clientes. Primero, clientes que llevan combustibles de alta gama, debido a los altos requerimientos de sus vehículos (autos y camionetas 4x4 de marcas reconocidas). Segundo, clientes con menor poder adquisitivo, que efectúan compras pequeñas y de combustibles de bajas especificaciones. Tercero, empresas de turismo y comerciales, que efectúan compras medianas y de combustibles de baja / mediana especificación. (Al referirse a especificaciones o gama se hace referencia al poder, calidad, performance y ventajas para los automóviles del combustible en cuestión.)

Los precios del combustible de la marca se caracterizan por ser mas convenientes, en cada uno de los tipos de combustible, a los de Shell e YPF y comparables a los de Refinor, otra petrolera reconocida en Argentina.

En el caso de la calidad de los combustibles, se trata de productos de altísima calidad, contando con productos comparables a los de las principales competidoras en todos los tipos. Recientemente, Petrobras ha introducido al mercado una nueva nafta premium con especificaciones aún mayores a las de las marcas competidoras.

### 1.2.1 Estructura organizacional

Respecto al diseño organizacional la empresa Del Río SRL utiliza como elemento para la toma de decisiones la Gerencia, de esta manera se establece una cadena de mando donde los gerentes delegan autoridad a sus subordinados en sentido descendente hasta los niveles más bajos (Jefe de Playa) cumpliendo con la estructura formal que tiene la empresa (Ver Organigrama)



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la departamentalización que posee podemos decir que es del tipo funcional, ya que agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que realizan; las mismas están divididas en tres áreas bien diferenciadas:

1. Área administrativa: Entre sus principales funciones se encuentran las de facturación a los clientes, control y pago a proveedores, cobro a clientes. Posee un Gerente Administrativo quien tiene a su cargo dos administrativas, como así también a los diferentes encargados de administración (Jefes de Estación).
2. Área Financiera y Auditoría: Encargado de controlar todo lo relacionado a los costos, la administración, proyectos, y destinos de fondos.
3. Área Técnica: Se ocupa de toda la parte técnica de las distintas sucursales, el mantenimiento, los presupuestos de las reparaciones y compras. Tiene a su cargo los encargados de mantenimiento y los técnicos que se contrata para la reparación de las estaciones.

Se puede apreciar que la relación que presentan los distintos niveles de la organización es formal, ya que la empresa cuenta con actividades estandarizadas: manuales de procedimientos.

Como se puede ver en el organigrama, esta empresa cuenta con pocas divisiones de actividades, ya que se comercializa un solo bien, y está definido la forma de hacerlo.

Desde la gerencia hacia el nivel más bajo, los recursos humanos son considerados parte importante de la organización.

### **1.2.2 Misión y Visión de la empresa**

Al efectuar entrevistas con los socios, se detectó que no existe una misión ni visión formal y escrita en la empresa. Por lo tanto, se comenzó a trabajar en la definición de las mismas, con el fin de lograr una misión y visión formales y adecuadas, alineadas con la estrategia de los socios.

Los socios comentaron los siguientes temas como relacionados a la misión/visión que desean definir:

1. “Liderar en volúmenes de venta de combustible en la zona, brindando un servicio diferente, llegando hasta el propio cliente”.
2. “Ser rentables; ganar dinero”.
3. “Ofrecer seriedad”.
4. “Nuestros clientes tienen con nosotros soluciones integrales que abarcan servicios y productos; atendemos sus necesidades con agrado y trato cordial”.

Se puede observar que el tema estratégico preponderante es “Aumentar ingresos, mejorar la imagen y satisfacción de los clientes”.

Adicionalmente, se investigó sobre la misión y la visión de Petrobras, a fin de asegurarnos que las que se definan en Del Río SRL estén alineadas con las de la petrolera:

- ✓ Misión: Operar de una manera segura y rentable en la industria del petróleo, gas y energía en Brasil y en el extranjero, con responsabilidad social y ambiental, proveyendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y contribuyan con el desarrollo de Brasil y los países donde operamos.
- ✓ Visión: Petrobras será una compañía de energía integrada con fuerte presencia en el mercado internacional y como una fuerza dominante en Latinoamérica, enfocándose en la rentabilidad y en la responsabilidad social y ambiental.

A partir de todo lo visto, se ha definido la siguiente misión para Del Río SRL:

“Nuestra misión es brindar soluciones integrales a nuestros clientes, que abarquen servicios y productos adecuados para atender sus necesidades con agrado y trato cordial, siendo sus socios de negocio y ayudando en su desarrollo, enfocándonos en la rentabilidad, sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental.”

### **1.2.3 Sistemas de Información**

Los sistemas de información son una herramienta muy poderosa, ya que con esta información se puede llevar a cabo la toma de decisiones de la empresa o institución.

La empresa Del Río SRL, tiene conocimiento de lo importante que es disponer de un sistema de información, es por eso que implementa un sistema on-line, provisto por Petrobras, que está instalado en cada una de las estaciones y le proporciona de manera automática cada uno de los siguientes movimientos:

- Cantidad de vehículos que ingresan a la playa
- Litros de combustible que cargan cada uno de ellos
- Promedio de ventas, por turnos, diarias y mensuales
- Promedio de vehículos que pasan por la playa
- Tiempo de demora en el cargado a los vehículos
- Promociones vigentes, estado y movimientos de las mismas
- Entrada y salida de los playeros, utilizando un sistema de tarjeta de ingreso y egreso que son personales, y deben figurar en las planillas de turnos sus datos y la foto del encargado de turno.
- Base de datos con todos los clientes

Este sistema de información arroja diversos resultados, desde las mermas que obtenga la empresa, hasta las utilidades presentes en un periodo determinado.

La planificación se define como la misión, visión, objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa a corto y a largo plazo en general o en áreas específicas.

Para la empresa es vital estar en permanente contacto de lo que sucede por la mente del cliente pues con ello se llevará a cabo la toma de decisiones más acertada para la empresa pudiendo colocar su servicio de acuerdo a la necesidad del cliente.

Sin duda siempre la información será poder. Los sistemas de información en realidad son los factores que existen en una empresa. Estos nos arrojan las posibilidades, los aciertos y los errores que tuvimos, tenemos y los que se puedan presentar en un futuro.

El proceso arroja la información y depende de cómo la capturemos y como la analizamos nos llevará a la toma de decisión correcta.

La meta del sistema on–line para la empresa es que, deberá ser muy rápido y oportuno pues de nada nos sirve tener bien claro los fallos de la empresa si no se toman las medidas correctivas a tiempo.

Si bien se estuvo mucho tiempo hasta que se pudo dar con el sistema adecuado a las necesidades de la empresa, es este momento es una de las herramientas más importante con lo que dispone, el sistema le permite estar informado a la distancia de lo que está sucediendo en cada una de las estaciones.

La administración puede conectarse en cualquier momento ya que el sistema le permite estar en permanente contacto con cada una de ellas, bajar información y procesarla desde la base.

#### **1.2.4 Sistema logístico al cliente**

La gestión de la Empresa se está caracterizando hoy por centrar la atención en elevar el nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Contar con un apropiado diseño del servicio al cliente es la premisa para trabajar por una adecuada competitividad. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de la empresa, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un eficaz nivel de organización del sistema logístico, es por ello que reconocen que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.

En la empresa se ha tomado conciencia de la importancia de la atención al cliente y evaluaron las características del servicio que prestan, teniendo en cuenta los procedimientos generales para el diseño del servicio al cliente, una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los servicios y la importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio al cliente competitivo.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

**Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.

**Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

**Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio. Para lograr desarrollar este esquema la Empresa debió definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una **estrategia de servicio**.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- a) **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.
- b) **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- c) **Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes.

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

La empresa se ve limitada en cuanto al precio que debe ofrecer su servicio, al estar este regulado por el gobierno.

En Argentina existe un precio techo, impuesto por el gobierno a las petroleras, de U\$S 42 por barril para que el combustible se mantenga barato en términos comparativos y no se mueva al compás de las variaciones internacionales del crudo.

Con esto, la empresa no tiene más que distinguirse de la competencia solo por el servicio que presta, para lograr esta diferencia la empresa debió valerse de algunos adicionales que se implementaron en las mismas como:

- ✓ Snack Bar: Autoservicio que brinda al paso a los clientes diferentes productos, ocasionales, autóctonos, mapas de rutas, etc.
- ✓ Telecabinas: Cabinas telefónicas, para hacer llamadas locales, nacionales, internaciones y llamadas a celulares.
- ✓ Lubricantes: venta de aceites, aditivos, lubricantes en la playa, con la capacidad de los playeros para asesorar a los clientes.
- ✓ Promociones: Los clientes poseen una tarjeta, que en el momento de cargar, es pasado por un lector que toma la carga y lo transforma en puntos, para luego ser canjeados por productos o por litros.

### **1.2.5 Calidad de la Logística**

La empresa al tener las distintas sucursales debió implementar, un sistema de control del servicio prestado que consta de:

- Cada una de las estaciones cuenta con un jefe de estación y los jefes de playa.
- En la administración, existen dos (2) personas encargadas de visitar en forma periódica a cada una de las estaciones y controlar de forma personal que se cumpla cada una de las funciones del personal. Estas personas cuando realizan las visitas deben llenar una planilla en donde consta de manera exhaustiva cada una de los componentes de las estaciones, como por ejemplo:

- ✓ Compresor
- ✓ Equipo de Aire
- ✓ Torre de enfriamiento
- ✓ Tablero eléctrico
- ✓ Surtidores
- ✓ Display de los surtidores
- ✓ Entre otros

➤ Otras de las actividades que deben realizar es el control del personal en cuanto a:

- Uniforme de los playeros, presencia en la playa
- Horarios de entrada de los mismos
- Llenado de planillas de turno
- Atención a los clientes, el rato que tiene con ellos, la forma que ofrecen los servicios, conocimiento de producto que están vendiendo, etc.
- Capacitación del personal nuevo, y la observación del mismo en el desarrollo de las actividades.

➤ Para poder informar a la empresa de las apreciaciones de los clientes del servicio que prestan y la atención recibida, estas personas encargadas de traer el informe pasan varias horas en la playa hablando con los clientes en forma aleatoria, para que ellos les trasmitan sus inquietudes, que esperan de la empresa, y la recepción del servicio prestado.

➤ La Empresa paga un abono a un Ingeniero, encargado de dar cursos de capacitación de Seguridad e Higiene, que lo hace de forma mensual, informando en el libro de inspección que cuenta la empresa, para cuando llegan los inspectores enviados por las distribuidoras, son los encargados de revisar el libro para interiorizarse de las novedades que tuvo la estación.

➤ También cuenta con otra persona encargada de la Representación Técnica, que debe asistir a la estación para controlar que todo esté bajo norma de seguridad, al tratarse de la comercialización de combustible, este debe estar supervisado permanentemente con todos los controles que las normas imponen.

### **1.2.6 Gestión logística**

En todo proceso logístico existen cinco funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico:

- 1) La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad de servicios que dispone la empresa para cubrir las necesidades y demanda de los clientes.
- 2) La gestión de la estructura de la planta consiste en una Planificación estratégica de la ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de la estación, análisis del mercado y la evaluación de la cantidad de autos potenciales.
- 3) La gestión del almacenamiento consiste en la revisión continua y el mantenimiento de los tanques, cisternas, bombas, tuberías y filtros que constituyen la infraestructura e instalaciones destinadas al depósito de combustible.
- 4) La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisión logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

### **1.2.7 Gestión de financiamiento**

Respecto al flujo financiero, es una empresa que se autofinancia, con los recursos que produce la misma empresa. En el momento que se toma la decisión de algún tipo de inversión, se analizan los fondos que disponen, y si esta evaluación no es positiva, son los socios lo que prestan a la empresa, fijando una tasa de interés en pesos o en dólares según corresponda, evitando recurrir a los bancos. De todas formas los bancos tienen la carpeta actualizada con los movimientos de la empresa, por si llegaran a necesitar algún préstamo, o leasing.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

##### 2.1.1 Introducción

Los cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

En el presente trabajo se pretende abordar algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad. (Wikipedia.org)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Wikipedia.org "Control de gestión" [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n)

## 2.1.2 Sistemas de Control de Gestión

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. De Rosnay, 1970)<sup>2</sup>.

### 2.1.2.1 Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

**Eficiencia:** Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

**Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

**Eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa. (I.L.G.O)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> De Rosnay Joel "Los orígenes de la vida. Del átomo a la célula". Ed.: Martínez Roca, SA, 1973. (Orig. francés: Les origines de la vie. Ed. Seuil-Paris, 1970) extraído de:  
[www.opuslibros.org/Index\\_libros/Recensiones\\_1/rosnay.htm](http://www.opuslibros.org/Index_libros/Recensiones_1/rosnay.htm)

<sup>3</sup> Instituto Latinoamericano para la Gerencia de Organizaciones Empresariales.  
<http://www.comunidadilgo.org/porta/articulos/>

### **2.1.2.2 Competitividad**

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La Competitividad es la habilidad de una empresa para posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.

Oportunidad (O): Entregar a tiempo en cantidad y calidad.

Precio (P): Medida universal.

Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.

Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.

Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

Con estas bases se puede decir que:

Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control. (J.C Valda)<sup>4</sup>.

### **2.1.2.3 Control**

Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación

---

<sup>4</sup> Juan Carlos Valda "El sistema de control de gestión" Conceptos básicos para su diseño.  
<http://jcvalda.wordpress.com>

con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Joan M. Amat<sup>5</sup> define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

**Control Estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

**Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

**Control operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori.

Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

Podemos resumir esta parte planteando que:

La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.

La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.

Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.

---

<sup>5</sup> Amat Oriol. Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial Gestión 2000-Barcelona.

El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.

Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.

Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.

No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno. (Observatorio de la Economía Latinoamericana)<sup>6</sup>

#### **2.1.2.4 Gestión**

Según Companys Pascual (1989)<sup>7</sup> es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados (D.E.A.D.E.)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/>

<sup>7</sup> Ramón Companys Pascual, Planificación y Programación de la Producción. Editorial Marcombo, 1989

<sup>8</sup> Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas.

Maritza Hernández (1997)<sup>9</sup> en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El profesor Hugues Jordán (1996)<sup>10</sup> en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Como resumen se puede plantear que:

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

#### **2.1.2.5 Control de Gestión**

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

#### **Los condicionantes del control de gestión**

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

---

<sup>9</sup> Hernández T, Maritza. Tesis de Doctorado: Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica.

<sup>10</sup> Jordán Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE.1996.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

### **Los fines del control de gestión**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

**Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

**Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

**Motivar:** El impulso y la ayuda a todo el personal son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

**Mejorar:** El proceso de retroalimentación de la información permite mejorar el uso eficiente de los recursos. (Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. "El control de gestión"  
<http://www.eumed.net>

## Los instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir un mayor compromiso; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones cuando no coinciden. La causa puede ser:

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, costo de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Taylor (1895)<sup>12</sup> fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos.

---

<sup>12</sup> Taylor - Fayol Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General 1981. Editorial: El Ateneo.

Brown (1907)<sup>13</sup> estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas donde el Control de Gestión (CG) gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Según García (1975)<sup>14</sup> el CG es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984)<sup>15</sup> plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Según Hugues Jordan (1996)<sup>16</sup> el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de

---

<sup>13</sup> En 1907 Donalson Brown, colaborador de Pierre Du Pont de Nemours al frente del grupo químico, inventó la fórmula que relaciona el índice de rentabilidad de capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación de capital. Por primera vez, los diversos tipos de contabilidad utilizados hasta entonces de manera independiente (Contabilidad de Capital, Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costes) estaban enlazadas en un modelo único, global y coherente, y constituían una imagen económica completa de la empresa.

<sup>14</sup> García L. El control de gestión. Ed. INDEX, Segunda edición, Madrid, 1975.

<sup>15</sup> Álvarez J. y Blanco F., La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993

<sup>16</sup> Jordán Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE. 1996.

recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt (1992)<sup>17</sup> llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Concluimos que el CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

El CG es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

Si continuáramos citando autores se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Lo antes expuesto no debe verse como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

---

<sup>17</sup> Goldratt E., El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos? Ed.Castillo, México, 1992.

### 2.1.2.6 Indicadores de Control de Gestión

Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según Harrington (1997)<sup>18</sup>, un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Entre otros rasgos las filosofías gerenciales modernas TQM (Gestión de Calidad Total), JIT (Justo a tiempo), TOC (Teoría de las Restricciones), tienen en común que lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión: valor añadido, inventario y gastos de operación, a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

En la generalidad de la bibliografía se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos. Lorino (1993)<sup>19</sup> menciona a los indicadores financieros, de reactividad (plazo) y calidad. Gunn (1992)<sup>20</sup> en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas y Marketing, enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo Goldratt y Lorino alertan sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar,

---

<sup>18</sup> Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997.

<sup>19</sup> Lorino P., El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Ed. Alfaomega -Marcombo, España, 1993

<sup>20</sup> Gunn T., 21st Century Manufacturing. Creating, Winning, Business, Performance. De. Harper Business, N. York, 1992

los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía. (J.C Valda)<sup>21</sup>.

Lo revisado alrededor de los indicadores permite concluir que:

En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros).

Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

Se sobre valora la importancia de los indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos.

Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

Muy relacionado con el diseño de Sistemas de Control de Gestión se encuentra también el tema del Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard- donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. No debemos verlos solo así, sino incorporados al Cuadro de Mando Integral (CMI) para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El CMI transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (innovación o aprendizaje).

---

<sup>21</sup> Juan Carlos Valda "El sistema de control de gestión" Conceptos básicos para su diseño.  
<http://jcvalda.wordpress.com>

El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

## **2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.2.1 Concepto**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

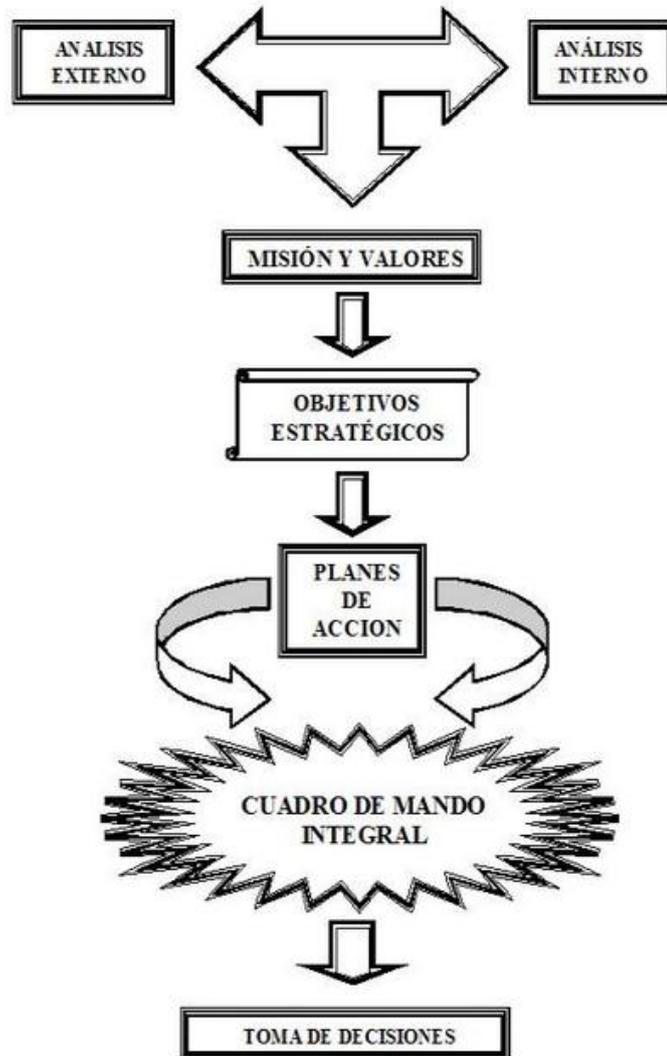
Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización".

## PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/marketing-estrategico-y-el-cuadro-de-mando-integral.htm>

### 2.2.2 Perspectivas del CMI

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.
- Usar las mediciones para la toma de decisiones.

### **2.2.2.1 Perspectivas Financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

### **2.2.2.2 Perspectivas del Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento, tanto de los clientes como de los procesos que más valor generan, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología del mystery shopper para la relación del personal en contacto con el cliente.

### **2.2.2.3 Perspectivas de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para

alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección, captación, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

#### **2.2.2.4 Perspectivas del desarrollo de las personas y el aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

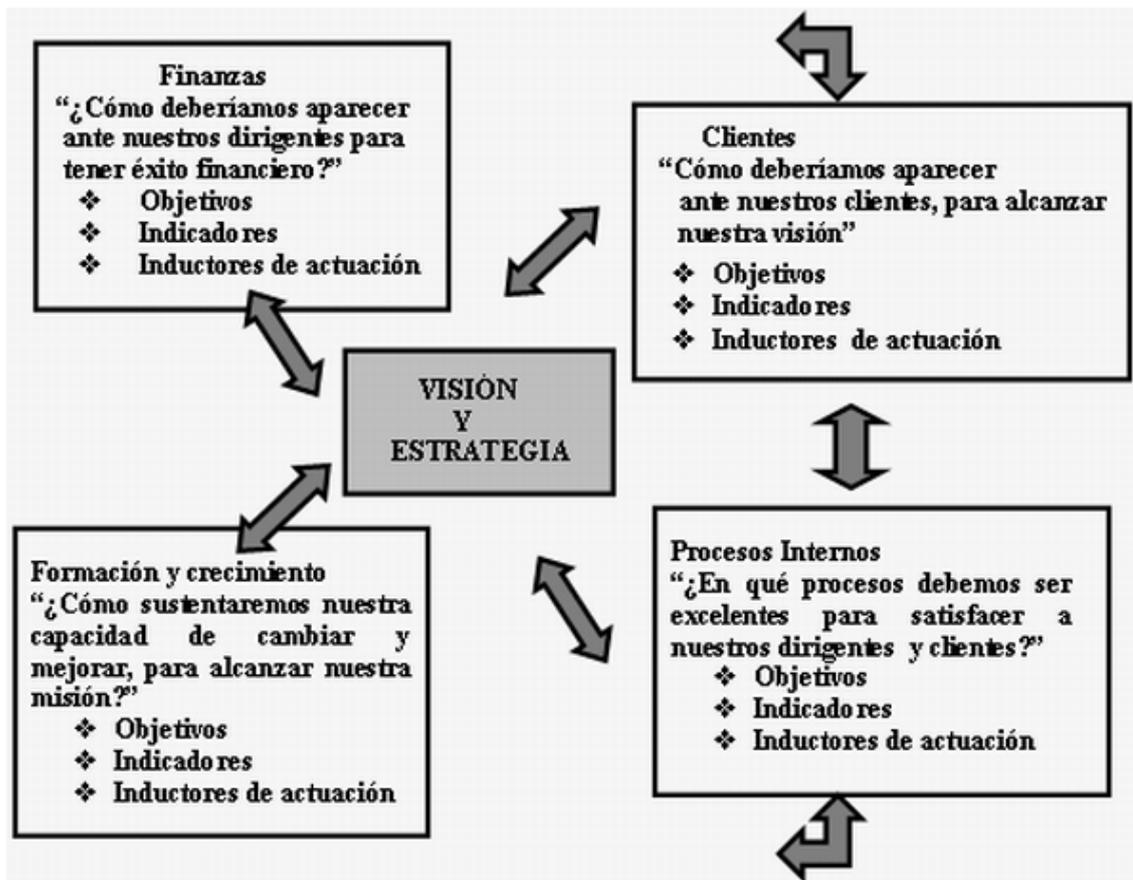
La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, el aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

### PERSPECTIVAS DE CMI



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

### **2.2.3 Características del cuadro de mando**

En la actualidad es cuando el CMI comienza a tener una amplia trascendencia, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.

- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que refleja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

#### **2.2.4 Puesta en práctica del cuadro de mando**

Seis serán las etapas propuestas:

- Análisis de la situación y obtención de información.
- Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
- Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo se podrá atribuir un correcto control en situaciones de desorden. En base a las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

### **2.2.5 Elaboración y contenido del cuadro de mando**

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos

básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

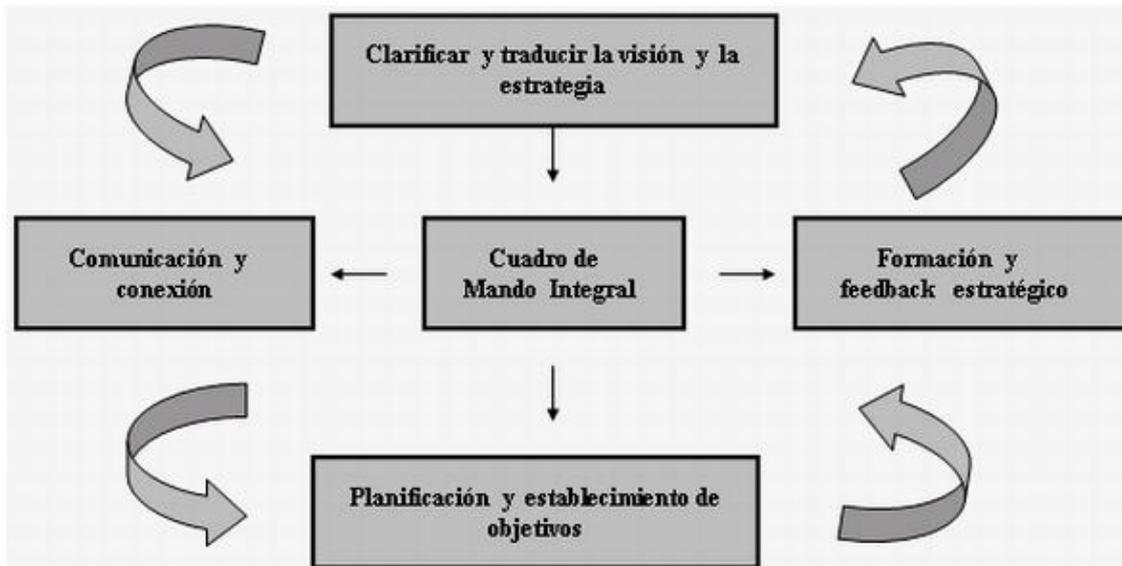
No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Que medir: se debe constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Cómo medir: que éstas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- Qué mejorar: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Cómo mejorar: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

## Descripción del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

### 2.2.5.1 Elaboración del cuadro de mando

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

Esta herramienta debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continua en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportarle el "Controller" (son los responsables de controlar internamente la gestión económica y financiera de una empresa), ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de Mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferencia al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

### **2.2.5.2 Contenido del cuadro de mando**

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

### **2.2.6 Otras consideraciones**

Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?

Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?

Financiera: ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

De modo previo, al abordar la presentación del Cuadro de Mando, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido. Se trata del aspecto cualitativo de esta herramienta, ya que hasta el momento no se le ha prestado la importancia que se merece y, sobre todo, porque existen numerosos aspectos como el factor humano, cuyo rendimiento queda determinado por el entorno que le rodea en la propia organización, y éstas cuestiones rara vez se toman en cuenta.

La empresa -desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vínculos más o menos establecidos y de recursos compartidos con un fin común. Asimismo, se puede señalar que la empresa en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados.

La información que puede obtener y utilizar la empresa, según cuál sea su naturaleza, puede ser válida para unos u otros Cuadros de Mando. La información que contienen los Cuadros de Mando pueden dividirse en dos grandes áreas: externa e interna.

Cabe señalar, que con más frecuencia la preocupación de las empresas por contar con sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad, va en aumento debido a las crecientes exigencias del mercado en materia de actualización y tecnología que les permitan posicionarse y perpetuar una posición en dicho mercado. Dicha comunicación se da a través de los canales que se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrados en sus tareas diarias.

Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

## CAPITULO III

### DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA

#### 3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales que posee la empresa, y por las que se encuentra en una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Análisis interno).

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Análisis externo).

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Análisis interno).

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Análisis externo).

A continuación se detallaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la empresa “ESTACIONES DE SERVICIO DEL RIO S.R.L.”

### **3.1.1 Fortalezas**

1. Venta tanto a clientes minoristas como mayoristas.
2. Alto nivel de relaciones públicas con empresarios agrícolas e industriales para la suscripción de convenios de compra de combustible por mayor.
3. Confiabilidad y solidez. Trayectoria.
4. Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio.
5. Factibilidad estructural para la incorporación de venta de combustible gaseoso.
6. Existen pocas estaciones de esa bandera<sup>22</sup> en la zona, por lo que todo el apoyo promocional de la petrolera recae sobre pocas empresas.
7. Precios más convenientes, mayor calidad y especificaciones que la competencia.
8. Apoyo de la petrolera: acciones de marketing, promociones, capacitación, etc.

### **3.1.2 Oportunidades**

1. Construcción de mejoras a los accesos a la ciudad lo que brinda mayor nivel de tránsito vehicular para las Estaciones de la firma.
2. Incremento del Turismo y, en consecuencia, de agencias que ofrecen viajes terrestres, aporta mayores niveles de venta al por menor.
3. Mejoras en el sector agroindustrial que mejoran las ventas al por mayor.
4. Necesidad de las empresas de agro y turismo de disminuir sus costos.

### **3.1.3 Debilidades**

1. Tendencia creciente de la venta de gas, combustible aún no comercializado por la empresa.
2. Poco conocimiento de management actual por parte de los titulares.

---

<sup>22</sup> Bandera hace referencia a la petrolera, en este caso PETROBRAS. Cuando se hace referencia a otras banderas, se refiere a otras petroleras.

3. La petrolera aún no es muy conocida y los cambios de carteles, marquesinas, etc. aún no se han efectuado. Poca presencia.
4. Imposibilidad de compartir flete por ser pocas las empresas de esa petrolera.
5. Márgenes preestablecidos por la petrolera.
6. Bajo poder de negociación con la petrolera, único proveedor.
7. Estructura pequeña y desordenada; procesos informales.
8. Poca promoción de las cualidades de los productos.

#### **3.1.4 Amenazas**

1. El creciente reemplazo del mercado de combustibles líquidos por gaseosos.
2. Nuevos precios tope al combustible líquido, establecido por el Estado y/o la petrolera.
3. La región comercializa menores volúmenes que otras regiones del país.
4. Instalación de estaciones de la misma bandera en zonas aledañas.
5. Instalación de estaciones de otra bandera en zonas aledañas.
6. Instalación de otras estaciones con personal más capacitado.

### **3.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, hemos detectado las siguientes opciones estratégicas:

FO1: Aumentar publicidad y promociones haciendo énfasis en la mejor relación calidad-precio para conseguir más clientes mayoristas y minoristas (F3-F7-F8-O1- O4).

FO2: Hacer convenios con empresas de agro y turismo para aumentar la venta mayorista y minorista (F1-F2-F3-O2-O3-O4).

DO1: Hacer publicidad en los accesos para aumentar la exposición a la marca (D3- O1).

FA1: Hacer remodelaciones para vender GNC (F5-A1).

FA2: Hacer publicidad basada en la trayectoria y confiabilidad de la empresa como así también en la mejor relación calidad-precio (F3-F7-A4-A5).

DA1: Reforzar conocimiento de la marca y sus cualidades en forma conjunta con otras empresas de la petrolera (D3-D8-A4).

DA2: Compartir el costo del flete con nuevas estaciones de la petrolera (D4-A4).

DA3: Tomar cursos ofrecidos por la petrolera (D2-D7-A6).

DA4: Desarrollar poder de negociación frente a las petroleras en forma conjunta con otras empresas de la misma firma (D5-D6-A2-A4).

DA5: Proyectar la incorporación a corto plazo de la venta de GNC (D1-A1).

### **3.3 REPRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS FODA**

A continuación, representaremos el análisis ya efectuado en forma de cuadro.

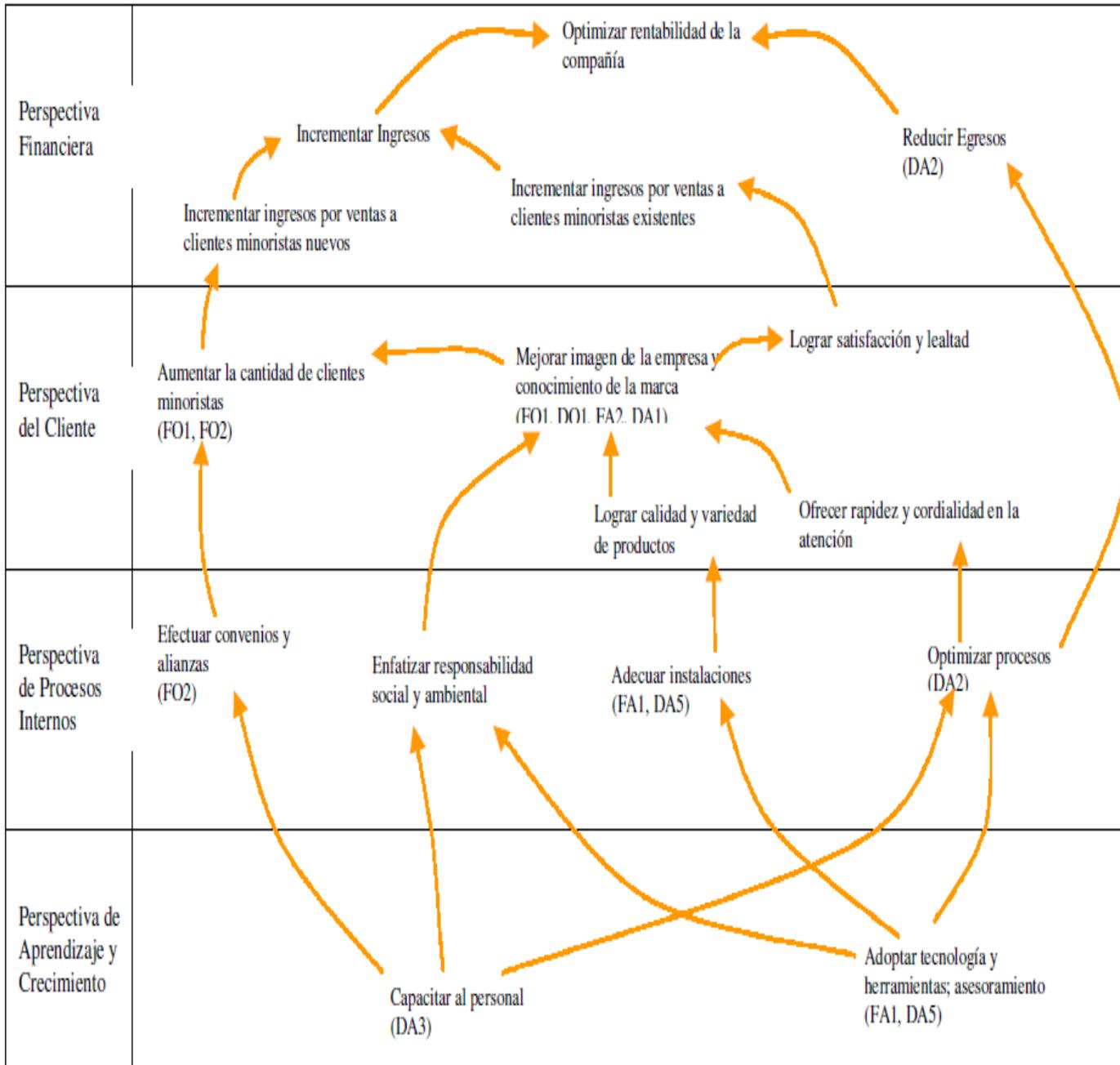
Luego, presentaremos el mapa de la estrategia. Cabe aclarar que en el mapa de la estrategia nos abocaremos a clientes minoristas.

## Representación del Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades
1. Venta mayorista y minorista de combustible.		1. Tendencia creciente de la venta de gas, combustible aún no comercializado por la empresa.
2. Alto nivel de Relaciones Públicas con empresarios agrícolas e industriales para la suscripción de convenios de compra de combustible por mayor.		2. Poco conocimiento de management actual por parte de los emprendedores.
3. Confiabilidad y solidez. Trayectoria.		3. La bandera aún no es muy conocida Poca presencia.
4. Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio.		4. Imposibilidad de compartir flete
5. Factibilidad estructural para la incorporación de venta de combustible gaseoso.		5. Márgenes preestablecidos por la petrolera.
6. todo el apoyo promocional de la bandera recae en pocas empresas		6. Bajo poder de negociación con la petrolera, único proveedor.
7. Menor precio a igual o mayor calidad y especificaciones que la competencia.		7. Estructura pequeña y desordenada; procesos manuales.
8. Apoyo de la petrolera: acciones de marketing, promociones, capacitación, etc..		8. Poca promoción de las cualidades de los productos.
Oportunidades		
1. Construcción de mejoras a los accesos a la ciudad, lo que brinda mayor nivel de tránsito vehicular para las Estaciones de la firma.	FO1: Aumentar publicidad y promociones, haciendo énfasis en la mejor relación calidad-precio para conseguir más clientes mayoristas y minoristas (F3-F7-F8-O1-O4) FO2: Hacer convenios con empresas de agro y turismo para aumentar la venta mayorista y minorista (F1-F2-F3-O2-O3-O4)	DO1: Hacer publicidad en los accesos para aumentar la exposición a la marca (D3-O1)
2. Incremento del Turismo y, en consecuencia, de agencias que ofrecen viajes terrestres, aporta mayores niveles de venta al por menor.		
3. Mejoras en el sector agroindustrial que mejoran las ventas al por mayor.		
4. Necesidad de las empresas de agro y turismo de disminuir sus costos.		
Amenazas		
1. El creciente reemplazo del mercado de combustibles líquidos por gaseosos.	FA1: Hacer remodelaciones para vender GNC (F5-A1) FA2: Hacer publicidad basada en la trayectoria y confiabilidad de la empresa, como así también en la mejor relación calidad-precio (F3-F7-A4-A5)	DA1: Reforzar conocimiento de la marca en forma conjunta con otras empresas de la bandera (D3-D8-A4) DA2: Compartir el costo del flete con nuevas estaciones de la bandera (D4-A4) DA3: Tomar cursos ofrecidos por la bandera (D2-D7-A6) DA4: Desarrollar poder de negociación frente a las petroleras en forma conjunta con otras empresas de la bandera (D5-D6-A2-A4) DA5: Proyectar la incorporación a corto plazo de la venta de GNC (D1-A1)
2. Nuevo precio tope al combustible líquido, establecido por el Estado y/o la petrolera.		
3. La región comercializa menores volúmenes que otras regiones del país.		
4. Instalación de Estaciones de la misma bandera en zonas aledañas.		
5. Instalación de Estaciones de otra bandera en zonas aledañas.		
6. Instalación de otras estaciones con gente más capacitada.		

Fuente: Elaboración propia

## Mapa de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

### **3.4 DESCRIPCION DE OBJETIVOS E INDICADORES**

A continuación se efectuará una enumeración de las actividades que se realizarán a partir del próximo capítulo:

1. Se efectuará una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia, con el fin de dejar en claro su definición y alcance.

2. Se detallarán 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 fin de conseguir mayor buena predisposición hacia las encuestas, la empresa deberá tomar ciertas medidas: entregar la encuesta impresa antes de comenzar a cargar el combustible, de manera tal que el cliente pueda contestarla mientras espera; efectuar una encuesta corta, de manera tal que responderla no supere el tiempo de carga; mostrar agradecimiento hacia el cliente por haber completado la encuesta, por ejemplo, entregándole de regalo la lapicera con la cual completa los datos; demostrar el uso de los datos de la encuesta, por ejemplo, poniendo carteles informativos de los resultados obtenidos o acciones tomadas a partir de los mismos.

3. Se describirá el uso de alarmas para cada indicador a partir de los resultados de desvíos porcentuales ocurridos de un mes a otro y con respecto al valor presupuestado. Por supuesto, dependiendo del objetivo del análisis a efectuar, se utilizará un desvío u otro. Es decir, si se está analizando la evolución de la empresa, se analizará el desvío con respecto a un mes anterior; si se está analizando el cumplimiento del presupuesto, se analizará el desvío con respecto al valor presupuestado. En consecuencia, es perfectamente posible que el mismo resultado de un indicador se encuentre en una zona favorable en un desvío y en una zona desfavorable en otro. Será responsabilidad del analista determinar la situación final. Indicaremos primero las situaciones favorables para la empresa (en verde), a continuación las situaciones de estabilidad (en amarillo) y, por último las situaciones desfavorables (en rojo). Cabe aclarar que, por una cuestión de simplicidad, y a modo

de ejemplo, se utilizaron en todos los casos rangos de más o menos 5% para pasar de una situación a otra. En caso de implementar este Balanced Scorecard, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador, en función de los objetivos deseados y las necesidades de control que pretendan los responsables de la organización.

Los desvíos se calculan de la siguiente forma:

- 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:

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

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

Un ejemplo de este tipo de indicador es el Incremento de Ingresos, donde se espera que los ingresos crezcan mes a mes y/o sean mayores a lo esperado.

- 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:

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

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

Un ejemplo de este tipo de indicador es la reducción de Egresos, donde se espera que los egresos disminuyan mes a mes y/o sean menores a lo esperado.

## CAPITULO IV

### DESCRIPCIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS INCLUIDOS EN EL MAPA DE LA ESTRATEGIA

#### 4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

##### 4.1.1 Optimizar rentabilidad de la compañía

###### **Descripción**

El objetivo primordial de la empresa es optimizar la rentabilidad. La rentabilidad indica cuánta riqueza ha generado la empresa por cada unidad de moneda invertida.

###### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Incrementar Ingresos
- Reducir Egresos

###### **Indicadores para el objetivo “Optimizar rentabilidad de la compañía”**

###### **Apalancamiento o Efecto palanca**

###### **Descripción:**

Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee para desarrollar la actividad.

El activo de una empresa, que está conformado por todos los bienes que la empresa posee, es financiado por terceros (deudas; pasivo) y propietarios (capital propio) para generar rendimiento. Este rendimiento se utiliza, entre otras cosas, para pagar las deudas a terceros y beneficios a los propietarios.

Por supuesto, a los propietarios les conviene obtener beneficios de la financiación de terceros, es decir, que terceros financien activos que generen un rendimiento tal que permita pagar la deuda y beneficios para ellos.

El apalancamiento indica la conveniencia o no de la deuda, hasta dónde conviene determinar la mezcla de financiación propia y de terceros de manera de obtener la mayor rentabilidad para los propietarios; permite evaluar si las ganancias percibidas por los activos financiados por terceros se utilizan para beneficio de los propietarios o si, por el contrario, los activos financiados con recursos propios se utilizan para cubrir la deuda. Dependiendo del resultado se puede evaluar si conviene:

- 1) aumentar la deuda para generar más beneficios a los propietarios a partir de la financiación de terceros;
- 2) reducir la deuda para evitar que la financiación de capital propio se utilice para pagarla;
- 3) mantener la proporción de capital propio y deuda.

Un apalancamiento superior a uno ( $ROE > ROI$ ) indica que el aumento de endeudamiento con terceros es positivo para los propietarios de la empresa, ya que la deuda aumenta la rentabilidad de los propietarios, siempre y cuando las operaciones sigan generando el mismo rendimiento.

Esto es así debido a que el costo de financiación de la deuda con terceros es inferior a lo que genera el activo. Cabe aclarar que, a medida que aumenta el endeudamiento, aumenta el riesgo (tasa de financiación más alta) y, por lo tanto, para continuar teniendo un apalancamiento positivo el rendimiento del activo debería continuar aumentando.

Un apalancamiento inferior a uno ( $ROE < ROI$ ) indica que el costo de financiación con terceros es superior a lo que rinden los activos, por lo que el endeudamiento está reduciendo el beneficio a los propietarios. Es decir, que parte de las ganancias percibidas por los activos financiados con recursos propios se usa para cubrir la deuda. En este caso, la deuda debería ser reducida o renegociada a diferente tasa de interés.

Un apalancamiento igual a uno ( $ROE = ROI$ ) indica que el efecto de la deuda no altera la rentabilidad de los propietarios.

## **Fórmula: ROE/ROI**

### **Variables:**

1 – ROE: Rentabilidad del Patrimonio Neto. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa.

(Mencionado a continuación con mayor detalle).

2 – ROI: Rentabilidad del Activo. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa y terceros.

(Mencionado a continuación con mayor detalle).

**Frecuencia de actualización:** Mensual<sup>23</sup>.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto**

### **Descripción:**

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan los fondos invertidos por los socios o propietarios.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen las ganancias mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en el uso de los activos que tiene.

En caso de que sea positivo, ROE estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos a los propietarios (acciones o dividendos o capitalización de fondos para la propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa y los propietarios.

Sólo puede ser negativo si la empresa genera pérdidas. En este caso no puede pagarse a propietarios.

---

<sup>23</sup> Se definió una frecuencia de actualización mensual en virtud de la disponibilidad de la información requerida para el cálculo, ya que la empresa cuenta con estados parciales confeccionados mensualmente.

### **Fórmula: Ganancia neta/ PN**

#### **Variables:**

1 – Ganancia Neta: Se mide en Pesos. Representa la suma de dinero que queda disponible para ser distribuida entre los accionistas, capitalizada en la compañía o utilizada para absorber resultados negativos de ejercicios anteriores. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Pat. Neto Promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor promedio del capital propio. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **ROI o Rentabilidad del Activo**

#### **Descripción:**

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan todos los activos de la empresa, es decir, la rentabilidad generada por todos los bienes que la empresa posee. Indica el resultado que se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa y terceros.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen los resultados operativos mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en la operación.

En caso de que sea positivo, ROI estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos. Los fondos se reparten en el siguiente orden: primero se paga a terceros (pago de deudas e intereses), luego, si aún hay fondos, al Estado (impuestos) y por último, si aún hay fondos, a los propietarios (acciones o dividendos o capitalización de fondos para la propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa, ya que puede repartir los fondos a todos los entes mencionados.

Sólo puede ser negativo si el resultado operativo o EBIT es negativo. En este caso no puede pagarse a terceros, al fisco ni a propietarios.

### **Fórmula: EBIT/Activo Promedio**

#### **Variables:**

1 – EBIT: Se mide en Pesos. Se calcula como ventas menos costo de ventas y gastos de administración y comercialización. Representa la ganancia antes de impuestos e intereses, la cual puede repartirse entre terceros, estado y propietarios. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Activo Promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor de todos los bienes que la empresa posee en el período en medición, por lo tanto representan todo el valor invertido por terceros y propietarios. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Liquidez**

### **Descripción:**

Indica si una empresa es capaz de afrontar sus pasivos corrientes, es decir, los más exigibles, con sus activos corrientes. Un resultado superior a uno indica que la totalidad de los activos corrientes alcanzan a cubrir la totalidad de los pasivos corrientes. No debe analizarse solo, sino que deben tenerse en cuenta otros indicadores financieros y auxiliares.

### **Fórmula: Activo Corriente/Pasivo Corriente**

#### **Variables:**

1 – Activo Corriente: Se mide en Pesos. Mide la cantidad de activos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

2 – Pasivo Corriente: Se mide en Pesos. Mide la cantidad de pasivos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Endeudamiento**

### **Descripción:**

Indica el grado de endeudamiento de la empresa. Si el ratio es menor a uno significa que el total del patrimonio de los propietarios, alcanza para hacer frente a la totalidad de las obligaciones de la empresa para con terceros, es decir que es una empresa solvente. Un ratio superior a uno, indica que el patrimonio de los propietarios no alcanza para hacer frente a las obligaciones; podría decirse entonces que la empresa es más propiedad de terceros que de los propietarios, por lo que es insolvente.

**Fórmula: Pasivo Total/PN**

### **Variables:**

1 – Pasivo Total: Se mide en Pesos. Mide la cantidad de pasivos totales que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

2 – Pat. Neto: Se mide en Pesos. Mide el patrimonio neto que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **4.1.2 Incrementar ingresos**

### **Descripción**

Mediante el incremento de ingresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida.

Al hablar de incremento de ingresos nos referimos básicamente al incremento de las ventas. Este incremento se logra aumentando las unidades vendidas y/o aumentando el precio de venta. Dado que el precio está prácticamente fijado por las petroleras, no es posible que la empresa de curso a este objetivo por ese lado.

Para la empresa sólo es posible incrementar ingresos aumentando la venta a los clientes existentes o aumentando la cantidad de clientes. Este aumento puede darse tanto por mayor frecuencia de ventas efectuadas como por mayores montos de las mismas.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Incrementar Ingresos por ventas a clientes minoristas existentes
- Aumentar cantidad de clientes minoristas

### **Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos”**

#### **Margen Bruto**

##### **Descripción:**

Indica la rentabilidad de la operación antes de que se hayan incurrido en gastos administrativos, comerciales, financieros e impositivos. Depende de lo que la petrolera y el estado determinen respecto del margen que obtiene el estacionero, por lo que no es algo que la empresa pueda modificar fácilmente (bajo poder de negociación), pero sí debe controlar.

Si el resultado es positivo, hay probabilidades de que la empresa genere ganancias. En cambio, si es negativo, la empresa incurrió en pérdidas.

El resultado del indicador aumenta si aumentan los márgenes, a igual o mayor venta. Esto sucedería en caso que la petrolera decidiera mejorar el margen del estacionero. Si el margen que obtiene el estacionero se mantiene, aunque aumenten las ventas, el indicador se mantendría igual. En caso que los márgenes disminuyan, la empresa corre el riesgo de no poder contar con fondos suficientes para financiar los gastos, intereses e impuestos que debe solventar.

### **Fórmula: Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas**

#### **Variables:**

1 – Ganancia Bruta: Se mide en Pesos. Se calcula como Ventas menos el costo de ventas. Indica la ganancia obtenida antes de incurrir en gastos comerciales, administrativos, financieros e impuestos. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Monto promedio de compra por cliente**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la siguiente hipótesis: si los clientes compran cada vez más, se incrementarán los ingresos de la compañía, independientemente de que los clientes sean nuevos o no. Se espera que el monto promedio vaya en aumento con el transcurso del tiempo, ya que eso significaría que los clientes efectúan compras mayores.

**Fórmula: (Ingr. por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron)\*100**

#### **Variables:**

1 – Ingresos por Ventas del mes: Se mide en Pesos. Se toma la diferencia entre las Ventas del mes en curso y las del mes inmediato anterior (salvo que se trate del primer mes del año fiscal, en el cual se toman las Ventas del mes). Esto debe hacerse así debido a que las Ventas tienen datos acumulados del año fiscal en curso.

2 - Cantidad de clientes que generaron ingreso: Está compuesto por todos los clientes que efectuaron por lo menos una compra en el mes en análisis, independientemente de su antigüedad o frecuencia de compra.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Ingresos por ventas a empresas bajo convenio**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la proporción de ingresos generados por las ventas a empresas con las cuales se hayan firmado convenios en comparación con los ingresos totales de la empresa.

**Fórmula:**  $(\text{Ingresos de ventas con convenios} / \text{Vtas. Totales}) * 100$

#### **VARIABLES:**

1 - Ingresos por ventas con convenio: se mide en Pesos. Es el monto total de ingresos generados por las ventas de combustibles a las empresas de los distintos sectores con las cuales se hayan firmado convenios y alianzas.

2 - Ventas totales: se mide en Pesos. Es el monto por las ventas totales de la empresa.

**Frecuencia de actualización:** Mensual

### **4.1.3 Reducir egresos**

#### **Descripción**

Mediante la reducción de egresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida.

Básicamente, cuando hablamos de egresos, hablamos de gastos. Este objetivo apunta al intento de reducción de aquellos gastos en los que la empresa podría no incurrir sin que esta reducción vaya en detrimento de la operación de la empresa en

su conjunto. Los gastos se clasifican en gastos comerciales y gastos administrativos. Se incurre en estos gastos para el normal funcionamiento de la empresa, por ejemplo, fletes, sueldos, servicios, etc.

Otros egresos para los cuales se pueden buscar estrategias de reducción son los intereses de deudas, mediante renegociaciones de deuda, y los impuestos, mediante medidas impositivas que estén de acuerdo a la ley.

El objetivo de la reducción de egresos es que los ingresos generados por las ventas se vean reducidos en la menor proporción posible.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

-Optimizar procesos

### **Indicadores para el objetivo “Reducir egresos”**

Los indicadores mencionados a continuación conforman, prácticamente, lo que se conoce como “Análisis Vertical del Estado de Resultados”, en el cual se analiza cada componente del mencionado estado contable con respecto a las ventas.

### **Gastos de Administración respecto de ventas**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los gastos administrativos y las ventas y, en consecuencia, evaluar la eficiencia del área administrativa de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula:  $(\text{Gastos de Administración} / \text{Ingresos por Ventas}) * 100$**

#### **VARIABLES:**

1 – Gastos de Administración: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a la administración de la empresa, como sueldos, servicios, etc. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Gastos de Comercialización respecto de Ventas**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los gastos Comercialización y las ventas y, en consecuencia, evaluar la eficiencia del área comercial de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula:**  $(\text{Gastos de Comercialización}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$

#### **Variables:**

1 – Gastos de Comercialización: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a la Comercialización de la empresa, como fletes, etc. Son ingresos acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Resultados Financieros respecto de Ventas**

### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los resultados financieros (intereses) y las ventas y, en consecuencia, evaluar qué porcentaje de las ventas se pierden debido al pago de intereses por deudas. Ya que los intereses se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula: (Resultados Financieros/Ingresos por Ventas)\*100**

### **VARIABLES:**

1 – Resultados Financieros: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a pagos y cobros de intereses. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Impuestos respecto de Ventas**

### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los impuestos y las ventas y, en consecuencia, evaluar qué porcentaje de las ventas se pierde debido al pago de impuestos. Ya que los impuestos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa ni viole la ley.

**Fórmula:  $(\text{Impuestos/Ingresos por Ventas}) \cdot 100$**

**Variables:**

1 – Impuestos: Se mide en Pesos Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a pagos y provisiones de impuestos, a excepción del impuesto a las ganancias. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

#### **4.1.4 Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes**

##### **Descripción**

El aumento en las ventas a clientes minoristas existentes traería aparejado un aumento en los ingresos, atado esto también al hecho de que no disminuyan los márgenes de ventas en igual o mayor proporción.

Para poder calcular los indicadores relacionados a este objetivo, será necesario implementar algún tipo de proceso que permita la identificación de clientes nuevos y existentes, así como la antigüedad de cada cliente y la frecuencia de carga. Por ejemplo, entregarle a cada cliente una chequera / tarjeta magnética que lo identifique con un número. Se deberá dejar constancia de la fecha de entrega de la chequera/ tarjeta magnética. En cada carga el cliente podrá dejar un registro de su visita. De esta forma se puede conocer frecuencia de carga de cada cliente, antigüedad de clientes y clientes nuevos. Para motivar el uso de la chequera se pueden utilizar sistemas de premios y puntajes.

##### **Objetivos estratégicos precedentes**

-Lograr satisfacción y lealtad

## **Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes”**

### **Ingresos por clientes ya existentes**

#### **Descripción:**

Cada vez que ingresa un nuevo cliente, se incrementa la base de clientes existentes para el siguiente mes. Teniendo más clientes, aumentan las probabilidades de que aumenten los ingresos por ventas, por lo tanto, es de esperar que este valor aumente si los clientes vuelven. Si no aumenta, significa que los clientes no vuelven o efectúan compras más pequeñas.

Fórmula: Se toman todos los ingresos por ventas del mes provenientes de clientes minoristas ya existentes. Se toma como cliente ya existente aquel cuyo mes de alta sea anterior al mes de análisis.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los ingresos por ventas provenientes de los clientes minoristas ya existentes frente al total de los ingresos por ventas generados por la totalidad de los clientes, ya existentes y nuevos. El complemento de este indicador es el Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos.

Debido a que se desea incrementar la cantidad de clientes nuevos y se espera que éstos sean rentables, no será deseable que el Porcentaje de Ingresos por clientes ya existentes sea 100% y se espera que se mantenga más o menos estable en el tiempo (la estabilidad indicaría que siempre hay nuevos clientes).

**Fórmula:  $(\text{Ingreso por clientes existentes}/\text{Ingreso total}) \cdot 100$**

**Variables:**

1- Ingreso por clientes existentes: se mide en Pesos. Está compuesto por todos los ingresos provenientes de clientes minoristas ya existentes. Se toma como cliente ya existente aquel cuyo mes de alta sea anterior al mes de análisis.

2- Ingreso total: se mide en Pesos. Está compuesto por el total de ingresos provenientes de la totalidad de los clientes minoristas sin discriminar en nuevos y existentes.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

#### **4.1.5 Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos**

##### **Descripción**

Como ya se mencionara, este objetivo apunta a aumentar los ingresos de la compañía. Mediante la incorporación de nuevos clientes, se espera que las ventas aumenten. Este aumento de ingresos por clientes nuevos, siempre y cuando no disminuyan los márgenes en igual o mayor medida, traería aparejado un aumento de los ingresos totales.

Para poder calcular los indicadores relacionados a este objetivo, será necesario implementar algún tipo de proceso que permita la identificación de clientes nuevos y existentes, así como la antigüedad de cada cliente y la frecuencia de carga. Por ejemplo, entregarle a cada cliente una chequera / tarjeta magnética que lo identifique con un número. Se deberá dejar constancia de la fecha de entrega de la chequera/ tarjeta magnética. En cada carga el cliente podrá dejar un registro de su visita. De esta forma se puede conocer frecuencia de carga de cada cliente, antigüedad de clientes y clientes nuevos. Para motivar el uso de la chequera se pueden utilizar sistemas de premios y puntajes.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

-Aumentar la cantidad de clientes minoristas

## **Indicadores para el objetivo “Incrementar Ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos”**

### **Ingresos por clientes nuevos**

#### **Descripción:**

Se espera que los nuevos clientes generen mayores ingresos por ventas, por lo que se deseará que el indicador aumente con el transcurso del tiempo. Si no fuera así, significaría que se están atrayendo clientes inadecuados.

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

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la relación entre los ingresos por ventas provenientes de los clientes nuevos frente al total de los ingresos por ventas generados por la totalidad de los clientes, existentes y nuevos. Es el complemento de “Porcentaje de Ingresos por clientes ya existentes”. Lo deseable es que el indicador se mantenga estable en el tiempo, ya que eso significaría que hay clientes nuevos todos los meses. Es importante tener nuevos clientes, pero también es importante que los clientes ya existentes sigan efectuando compras en la empresa, por lo que no es deseable que este indicador sea alto (significaría que hay muchos nuevos clientes, pero que los ya existentes no vuelven).

**Fórmula: (Ingresos por clientes nuevos/Ingreso Total)\*100**

**Variables:**

1- Ingreso por clientes nuevos: se mide en Pesos. Está compuesto por todos los ingresos provenientes de clientes minoristas nuevos. Se toma como cliente nuevo aquel cuyo mes de alta sea el mes de análisis, independientemente de la frecuencia de compra en dicho mes.

2- Ingreso total: se mide en Pesos. Está compuesto por el total de ingresos provenientes de la totalidad de los clientes minoristas, sin discriminar en nuevos y existentes.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

### **4.2.1 Aumentar la cantidad de clientes minoristas**

#### **Descripción**

Aumentando la cantidad de clientes minoristas, es posible aumentar los ingresos de la compañía. Se podría considerar un sinónimo de “market share”, ya que en definitiva persigue incrementar la base de clientes.

#### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca
- Efectuar convenios y alianzas

**Indicadores para el objetivo “Aumentar la cantidad de clientes minoristas”**

## **Cantidad de clientes**

### **Descripción:**

Permite saber cuántos clientes conforman la base de clientes que posee la empresa. Se espera atraer cada vez más clientes (aunque se reconoce que llega un punto en el que el crecimiento se estabiliza).

**Fórmula:** Se contabilizan los clientes que conforman la base de clientes de la empresa.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Porcentaje de clientes activos en el mes**

### **Descripción:**

Permite conocer, del total de clientes que hay en la base de clientes, qué porcentaje realmente ha consumido en el mes de análisis. Es necesario evaluar este indicador junto con el de cantidad de clientes.

**Fórmula:**  $(\text{Cant. De clientes que generan Ingresos al mes} / \text{Cant. De clientes}) * 100$

### **Variables:**

1 – Cantidad de clientes que generaron ingreso: Está compuesto por todos los clientes que efectuaron por lo menos una compra en el mes en análisis, independientemente de su antigüedad o frecuencia de compra.

2 – Cantidad de clientes: Se contabilizan los clientes que conforman la base de clientes de la empresa (mencionado anteriormente).

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## 4.2.2 Aumentar la cantidad de clientes minoristas

### Descripción

Mediante este objetivo buscamos aumentar las ventas a clientes existentes. La satisfacción y lealtad sólo pueden lograrse si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a los productos que ofrece, la 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 probar otras compañías.

### Objetivos estratégicos precedentes

-Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca

### Indicadores para el objetivo “Lograr satisfacción y lealtad del cliente”

#### Nivel de satisfacción del cliente

##### Descripción:

Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su grado de satisfacción con la empresa, de 1 a 3, siendo 1 satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho. Se espera que los resultados de tipo 1 (satisfecho) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (insatisfecho).

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

##### VARIABLES:

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

### **Nivel de Lealtad del cliente**

#### **Descripción:**

Permite evaluar si los clientes son leales a firma o no, diferenciando entre aquellos que cargan siempre en la estación, la mayoría de las veces, sólo a veces o casi nunca. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda, teniendo en cuenta todas las veces que carga combustible, con qué frecuencia lo hace en esta estación, siendo 1 siempre, 2 la mayoría de las veces, 3 sólo a veces y 4 casi nunca. Se espera que los resultados de tipo 1 (siempre) y 2 (la mayoría de las veces) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 3 (sólo a veces) y 4 (casi nunca).

Esta pregunta no deberá ser respondida por clientes que cargan por primera vez en la empresa.

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1}/\text{Cantidad de encuestas}) \times 100$**

**$(\text{Cantidad de respuestas tipo 2}/\text{Cantidad de encuestas}) \times 100$**

#### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

#### **4.2.3 Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca**

##### **Descripción**

Este objetivo apunta tanto a hacer conocida la empresa a quienes aún no la conocen como a mejorar la imagen que los consumidores ya tengan de ella. Creemos que este objetivo, de lograrse, podría colaborar en la consecución de los dos objetivos mencionados con anterioridad. Por un lado, mediante la mejora de la imagen de la empresa se pueden captar nuevos clientes, ya que existen quienes estarían dispuestos a cambiar de empresa, si descubren que es mejor que la que visitan usualmente, y quienes simplemente quisieran probar la empresa que no conocían anteriormente. Por otra parte, la seguridad y confiabilidad que genera una buena imagen lograría que los clientes existentes se sientan más cómodos y conformes con la empresa, lo que derivaría en satisfacción y lealtad.

##### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Enfatizar responsabilidad social y ambiental
- Lograr rapidez y cordialidad en la atención
- Lograr calidad y variedad de productos

**Indicadores para el objetivo “Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca”**

## **Percepción de la imagen de la empresa**

### **Descripción:**

Permite evaluar la calidad de la imagen de la empresa, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. 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. Se espera que los resultados de tipo 1 (buena imagen) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (mala imagen).

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$**

### **Variables:**

- 1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.
- 2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

## **Atracción de clientes**

### **Descripción:**

Este indicador permite medir la relación entre los clientes nuevos que va capturando y los esfuerzos de comercialización, publicidad de boca en boca, etc.; permite evaluar la eficacia de la publicidad y la comercialización en la atracción de nuevos clientes.

Es importante revisar al mismo tiempo los indicadores de satisfacción y lealtad de clientes, ya que de nada sirve aumentar mes a mes los clientes nuevos, si estos no vuelven a la empresa.

**Fórmula: Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad**

**Variables:**

1 – Cantidad de Clientes Nuevos: Se toma como cliente nuevo aquel cuyo mes de alta sea el mes de análisis, independientemente de la frecuencia de compra en dicho mes.

2 – Inversión en Publicidad: Se mide en pesos argentinos. Se toma la inversión efectuada en publicidad en el mes anterior al mes en análisis y en el mes de análisis.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado<sup>24</sup>.

#### **4.2.4 Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención**

##### **Descripción**

El cliente efectúa la compra de combustible a fin de poder realizar alguna otra actividad. Es decir, la compra no es un fin en sí misma, sino que se efectúa por necesidad: el cliente necesita tener combustible en su automóvil para efectuar un viaje, ir a su lugar de trabajo o estudio, transportar mercadería, etc. Esto significa que el cliente desea y necesita ser atendido rápidamente, para poder efectuar esa otra actividad.

Si el cliente consigue lo que necesita, tendrá una buena imagen de la empresa. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del consumidor.

---

<sup>24</sup> Se definió una frecuencia de actualización mensual en virtud de la disponibilidad de la información requerida para el cálculo, ya que la empresa cuenta con estados parciales confeccionados mensualmente.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

-Optimizar procesos

## **Indicadores para el objetivo “Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención”**

### **Tiempo Total de atención percibido**

#### **Descripción:**

Permite evaluar el tiempo de atención, según cómo lo perciben los clientes. Cabe aclarar que los clientes toman el tiempo de atención como todo el tiempo que transcurre desde que llegan a la estación hasta que la abandonan, es decir, incluyen la espera y la atención propiamente dicha. Habrá que tener en cuenta las mediciones reales de tiempo de espera y de atención al observar este indicador.

Se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento. Se espera que los resultados de tipo 1 (rápido) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (lento).

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

#### **VARIABLES:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

## **Cordialidad percibida en la atención**

### **Descripción:**

Permite evaluar la cordialidad en la atención, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente, 4 poco cordiales y 5 irrespetuosos. Se espera que los resultados de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 3 (indiferente), 4 (poco cordiales) y 5 (irrespetuosos).

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1}/\text{Cantidad de encuestas}) \times 100$**

**$(\text{Cantidad de respuestas tipo 2}/\text{Cantidad de encuestas}) \times 100$**

### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

## **4.2.5 Lograr calidad y variedad de productos**

### **Descripción**

Dada la gran cantidad de marcas y modelos de automóviles y a la diversidad de clientes (de mayor o menor poder adquisitivo), la empresa debe poder ofrecerles a

cada uno de sus clientes un producto a la medida de sus necesidades. Por esto es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de productos: de mayor o menor especificación y precio. Independientemente de los productos, todos deben ser de alta calidad ya que, de otra manera, el cliente optará por comprar otra marca. 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.

### **Indicadores para el objetivo “Calidad y variedad de productos”**

#### **Percepción de calidad**

##### **Descripción:**

Permite evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos ofrecidos. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad. Se espera que los resultados de tipo 1 (alta calidad) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (baja calidad).

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

##### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

### **Percepción de variedad**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la percepción de los clientes sobre la variedad de los productos ofrecidos, tanto combustibles y otros elementos para el automóvil, como productos secundarios como los del minimercado, telefonía, etc. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad. Se espera que los resultados de tipo 1 (gran variedad) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (poca variedad).

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Total de encuestas}) * 100$**

#### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado para respuesta de cada tipo.

## **4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

### **4.3.1 Optimizar procesos**

#### **Descripción:**

Los procesos operativos y administrativos deben mejorarse a fin de entregarle una mejor propuesta de valor al cliente y lograr reducir gastos innecesarios. Tratándose de una PYME familiar, es de esperarse que haya procesos administrativos manuales y desordenados que puedan acelerarse y mejorarse. También es normal encontrar falta de definiciones claras y controles en los procesos operativos de playa. Por esto es necesario optimizar los procesos en lo que sea necesario. Para hacerlo, se requerirá capacitar al personal e invertir en herramientas, tecnología y asesoramiento.

#### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Capacitar al personal
- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

#### **Indicadores para el objetivo “Optimizar procesos”**

#### **Rotación y Antigüedad de créditos**

#### **Descripción:**

La rotación permite evaluar la eficiencia del proceso de cobranzas, ya que determina cuántas veces rotan los créditos / cuentas por cobrar en las ventas del ejercicio. Esto está directamente relacionado con la cantidad de días que tarda la empresa en cobrar sus créditos: cuanto mayor sea la rotación, menor es la antigüedad de los créditos y, por lo tanto, menor será la necesidad de obtener financiamiento externo, con la consecuente reducción del costo financiero. De todas maneras, es importante que la empresa cumpla con sus políticas de cobranzas: si la empresa tiene una política de vender a 45 días, pero realmente cobra sus créditos en 60 días, el área

de cobranzas está siendo ineficiente o se debe revisar la política; si cobra en 30 días, antes de lo pactado, puede parecer ventajoso, pero no permite planear la gestión, por lo que también debe considerarse una alarma si el desvío es demasiado grande.

Es muy importante revisar este indicador junto al de antigüedad de cuentas a pagar, ya que es importante que la antigüedad de cuentas por cobrar sea menor que la antigüedad de cuentas a pagar, en otras palabras, que se cobre antes de pagar.

**Fórmula:**

**Rotación = Ventas/Créditos promedio**

**Antigüedad = Días transcurridos/Rotación**

**Variables:**

1 – Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido.

Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Créditos promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor promedio de todos los créditos que la empresa posee en el período en medición.

Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

3 – Días transcurridos: Representa la cantidad de días que transcurrieron desde el inicio del ejercicio. Al cierre del ejercicio se utilizan 365 días.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**Rotación y Antigüedad de Cuentas a pagar**

**Descripción:**

Permite evaluar la eficiencia del proceso de pagos, ya que determina cuántas veces rotan las cuentas a pagar en las compras de la empresa. Esto está directamente relacionado con la cantidad de días que tarda la empresa en pagar sus deudas:

cuanto menor sea la rotación, mayor es la antigüedad de las cuentas a pagar y, por lo tanto, la empresa tiene más tiempo para contar con el dinero.

De todas maneras, es importante que la empresa cumpla con sus políticas de pagos: si la empresa tiene una política de pagar a 45 días, pero realmente salda sus deudas en 30, el área de pago a proveedores está siendo ineficiente o se debe revisar la política; si paga en 60 días, después de lo pactado, puede parecer ventajoso, pero no permite planear la gestión y seguramente incrementa los intereses, por lo que también debe considerarse una alarma.

Es muy importante revisar este indicador junto al de antigüedad de cuentas a cobrar, ya que es importante que la antigüedad de cuentas por cobrar sea menor que la antigüedad de cuentas a pagar, en otras palabras, que se cobre antes de pagar.

**Fórmula:**

**Rotación = Compras y Gastos/Cuentas por pagar promedio**

**Antigüedad = Días transcurridos/Rotación**

**Variables:**

1 – Compras y gastos: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Cuentas a pagar promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor promedio de todas las cuentas a pagar que la empresa posee en el período en medición. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

3 – Días transcurridos: Representa la cantidad de días que transcurrieron desde el inicio del ejercicio. Al cierre del ejercicio se utilizan 365 días.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Tiempo Total de Atención Real**

### **Descripción:**

Permite comparar la percepción del cliente sobre el tiempo de espera (indicador mencionado anteriormente) con el tiempo real. Es realmente la percepción del cliente la que interesa mejorar, pero, en caso que el cliente no esté conforme, este indicador permite determinar si el problema se encuentra realmente en el tiempo de atención y, de ser así, tomar medidas correctivas.

Dada la dificultad operativa de la medición (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.), se tercerizará la obtención del tiempo total de atención real.

Se solicitará a la empresa proveedora del servicio que otorgue un valor en forma trimestral, a través de la utilización de mystery shoppers, en los diferentes turnos.

### **Fórmula: Tiempo Real de Atención + Tiempo Real de Espera**

### **Variables:**

1 – Tiempo Real de Atención: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la estación. (Mencionado a continuación con mayor detalle).

2 – Tiempo Real de Espera: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la estación hasta que es atendido. (Mencionado a continuación con mayor detalle).

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **Tiempo de Atención Real**

### **Descripción:**

Permite evaluar el tiempo real de atención de un cliente. En caso que haya un problema en el tiempo de atención total real, recién mencionado, este indicador

permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de atención. En caso de ser así, se deben tomar medidas como: capacitar empleados para mejorar el tiempo, aumentar cantidad de empleados, revisar procedimiento de carga, cambiar surtidores por otros más rápidos, etc.

Ya se ha mencionado que, dada la dificultad operativa de la medición, se tercerizará la obtención del tiempo real de atención.

**Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la estación.**

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Tiempo de Espera Real**

#### **Descripción:**

Permite evaluar el tiempo real de espera de un cliente. En caso que haya un problema en el tiempo de atención total real, recién mencionado, este indicador permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de espera.

En caso de ser así, se deben tomar medidas como: capacitar empleados para mejorar el tiempo, aumentar cantidad de empleados, revisar procedimiento de carga, cambiar surtidores por otros más rápidos, aumentar la cantidad de surtidores, hacer más amena la espera de cierta forma, etc..

Ya se ha mencionado que, dada la dificultad operativa de la medición, se tercerizará la obtención del tiempo real de espera.

**Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la empresa hasta que es atendido.**

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **4.3.2 Enfatizar responsabilidad social y ambiental**

#### **Descripción**

La misión de la empresa, alineada con la misión de Petrobras, hace énfasis en el punto de la responsabilidad social y ambiental. En la actualidad mucho se habla de contaminación ambiental y el papel que el combustible juega en este problema; la responsabilidad social, sobre todo en países en crisis como la Argentina, también es un tema que se relaciona inevitablemente con las grandes empresas, como las petroleras.

Estos dos hechos hacen que sea vital cumplir con este punto a fin de generar una buena imagen de la empresa, tanto ante la sociedad como ante la propia bandera. Para el logro de este objetivo es indispensable capacitar al personal y a los socios en estos temas e implementar herramientas relacionadas al tema.

#### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Capacitar al personal
- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

#### **Indicadores para el objetivo “Enfatizar responsabilidad social y ambiental”**

#### **Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales**

##### **Descripción:**

Permite evaluar la capacidad de la empresa en transmitir el mensaje de énfasis en la responsabilidad social y ambiental. Además, a mayor cantidad de fondos, se podrán efectuar mayor cantidad de actividades, lo que derivaría en una mejora de la imagen de la empresa ante la comunidad en general y una mejora de la calidad de vida de la propia comunidad involucrada.

**Fórmula:** Se deberá tomar el monto recaudado en el mes.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **Cantidad de Iniciativas**

#### **Descripción:**

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. No necesariamente debe tratarse de nuevas iniciativas, sino que se puede tener en cuenta iniciativas que ya se efectuaban en meses anteriores. El objetivo es continuar con las iniciativas mes a mes e incorporar iniciativas cada vez que sea posible.

**Fórmula:** Se tomará la cantidad de iniciativas llevadas a cabo en el mes.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### **4.3.3 Efectuar convenios y alianzas**

#### **Descripción**

A través de convenios con empresas que requieran del combustible para llevar a cabo su actividad principal, la empresa puede aumentar sus ingresos. Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas, a fin de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que dichos clientes se mantendrán en la empresa. Estas alianzas deben efectuarse de manera tal que sean provechosos tanto para el cliente como para la compañía, conviniendo descuentos o plazos de pago que sean ventajosos para el cliente sin afectar la rentabilidad actual a largo plazo, ya que justamente se busca incrementar ingresos, no simplemente incrementar la base de clientes.

Una de las maneras de generar y asegurarse mayores ventas por medio del aumento de la cartera de clientes es justamente realizando convenios y alianzas con sectores donde el uso de combustible sea intenso como, por ejemplo, el sector de turismo. Siendo que la Provincia de Salta es una de las regiones con mayor auge turístico y existe una estrategia del gobierno de la provincia de impulsar este sector, sería conveniente firmar convenios y alianzas con empresas de turismo a fin de proveerles combustibles (GNC, Diesel, etc.) a un costo accesible y adecuado para ambas partes.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

-Capacitar al personal

### **Indicadores para el objetivo “Efectuar convenios y alianzas”**

#### **Cantidad de Convenios**

##### **Descripción:**

Permite tener en cuenta la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a SURTIR como proveedor, como por ejemplo empresas de turismo, transporte de pasajeros, agrónomos, etc. No necesariamente debe tratarse de nuevas alianzas, sino que se tendrán en cuenta convenios vigentes en el mes de análisis, independientemente de la antigüedad del mismo. El objetivo es continuar con las alianzas mes a mes e incorporar una nueva cada vez que sea viable.

**Fórmula:** Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes.

**Variabes:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

#### **4.3.4 Adecuar instalaciones**

##### **Descripción**

El contexto de negocios de las estaciones de servicio tampoco es ajeno al contexto cambiante de la economía y los negocios en general. Dada la gran cantidad de necesidades de los clientes que se deben satisfacer, siempre será necesario adecuar las instalaciones para poder hacerlo satisfactoriamente. Por ende, requiere de actualizaciones y reformas continuas a fin de poder abastecer calidad y variedad en los productos y servicios y así poder mantener el nivel de ventas. Por ello, y más aún en este tipo de negocios, la adecuación de las instalaciones es un factor fundamental. Por supuesto, se deberá efectuar una evaluación sobre los costos de la adecuación y los beneficios de la misma y, según el resultado de esta evaluación, decidir sobre la conveniencia de efectuarla.

En el momento de escribir este trabajo, una adecuación importante que se había considerado era la incorporación de todo lo necesario para poder ofrecer GNC (gas natural comprimido) siendo que constituye uno de los combustibles más económicos en estos momentos y uno de los que mayor crecimiento de ventas tendrá en el futuro. Se trata de una incorporación necesaria para poder ofrecer al mercado lo que este solicita.

Por lo tanto, una de las adecuaciones y/o reformas a considerar es la tecnología y el sistema para iniciar la venta de GNC al público para lo cual se requerirá modificar la playa de servicio en gran medida. También es importante adecuar las instalaciones para optimizar los distintos procesos a fin de hacer más eficientes el flujo de los mismos.

##### **Objetivos estratégicos precedentes**

-Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

## **Indicadores para el objetivo “Adecuar instalaciones”**

### **Impacto de la inversión en adecuación**

#### **Descripción:**

Permite evaluar el posible impacto de la inversión realizada para la adecuación de las instalaciones, en pos de mejorar la calidad y la variedad de los productos y servicios, en las ventas del periodo posterior a la inversión.

**Fórmula:  $(\text{Inversión en adecuación}/\text{Ventas}) \cdot 100$**

#### **Variables:**

1 - Inversión en la adecuación: se mide en pesos argentinos. Es toda aquella inversión destinada al mejoramiento de las instalaciones, en pos de mejorar la oferta de los productos y servicios como así también la calidad de los mismos, que se haya efectuado en el semestre anterior al semestre analizado.

2 - Ventas: se mide en pesos argentinos. Se toman las ventas del semestre actual (posterior al semestre en el que se efectuó la inversión).

**Frecuencia de actualización:** Semestral

## **4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

### **4.4.1 Capacitar al personal**

#### **Descripción**

Para poder optimizar procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes, es fundamental contar con personal capacitado. La capacitación se debe dar a lo largo y a lo ancho de la empresa, en todos sus niveles jerárquicos: personal

de playa, personal administrativo y gerencia. Una empresa que no invierta en capacitación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos. Para poder capacitar al personal se requerirá asesoramiento externo, además de los cursos que pueda brindar la propia bandera.

### **Indicadores para el objetivo “Capacitar al personal”**

#### **Cantidad de horas de cursos tomados**

##### **Descripción:**

Por medio de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa efectúa en capacitación al personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.

**Fórmula:** se mide en horas de curso por hombre/mes.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual

#### **4.4.2 Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento**

##### **Descripción**

Al igual que con la capacitación, es indispensable que una empresa invierta en adoptar tecnología y herramientas útiles para su administración y operación de los procesos. Esta adopción permite mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece la compañía. La empresa, como ya se ha mencionado, posee innumerables posibilidades de mejora en lo que a procesos se refiere, mejoras que podrían implementarse a través de la incorporación de herramientas y tecnología adecuadas para una PYME en expansión.

## **Indicadores para el objetivo “Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento”**

### **Impacto de la inversión en tecnología y herramientas**

#### **Descripción:**

Permite evaluar el posible impacto de la inversión que la empresa realiza en tecnología y herramientas, a fin de optimizar los procesos y lograr una mayor variedad de productos y calidad en los servicios, en las ventas del periodo posterior a la inversión.

**Fórmula: (Inversión en tecnología y herramientas/Ventas).100**

#### **Variables:**

1 - Inversión en tecnología y herramientas (incluye asesoramiento): se mide en Pesos. Es toda aquella inversión destinada al mejoramiento de la gestión de la empresa y la optimización de los procesos en pos de mejorar la oferta de los productos y servicios como así también la calidad de los mismos, que se haya efectuado en el semestre anterior al semestre analizado.

2 - Ventas: se mide en Pesos. Se toman las ventas del semestre actual (posterior al semestre en el que se efectuó la inversión).

**Frecuencia de actualización:** Semestral

## CAPITULO V

### DETALLE DE INDICADORES Y SUS RESPECTIVOS DESVÍOS

#### 5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

##### 5.1.1 Optimizar rentabilidad de la compañía

##### Apalancamiento o Efecto palanca

Fórmula: ROE/ROI

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

$A > 1$	Apalancamiento ha mejorado con respecto al mes anterior
$A = 1$	Aumentar o no la deuda es indistinto.
$A < 1$	El endeudamiento está reduciendo el beneficio a los propietarios, por lo que debería ser reducido o renegociado.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales<sup>25</sup>.

$(A_0 - A_{-1}) / A_{-1} \geq 0.05$	Apalancamiento actual ( $A_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $A_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(A_0 - A_p) / A_p \geq 0.05$	Apalancamiento actual ( $A_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $A_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (A_0 - A_{-1}) / A_{-1} < 0.05$	El apalancamiento con respecto al mes anterior ( $A_{-1}$ ) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (A_0 - A_p) / A_p < 0.05$	Apalancamiento actual ( $A_0$ ) es similar al presupuestado ( $A_p$ ) (+- 5%).
$(A_0 - A_{-1}) / A_{-1} \leq -0.05$	Apalancamiento actual ( $A_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $A_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(A_0 - A_p) / A_p \leq -0.05$	Apalancamiento actual ( $A_0$ ) es peor que el presupuestado ( $A_p$ ) en un 5% o más.

<sup>25</sup> Cabe aclarar nuevamente que, por una cuestión de simplicidad, y a modo de ejemplo, se utilizaron en todos los casos rangos de más o menos 5% para pasar de una situación a otra. En caso de implementar este Balanced Scorecard, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador, en función de los objetivos deseados y las necesidades de control que pretendan los responsables de la organización.

### Fórmula: Ganancia neta/ PN

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

ROE > 0	Quedan fondos disponibles para los Propietarios (acciones o dividendos).
ROE <= 0	No quedan fondos disponibles para los Propietarios.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \geq 0.05$ $(R_0 - R_p) / R_p \geq 0.05$	ROE actual ( $R_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $R_{-1}$ ) en un 5% o más. ROE actual ( $R_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $R_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (R_0 - R_{-1}) / R_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (R_0 - R_p) / R_p < 0.05$	El ROE con respecto al mes anterior ( $R_{-1}$ ) se mantuvo (+- 5%). ROE actual ( $R_0$ ) es similar al presupuestado ( $R_p$ ) (+- 5%).
$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \leq -0.05$ $(R_0 - R_p) / R_p \leq -0.05$	ROE actual ( $R_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $R_{-1}$ ) en un 5% o más. ROE actual ( $R_0$ ) es peor que el presupuestado ( $R_p$ ) en un 5% o más.

### ROI o Rentabilidad del Activo

#### Fórmula: EBIT/Activo Promedio

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

ROI > 0	Quedan fondos disponibles para ser repartidos.
ROI < 0	No quedan fondos disponibles para ser repartidos.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \geq 0.05$ $(R_0 - R_p) / R_p \geq 0.05$	<p>ROI actual (<math>R_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>ROI actual (<math>R_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>R_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (R_0 - R_{-1}) / R_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (R_0 - R_p) / R_p < 0.05$	<p>El ROI con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>ROI actual (<math>R_0</math>) es similar al presupuestado (<math>R_p</math>) (+- 5%).</p>
$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \leq -0.05$ $(R_0 - R_p) / R_p \leq -0.05$	<p>ROI actual (<math>R_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>ROI actual (<math>R_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>R_p</math>) en un 5% o más.</p>

## Liquidez

### Fórmula: Activo Corriente/Pasivo Corriente

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

$L > 1$	Puede pagar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes
$L = 1$	Se pagan los pasivos corrientes con la totalidad de los activos corrientes
$L < 1$	No le alcanzan sus activos corrientes para pagar sus pasivos corrientes

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \geq 0.05$ $(L_0 - L_p) / L_p \geq 0.05$	<p>Liquidez actual (<math>L_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>L_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Liquidez actual (<math>L_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>L_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (L_0 - L_{-1}) / L_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (L_0 - L_p) / L_p < 0.05$	<p>Liquidez con respecto al mes anterior (<math>L_{-1}</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Liquidez actual (<math>L_0</math>) es similar al presupuestado (<math>L_p</math>) (+- 5%).</p>

$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \leq -0.05$	Liquidez actual ( $L_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $L_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(L_0 - L_p) / L_p \leq -0.05$	Liquidez actual ( $L_0$ ) es peor que el presupuestado ( $L_p$ ) en un 5% o más.

## Endeudamiento

**Fórmula: Pasivo Total/PN**

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

$E < 1$	El patrimonio de los propietarios alcanza para hacer frente a las obligaciones -> solvencia
$E > 1$	El patrimonio de los propietarios no alcanza para hacer frente a las obligaciones -> insolvencia

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(E_{-1} - E_0) / E_0 \geq 0.05$ $(E_p - E_0) / E_0 \geq 0.05$	Endeudamiento actual ( $E_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $E_{-1}$ ) en un 5% o más. Endeudamiento actual ( $E_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $E_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (E_{-1} - E_0) / E_0 < 0.05$ $-0.05 < (E_p - E_0) / E_0 < 0.05$	Endeudamiento con respecto al mes anterior ( $E_{-1}$ ) se mantuvo (+- 5%). Endeudamiento actual ( $E_0$ ) es similar al presupuestado ( $E_p$ ) (+- 5%).
$(E_{-1} - E_0) / E_0 \leq -0.05$ $(E_p - E_0) / E_0 \leq -0.05$	Endeudamiento actual ( $E_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $E_{-1}$ ) en un 5% o más. Endeudamiento actual ( $E_0$ ) es peor que el presupuestado ( $E_p$ ) en un 5% o más.

### 5.1.2 Incrementar ingresos

#### Margen Bruto

**Fórmula: Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas**

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

$MB < 0$	La empresa ha incurrido en pérdidas
$MB > 0$	Hay posibilidad de obtener ganancias

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(MB_0 - MB_{.1}) / MB_{.1} \geq 0,05$ $(MB_0 - MB_p) / MB_p \geq 0,05$	Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $MB_{.1}$ ) en un 5% o más. Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $MB_p$ ) en un 5% o más.
$-0,05 < (MB_0 - MB_{.1}) / MB_{.1} < 0,05$ $-0,05 < (MB_0 - MB_p) / MB_p < 0,05$	Margen Bruto con respecto al mes anterior ( $MB_{.1}$ ) se mantuvo (+ 5%). Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) es similar al presupuestado ( $MB_p$ ) (+ 5%).
$(MB_0 - MB_{.1}) / MB_{.1} \leq -0,05$ $(MB_0 - MB_p) / MB_p \leq -0,05$	Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $MB_{.1}$ ) en un 5% o más. Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) es peor que el presupuestado ( $MB_p$ ) en un 5% o más.

#### Monto promedio de compra por cliente

**Fórmula: (Ingr. por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(MP_0 - MP_{-1}) / MP_{-1} \geq 0.05$	Monto Promedio actual ( $MP_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $MP_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(MP_0 - MP_p) / MP_p \geq 0.05$	Monto Promedio actual ( $MP_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $MP_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (MP_0 - MP_{-1}) / MP_{-1} < 0.05$	Monto Promedio con respecto al mes anterior ( $MP_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%).
$-0.05 < (MP_0 - MP_p) / MP_p < 0.05$	Monto Promedio actual ( $MP_0$ ) es similar al presupuestado ( $MP_p$ ) (+ 5%).
$(MP_0 - MP_{-1}) / MP_{-1} \leq -0.05$	Monto Promedio actual ( $MP_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $MP_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(MP_0 - MP_p) / MP_p \leq -0.05$	Monto actual ( $MP_0$ ) es peor que el presupuestado ( $MP_p$ ) en un 5% o más.

### Ingresos por ventas a empresas bajo convenio

**Fórmula: (Ingresos de ventas con convenios/Vtas. Totales)\*100**

Evaluación de desvíos: con respecto al mes anterior y al valor presupuestado. Se tomarán valores porcentuales.

$(I_0 - L_1) / L_1 \geq 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas ( $I_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) en un 5% o más.
$(I_0 - I_p) / I_p \geq 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas ( $I_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (I_0 - L_1) / L_1 < 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas ( $I_0$ ) con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) se mantuvo (+ 5%).
$-0.05 < (I_0 - I_p) / I_p < 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas ( $I_0$ ) es similar al presupuestado ( $I_p$ ) (+ 5%).
$(I_0 - L_1) / L_1 \leq -0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas ( $I_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) en un 5% o más.
$(I_0 - I_p) / I_p \leq -0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas ( $I_0$ ) es peor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.

### 5.1.3 Reducir egresos

#### Gastos de Administración respecto de ventas

**Fórmula: (Gastos de Administración/Ingresos por Ventas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(G_{-1} - G_0) / G_0 \geq 0.05$ $(G_p - G_0) / G_0 \geq 0.05$	<p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>G_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (G_{-1} - G_0) / G_0 < 0.05$ $-0.05 < (G_p - G_0) / G_0 < 0.05$	<p>Gastos/Ventas con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es similar al presupuestado (<math>G_p</math>) (+ 5%).</p>
$(G_{-1} - G_0) / G_0 \leq -0.05$ $(G_p - G_0) / G_0 \leq -0.05$	<p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>G_p</math>) en un 5% o más.</p>

#### Gastos de Comercialización respecto de Ventas

**Fórmula: (Gastos de Comercialización/Ingresos por Ventas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(G_{-1} - G_0) / G_0 \geq 0.05$ $(G_p - G_0) / G_0 \geq 0.05$	<p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>G_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (G_{-1} - G_0) / G_0 < 0.05$ $-0.05 < (G_p - G_0) / G_0 < 0.05$	<p>Gastos/Ventas con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es similar al presupuestado (<math>G_p</math>) (+ 5%).</p>
$(G_{-1} - G_0) / G_0 \leq -0.05$ $(G_p - G_0) / G_0 \leq -0.05$	<p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>G_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Gastos/Ventas actual (<math>G_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>G_p</math>) en un 5% o más.</p>

## Resultados Financieros respecto de Ventas

**Fórmula: (Resultados Financieros/Ingresos por Ventas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(RF_{.1} - RF_0) / RF_0 \geq 0.05$	Resultados Financieros/Ventas actual ( $RF_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $RF_{.1}$ ) en un 5% o más.
$(RF_p - RF_0) / RF_0 \geq 0.05$	Resultados Financieros/Ventas actual ( $RF_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $RF_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (RF_{.1} - RF_0) / RF_0 < 0.05$	Resultados Financieros/Ventas con respecto al mes anterior ( $RF_{.1}$ ) se mantuvo (+ 5%).
$-0.05 < (RF_p - RF_0) / RF_0 < 0.05$	Resultados Financieros/Ventas actual ( $RF_0$ ) es similar al presupuestado ( $RF_p$ ) (+ 5%).
$(RF_{.1} - RF_0) / RF_0 \leq -0.05$	Resultados Financieros/Ventas actual ( $RF_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $RF_{.1}$ ) en un 5% o más.
$(RF_p - RF_0) / RF_0 \leq -0.05$	Resultados Financieros/Ventas actual ( $RF_0$ ) es peor que el presupuestado ( $RF_p$ ) en un 5% o más.

## Impuestos respecto de Ventas

**Fórmula: (Impuestos/Ingresos por Ventas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.  
Se tomarán valores porcentuales.

$(I_{.1} - I_0) / I_0 \geq 0.05$	Impuestos/Ventas actual ( $I_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $I_{.1}$ ) en un 5% o más.
$(I_p - I_0) / I_0 \geq 0.05$	Impuestos/Ventas actual ( $I_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (I_{.1} - I_0) / I_0 < 0.05$	Impuestos /Ventas con respecto al mes anterior ( $I_{.1}$ ) se mantuvo (+ 5%).
$-0.05 < (I_p - I_0) / I_0 < 0.05$	Impuestos /Ventas actual ( $I_0$ ) es similar al presupuestado ( $I_p$ ) (+ 5%).
$(I_{.1} - I_0) / I_0 \leq -0.05$	Impuestos /Ventas actual ( $I_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $I_{.1}$ ) en un 5% o más.
$(I_p - I_0) / I_0 \leq -0.05$	Impuestos /Ventas actual ( $I_0$ ) es peor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.

#### 5.1.4 Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes

##### Ingresos por clientes ya existentes

**Fórmula:** Se toman todos los ingresos por ventas del mes provenientes de clientes minoristas ya existentes. Se toma como cliente ya existente aquel cuyo mes de alta sea anterior al mes de análisis.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(I_0 - I_1) / I_1 \geq 0.05$ $(I_0 - I_p) / I_p \geq 0.05$	<p>Ingreso por clientes existentes actual (<math>I_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>I_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Ingreso por clientes existentes actual (<math>I_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (I_0 - I_1) / I_1 < 0.05$ $-0.05 < (I_0 - I_p) / I_p < 0.05$	<p>Ingreso por clientes existentes con respecto al mes anterior (<math>I_1</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Ingreso por clientes existentes actual (<math>I_0</math>) es similar al presupuestado (<math>I_p</math>) (+- 5%).</p>
$(I_0 - I_1) / I_1 \leq -0.05$ $(I_0 - I_p) / I_p \leq -0.05$	<p>Ingreso por clientes existentes actual (<math>I_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>I_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Ingreso por clientes existentes actual (<math>I_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>

##### Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes

**Fórmula:**  $(\text{Ingreso por clientes existentes} / \text{Ingreso total}) * 100$

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$ (I_0 - L_1) / L_1  < 0.05$  $ (I_0 - I_p) / I_p  < 0.05$	<p>Ingresos por clientes ya existentes con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Ingresos por clientes ya existentes actual (<math>I_0</math>) es similar al presupuestado (<math>I_p</math>) (+- 5%).</p>
$0.05 \leq  (I_0 - L_1) / L_1  < 0.15$  $0.05 \leq  (I_0 - I_p) / I_p  < 0.15$	<p>Ingresos por clientes ya existentes actual (<math>I_0</math>) ha variado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) de un 5% a un 15%.</p> <p>Ingresos por clientes ya existentes actual (<math>I_0</math>) tiene un desvío del valor presupuestado (<math>I_p</math>) de un 5% a un 15%.</p>
$ (I_0 - L_1) / L_1  \geq 0.15$  $ (I_0 - I_p) / I_p  \geq 0.15$	<p>Ingresos por clientes ya existentes actual (<math>I_1</math>) ha variado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) en un 15% o más.</p> <p>Ingresos por clientes ya existentes actual (<math>I_1</math>) tiene un desvío del valor presupuestado (<math>I_p</math>) de un 15% o más.</p>

### 5.1.5 Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos

#### Ingresos por clientes nuevos

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

$(I_0 - L_1) / L_1 \geq 0.05$  $(I_0 - I_p) / I_p \geq 0.05$	<p>Ingreso por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Ingreso por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (I_0 - L_1) / L_1 < 0.05$  $-0.05 < (I_0 - I_p) / I_p < 0.05$	<p>Ingreso por clientes nuevos con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Ingreso por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) es similar al presupuestado (<math>I_p</math>) (+- 5%).</p>
$(I_0 - L_1) / L_1 \leq -0.05$  $(I_0 - I_p) / I_p \leq -0.05$	<p>Ingreso por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Ingreso por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>

## Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos

**Fórmula: (Ingresos por clientes nuevos/Ingreso Total)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$ I_0 - L_1  / L_1 < 0.05$ $ I_0 - I_p  / I_p < 0.05$	<p>Ingresos por clientes nuevos con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Ingresos por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) es similar al presupuestado (<math>I_p</math>) (+ 5%).</p>
$0.05 \leq  I_0 - L_1  / L_1 < 0.15$ $0.05 \leq  I_0 - I_p  / I_p < 0.15$	<p>Ingresos por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) ha variado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) de un 5% a un 15%.</p> <p>Ingresos por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) tiene un desvío del valor presupuestado (<math>I_p</math>) de un 5% a un 15%.</p>
$ I_0 - L_1  / L_1 \geq 0.15$ $ I_0 - I_p  / I_p \geq 0.15$	<p>Ingresos por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) ha variado con respecto al mes anterior (<math>L_1</math>) en un 15% o más.</p> <p>Ingresos por clientes nuevos actual (<math>I_0</math>) tiene un desvío del valor presupuestado (<math>I_p</math>) de un 15% o más.</p>

## 5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

### 5.2.1 Aumentar la cantidad de clientes minoristas

#### Cantidad de clientes

**Fórmula: Se contabilizan los clientes que conforman la base de clientes de la empresa.**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(CC_0 - CC_{-1}) / CC_{-1} \geq 0.05$ $(CC_0 - CC_p) / CC_p \geq 0.05$	<p>Cantidad de Clientes actual (<math>CC_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>CC_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Clientes actual (<math>CC_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>CC_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (CC_0 - CC_{-1}) / CC_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (CC_0 - CC_p) / CC_p < 0.05$	<p>Cantidad de Clientes con respecto al mes anterior (<math>CC_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Cantidad de Clientes actual (<math>CC_0</math>) es similar al presupuestado (<math>CC_p</math>) (+ 5%).</p>
$(CC_0 - CC_{-1}) / CC_{-1} \leq -0.05$ $(CC_0 - CC_p) / CC_p \leq -0.05$	<p>Cantidad de Clientes actual (<math>CC_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>CC_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Clientes actual (<math>CC_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>CC_p</math>) en un 5% o más.</p>

**Fórmula: (Cant. De clientes que generan Ingresos al mes/Cant. De clientes)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(CA_0 - CA_{-1}) / CA_{-1} \geq 0.05$  $(CA_0 - CA_p) / CA_p \geq 0.05$	<p>Cantidad de Clientes activos actual (<math>CA_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>CA_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Clientes activos actual (<math>CA_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>CA_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (CA_0 - CA_{-1}) / CA_{-1} < 0.05$  $-0.05 < (CA_0 - CA_p) / CA_p < 0.05$	<p>Cantidad de Clientes activos con respecto al mes anterior (<math>CA_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Cantidad de Clientes activos actual (<math>CA_0</math>) es similar al presupuestado (<math>CA_p</math>) (+ 5%).</p>
$(CA_0 - CA_{-1}) / CA_{-1} \leq -0.05$  $(CA_0 - CA_p) / CA_p \leq -0.05$	<p>Cantidad de Clientes activos actual (<math>CA_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>CA_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Clientes activos actual (<math>CA_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>CA_p</math>) en un 5% o más.</p>

## 5.2.2 Lograr satisfacción y lealtad del cliente

### Nivel de satisfacción del cliente

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (satisfecho). Se tomarán valores porcentuales.

$(S_0 - S_{-1}) / S_{-1} \geq 0.05$  $(S_0 - S_p) / S_p \geq 0.05$	<p>Satisfacción actual (<math>S_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>S_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Satisfacción actual (<math>S_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>S_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.02 < (S_0 - S_{-1}) / S_{-1} < 0.05$  $-0.02 < (S_0 - S_p) / S_p < 0.05$	<p>Satisfacción con respecto al mes anterior (<math>S_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Satisfacción actual (<math>S_0</math>) es similar al presupuestado (<math>S_p</math>) (+ 5%).</p>
$(S_0 - S_{-1}) / S_{-1} \leq -0.05$  $(S_0 - S_p) / S_p \leq -0.05$	<p>Satisfacción actual (<math>S_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>S_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Satisfacción actual (<math>S_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>S_p</math>) en un 5% o más.</p>

### Nivel de Lealtad del cliente

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**  
**(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 y 2 (siempre y la mayoría de las veces). Se tomarán valores porcentuales.

$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \geq 0.05$ $(L_0 - L_p) / L_p \geq 0.05$	<p>Lealtad actual (<math>L_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>L_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Lealtad actual (<math>L_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>L_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (L_0 - L_{-1}) / L_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (L_0 - L_p) / L_p < 0.05$	<p>Lealtad con respecto al mes anterior (<math>L_{-1}</math>) se mantuvo (+5%).</p> <p>Lealtad actual (<math>L_0</math>) es similar al presupuestado (<math>L_p</math>) (+5%).</p>
$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \leq -0.05$ $(L_0 - L_p) / L_p \leq -0.05$	<p>Lealtad actual (<math>L_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>L_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Lealtad actual (<math>L_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>L_p</math>) en un 5% o más.</p>

### 5.2.3 Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca

#### Percepción de la imagen de la empresa

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (buena imagen). Se tomarán valores porcentuales.

$(I_0 - I_{-1}) / I_{-1} \geq 0.05$ $(I_0 - I_p) / I_p \geq 0.05$	<p>Imagen actual (<math>I_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>I_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Imagen actual (<math>I_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (I_0 - I_{-1}) / I_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (I_0 - I_p) / I_p < 0.05$	<p>Imagen con respecto al mes anterior (<math>I_{-1}</math>) se mantuvo (+5%).</p> <p>Imagen actual (<math>I_0</math>) es similar al presupuestado (<math>I_p</math>) (+5%).</p>
$(I_0 - I_{-1}) / I_{-1} \leq -0.05$ $(I_0 - I_p) / I_p \leq -0.05$	<p>Imagen actual (<math>I_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>I_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Imagen actual (<math>I_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o más.</p>

### Atracción de clientes

#### **Fórmula: Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 3. Se tomarán valores porcentuales.

$(A_0 - A_{-1}) / A_{-1} \geq 0.05$ $(A_0 - A_p) / A_p \geq 0.05$	<p>Atracción de clientes actual (<math>A_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>A_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Atracción de clientes actual (<math>A_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>A_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (A_0 - A_{-1}) / A_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (A_0 - A_p) / A_p < 0.05$	<p>Atracción de clientes con respecto al mes anterior (<math>A_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Atracción de clientes actual (<math>A_0</math>) es similar al presupuestado (<math>A_p</math>) (+ 5%).</p>
$(A_0 - A_{-1}) / A_{-1} \leq -0.05$ $(A_0 - A_p) / A_p \leq -0.05$	<p>Atracción de clientes actual (<math>A_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>A_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Atracción de clientes actual (<math>A_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>A_p</math>) en un 5% o más.</p>

#### 5.2.4 Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención

#### Tiempo Total de atención percibido

#### **Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (rápido). Se tomarán valores porcentuales.

$(TR_0 - TR_{-1}) / TR_{-1} \geq 0.05$ $(TR_0 - TR_p) / TR_p \geq 0.05$	<p>Tiempo rápido de atención actual (<math>TR_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>TR_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo rápido de atención actual (<math>TR_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>TR_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (TR_0 - TR_{-1}) / TR_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (TR_0 - TR_p) / TR_p < 0.05$	<p>Tiempo rápido de atención con respecto al mes anterior (<math>TR_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Tiempo rápido de atención actual (<math>TR_0</math>) es similar al presupuestado (<math>TR_p</math>) (+ 5%).</p>
$(TR_0 - TR_{-1}) / TR_{-1} \leq -0.05$ $(TR_0 - TR_p) / TR_p \leq -0.05$	<p>Tiempo rápido de atención actual (<math>TR_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>TR_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo rápido de atención actual (<math>TR_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>TR_p</math>) en un 5% o más.</p>

### Cordialidad percibida en la atención

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**  
**(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales). Se tomarán valores porcentuales.

$(C_0 - C_{-1}) / C_{-1} \geq 0.05$ $(C_0 - C_p) / C_p \geq 0.05$	Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) en un 5% o más. Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $C_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (C_0 - C_{-1}) / C_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (C_0 - C_p) / C_p < 0.05$	Cordialidad de atención con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%). Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) es similar al presupuestado ( $C_p$ ) (+ 5%).
$(C_0 - C_{-1}) / C_{-1} \leq -0.05$ $(C_0 - C_p) / C_p \leq -0.05$	Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) en un 5% o más. Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) es peor que el presupuestado ( $C_p$ ) en un 5% o más.

### 5.2.5 Lograr calidad y variedad de productos

#### Percepción de calidad

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (alta calidad). Se tomarán valores porcentuales.

$(C_0 - C_{-1}) / C_{-1} \geq 0.05$ $(C_0 - C_p) / C_p \geq 0.05$	Calidad actual ( $C_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) en un 5% o más. Calidad actual ( $C_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $C_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (C_0 - C_{-1}) / C_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (C_0 - C_p) / C_p < 0.05$	Calidad con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%). Calidad actual ( $C_0$ ) es similar al presupuestado ( $C_p$ ) (+ 5%).
$(C_0 - C_{-1}) / C_{-1} \leq -0.05$ $(C_0 - C_p) / C_p \leq -0.05$	Calidad actual ( $C_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $C_{-1}$ ) en un 5% o más. Calidad actual ( $C_0$ ) es peor que el presupuestado ( $C_p$ ) en un 5% o más.

## Percepción de variedad

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Total de encuestas)\*100**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para respuestas de tipo 1 (gran variedad). Se tomarán valores porcentuales.

$(V_0 - V_{-1}) / V_{-1} \geq 0.05$ $(V_0 - V_p) / V_p \geq 0.05$	Variedad actual ( $V_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $V_{-1}$ ) en un 5% o más.  Variedad actual ( $V_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $V_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (V_0 - V_{-1}) / V_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (V_0 - V_p) / V_p < 0.05$	Variedad con respecto al mes anterior ( $V_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%).  Variedad actual ( $V_0$ ) es similar al presupuestado ( $V_p$ ) (+ 5%).
$(V_0 - V_{-1}) / V_{-1} \leq -0.05$ $(V_0 - V_p) / V_p \leq -0.05$	Variedad actual ( $V_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $V_{-1}$ ) en un 5% o más.  Variedad actual ( $V_0$ ) es peor que el presupuestado ( $V_p$ ) en un 5% o más.

## 5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

### 5.3.1 Optimizar procesos

#### Rotación y Antigüedad de créditos

Fórmula:

**Rotación = Ventas/Créditos promedio**

**Antigüedad = Días transcurridos/Rotación**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior, para la antigüedad de créditos. Se tomarán valores porcentuales.

$(AC_1 - AC_0) / AC_0 \geq 0.05$ $ (AC_p - AC_0) / AC_0  < 0.05$	Antigüedad de créditos actual ( $AC_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $AC_{-1}$ ) en un 5% o más. Antigüedad de créditos actual ( $AC_0$ ) es similar al presupuestado ( $AC_p$ ) (+ 5%).
$-0.05 < (AC_{-1} - AC_0) / AC_0 < 0.05$ $0.05 \leq  (AC_p - AC_0) / AC_0  < 0.15$	El Antigüedad de créditos con respecto al mes anterior ( $AC_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%). Antigüedad de créditos actual ( $AC_0$ ) tiene un desvío del valor presupuestado ( $AC_p$ ) de un 5% a un 15%.
$(AC_{-1} - AC_0) / AC_0 \leq -0.05$ $ (AC_p - AC_0) / AC_0  \geq 0.15$	Antigüedad de créditos actual ( $AC_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $AC_{-1}$ ) en un 5% o más. Antigüedad de créditos actual ( $AC_0$ ) tiene un desvío del valor presupuestado ( $AC_p$ ) de un 15% o más.

### Rotación y Antigüedad de Cuentas a pagar

**Fórmula:**

**Rotación = Compras y Gastos/Cuentas por pagar promedio**

**Antigüedad = Días transcurridos/Rotación**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(AP_0 - AP_{-1}) / AP_{-1} \geq 0.05$ $  (AP_0 - AP_p) / AP_p   < 0.05$	Antigüedad de pagos actual ( $AP_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $AP_{-1}$ ) en un 5% o más. Antigüedad de pagos actual ( $AP_0$ ) es similar al presupuestado ( $AP_p$ ) (+ 5%).
$-0.05 < (AP_0 - AP_{-1}) / AP_{-1} < 0.05$ $0.05 \leq   (AP_0 - AP_p) / AP_p   < 0.15$	El Antigüedad de pagos con respecto al mes anterior ( $AP_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%). Antigüedad de pagos actual ( $AP_0$ ) tiene un desvío del valor presupuestado ( $AP_p$ ) de un 5% a un 15%.
$(AP_0 - AP_{-1}) / AP_{-1} \leq -0.05$ $  (AP_0 - AP_p) / AP_p   \geq 0.15$	Antigüedad de pagos actual ( $AP_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $AP_{-1}$ ) en un 5% o más. Antigüedad de pagos actual ( $AP_0$ ) tiene un desvío del valor presupuestado ( $AP_p$ ) de un 15% o más.

### Tiempo Total de Atención Real

**Fórmula: Tiempo Real de Atención + Tiempo Real de Espera**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al trimestre anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(TTA_{-1} - TTA_0) / TTA_0 \leq -0.05$ $(TTA_p - TTA_0) / TTA_0 \leq -0.05$	Tiempo real de atención actual ( $TTA_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $TTA_{-1}$ ) en un 5% o más. Tiempo real de atención actual ( $TTA_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $TTA_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (TTA_{-1} - TTA_0) / TTA_0 < 0.05$ $-0.05 < (TTA_p - TTA_0) / TTA_0 < 0.05$	El Tiempo real de atención con respecto al mes anterior ( $TTA_{-1}$ ) se mantuvo (+ 5%). El Tiempo real de atención actual ( $TTA_0$ ) es similar al presupuestado ( $TTA_p$ ) (+ 5%).
$(TTA_{-1} - TTA_0) / TTA_0 \geq 0.05$ $(TTA_p - TTA_0) / TTA_0 \geq 0.05$	Tiempo real de atención actual ( $TTA_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $TTA_{-1}$ ) en un 5% o más. Tiempo real de atención actual ( $TTA_0$ ) es peor que el presupuestado ( $TTA_p$ ) en un 5% o más.

### Tiempo de Atención Real

**Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la estación.**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al trimestre anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(TRA_{-1} - TRA_0) / TRA_0 \leq -0.05$  $(TRA_p - TRA_0) / TRA_0 \leq -0.05$	<p>Tiempo real de atención actual (<math>TRA_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>TRA_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo real de atención actual (<math>TRA_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>TRA_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (TRA_{-1} - TRA_0) / TRA_0 < 0.05$  $-0.05 < (TRA_p - TRA_0) / TRA_0 < 0.05$	<p>El Tiempo real de atención con respecto al mes anterior (<math>TRA_{-1}</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>El Tiempo real de atención actual (<math>TRA_0</math>) es similar al presupuestado (<math>TRA_p</math>) (+ 5%).</p>
$(TRA_{-1} - TRA_0) / TRA_0 \geq 0.05$  $(TRA_p - TRA_0) / TRA_0 \geq 0.05$	<p>Tiempo real de atención actual (<math>TRA_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>TRA_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo real de atención actual (<math>TRA_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>TRA_p</math>) en un 5% o más.</p>

### Tiempo de Espera Real

**Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la empresa hasta que es atendido.**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al trimestre anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(TRE_{-1} - TRE_0) / TRE_0 \leq -0.05$  $(TRE_p - TRE_0) / TRE_0 \geq 0.05$	<p>Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>TRE_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>TRE_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (TRE_{-1} - TRE_0) / TRE_0 < 0.05$  $-0.05 < (TRE_p - TRE_0) / TRE_0 < 0.05$	<p>El Tiempo real de espera con respecto al mes anterior (<math>TRE_{-1}</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>El Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) es similar al presupuestado (<math>TRE_p</math>) (+- 5%).</p>
$(TRE_{-1} - TRE_0) / TRE_0 \geq 0.05$  $(TRE_p - TRE_0) / TRE_0 \geq 0.05$	<p>Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>TRE_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>TRE_p</math>) en un 5% o más.</p>

### 5.3.2 Enfatizar responsabilidad social y ambiental

#### Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales

**Fórmula:** Se deberá tomar el monto recaudado en el mes.

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \geq 0.05$  $(R_0 - R_p) / R_p \geq 0.05$	<p>Recaudación actual (<math>R_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Recaudación actual (<math>R_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>R_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (R_0 - R_{-1}) / R_{-1} < 0.05$  $-0.05 < (R_0 - R_p) / R_p < 0.05$	<p>Recaudación con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Recaudación actual (<math>R_0</math>) es similar al presupuestado (<math>R_p</math>) (+- 5%).</p>
$(R_0 - R_{-1}) / R_{-1} \leq -0.05$  $(R_0 - R_p) / R_p \leq -0.05$	<p>Recaudación actual (<math>R_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>R_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Recaudación actual (<math>R_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>R_p</math>) en un 5% o más.</p>

### Cantidad de Iniciativas

**Fórmula: Se tomará la cantidad de iniciativas llevadas a cabo en el mes.**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(CI_0 - CI_1) / CI_1 \geq 0.05$ $(CI_0 - CI_p) / CI_p \geq 0.05$	<p>Cantidad de Iniciativas actual (<math>CI_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>CI_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Iniciativas actual (<math>CI_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>CI_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (CI_0 - CI_1) / CI_1 < 0.05$ $-0.05 < (CI_0 - CI_p) / CI_p < 0.05$	<p>Cantidad de Iniciativas con respecto al mes anterior (<math>CI_1</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Cantidad de Iniciativas actual (<math>CI_0</math>) es similar al presupuestado (<math>CI_p</math>) (+ 5%).</p>
$(CI_0 - CI_1) / CI_1 \leq -0.05$ $(CI_0 - CI_p) / CI_p \leq -0.05$	<p>Cantidad de Iniciativas actual (<math>CI_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>CI_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Iniciativas actual (<math>CI_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>CI_p</math>) en un 5% o más.</p>

### 5.3.3 Efectuar convenios y alianzas

#### Cantidad de Convenios

**Fórmula: Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes.**

Evaluación de desvíos: respecto a valor presupuestado y respecto al mes anterior.

Se tomarán valores porcentuales.

$(CC_0 - CC_1) / CC_1 \geq 0.05$ $(CC_0 - CC_p) / CC_p \geq 0.05$	<p>Cantidad de Convenios actual (<math>CC_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>CC_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Convenios actual (<math>CC_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>CC_p</math>) en un 5% o más.</p>
$-0.05 < (CC_0 - CC_1) / CC_1 < 0.05$ $-0.05 < (CC_0 - CC_p) / CC_p < 0.05$	<p>Cantidad de Convenios con respecto al mes anterior (<math>CC_1</math>) se mantuvo (+ 5%).</p> <p>Cantidad de Convenios actual (<math>CC_0</math>) es similar al presupuestado (<math>CC_p</math>) (+ 5%).</p>
$(CC_0 - CC_1) / CC_1 \leq -0.05$ $(CC_0 - CC_p) / CC_p \leq -0.05$	<p>Cantidad de Convenios actual (<math>CC_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>CC_1</math>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de Convenios actual (<math>CC_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>CC_p</math>) en un 5% o más.</p>

### 5.3.4 Adecuar instalaciones

#### Impacto de la inversión en adecuación

**Fórmula: (Inversión en adecuación/Ventas).100**

Evaluación de desvíos: con respecto al semestre anterior y con respecto al presupuestado. Se tomarán valores porcentuales.

$(L_1 - I_0) / I_0 \geq 0.05$ $(I_p - I_0) / I_0 \geq 0.05$	Impacto de la adecuación actual ( $I_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) en un 5% o más. Impacto de la adecuación actual ( $I_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (L_1 - I_0) / I_0 < 0.05$ $-0.05 < (I_p - I_0) / I_0 < 0.05$	El Impacto de la adecuación con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) se mantuvo (+- 5%). El Impacto de la adecuación actual ( $I_0$ ) es similar al presupuestado ( $I_p$ ) (+- 5%).
$(L_1 - I_0) / I_0 \leq -0.05$ $(I_p - I_0) / I_0 \leq -0.05$	Impacto de la adecuación actual ( $I_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $L_1$ ) en un 5% o más. Impacto de la adecuación actual ( $I_0$ ) es peor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.

### 5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

#### 5.4.1 Capacitar al personal

##### Cantidad de horas de cursos tomados

**Fórmula: se mide en horas de curso por hombre/mes.**

Evaluación de desvíos: con respecto al año anterior y al valor presupuestado. Se tomarán valores porcentuales.

$(CHC_0 - CHC_1) / CHC_1 \geq 0.05$ $(CHC_0 - CHC_p) / CHC_p \geq 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (hombre/año ( $CHC_0$ )) ha mejorado con respecto al año anterior ( $CHC_1$ ) en un 5% o más. Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $CHC_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (CHC_0 - CHC_1) / CHC_1 < 0.05$ $-0.05 < (CHC_0 - CHC_p) / CHC_p < 0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_1$ ) se mantuvo (+- 5%). Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) es

	similar al presupuestado ( $CHC_p$ ) (+ 5%).
$(CHC_0 - CHC_{-1}) / CHC_{-1} \leq -0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) ha empeorado con respecto al año anterior ( $CHC_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(CHC_0 - CHC_p) / CHC_p \leq -0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) es peor que el presupuestado ( $CHC_p$ ) en un 5% o más.

#### 5.4.2 Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

##### Impacto de la inversión en tecnología y herramientas

**Fórmula: (Inversión en tecnología y herramientas/Ventas).100**

Evaluación de desvíos: con respecto al semestre anterior y al valor presupuestado.

Se tomarán valores porcentuales

$(I_1 - I_0) / I_0 \geq 0.05$	Impacto de la inversión actual ( $I_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $I_1$ ) en un 5% o más.
$(I_p - I_0) / I_0 \geq 0.05$	Impacto de la inversión actual ( $I_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (I_1 - I_0) / I_0 < 0.05$	El Impacto de la inversión con respecto al mes anterior ( $I_1$ ) se mantuvo (+ 5%).
$-0.05 < (I_p - I_0) / I_0 < 0.05$	El Impacto de la inversión actual ( $I_0$ ) es similar al presupuestado ( $I_p$ ) (+ 5%).
$(I_1 - I_0) / I_0 \leq -0.05$	Impacto de la inversión actual ( $I_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $I_0$ ) en un 5% o más.
$(I_p - I_0) / I_0 \leq -0.05$	Impacto de la inversión actual ( $I_0$ ) es peor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.

#### Balanced Scorecard – DEL RIO S.R.L.

A continuación se presenta una síntesis de los objetivos e indicadores analizados, en formato similar al de un Balanced Scorecard implementado.

Adicionalmente, presentamos iniciativas posibles para el alcance de los valores esperados de cada indicador.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Iniciativas	Target	Valor Actual	Valor de Comparación
Optimizar rentabilidad de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efecto palanca</li> <li>ROE</li> <li>ROI</li> <li>Liquidez</li> <li>Endeudamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un estudio pormenorizado de los proveedores en lo que se refiere a los plazos e intereses, para optimizar la utilización del crédito.</li> <li>Efectuar un análisis exhaustivo de clientes mayoristas en lo que respecta a los plazos, incobrabilidad y mora.</li> <li>Proponer una mejora en la negociación de los plazos con los proveedores de la empresa.</li> </ul>			
Incrementar ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen Bruto</li> <li>Monto Prom. de Compra por Cliente</li> <li>Ingresos por vtas. a empresas bajo convenio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar o redistribuir la inversión en publicidad y promoción de vtas</li> <li>Utilizar medios publicitarios o promocionales no tradicionales.</li> <li>Utilizar canje o trueque de productos o servicios versus publicidad y promociones.</li> <li>Hacer uso de eventos relevantes para el mercado objetivo.</li> <li>Establecer cuotas de descuento o canje de artículos por volumen y frecuencia de compra.</li> </ul>			
Reducir egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de administr. respecto de ventas</li> <li>Gastos de comercialización respecto de ventas</li> <li>Resultados financieros respecto de ventas</li> <li>Impuestos respecto de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control exhaustivo de los gastos de administración y de comercialización.</li> <li>Eliminar aquellas operaciones que no generen valor para la empresa.</li> <li>Determinar la conveniencia o no de tercerizar actividades de apoyo.</li> <li>Mejorar las condiciones de negociación con aquellos proveedores secundarios, en lo referente a plazos y costos financieros.</li> </ul>			

Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por clientes existentes</li> <li>Porcentaje de ingresos por clientes existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar proceso que permita la identificación de clientes nuevos y existentes, así como la antigüedad de cada cliente y la frecuencia de carga. Por ejemplo, entregarle a cada cliente una chequera / tarjeta magnética / calcomanía que lo identifique con un número.</li> </ul>			
Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por clientes nuevos</li> <li>Porcentaje de ingresos por clientes nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fijar precios diferentes para clientes distintos.</li> <li>Ofrecer planes de pago personalizados.</li> <li>Ofrecer descuentos por temporada.</li> <li>Establecer descuentos por compras acumulativas.</li> </ul>			
Aumentar la cantidad de clientes minoristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de clientes</li> <li>Porcentaje de clientes activos en el mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer escalas de precios por cantidad.</li> <li>Establecer tarifas corporativas por bienes conjuntos.</li> <li>Formular precios flexibles por consumo de otros bienes y/o servicios.</li> </ul>			
Lograr satisfacción y lealtad del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción del cliente</li> <li>Nivel de lealtad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar algún tipo de acción promocional. Esto permitirá incentivar a los clientes que ya conocen la empresa a que vuelvan, además de demostrarles la valoración que la empresa tiene hacia ellos. Al mismo tiempo, esta acción podría servir para que las personas que aún no son clientes se sientan tentados a serlo</li> </ul>			
Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de la imagen de la empresa</li> <li>Atracción de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en publicidad y promociones, así como en investigación de lo que los clientes desean y requieren de la empresa. Se deberá dejar claro el mensaje que la empresa desea transmitir para posicionarse adecuadamente en la mente de los consumidores.</li> </ul>			

Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo Total de atención percibido</li> <li>• Cordialidad percibida en la atención</li> </ul>	- Para llevar a cabo estas acciones será necesario invertir en investigación de lo que los clientes desean y requieren de la empresa y de lo que la empresa provee (por ejemplo, a través de Mystery shoppers). Además, será necesario investigar sobre cada uno de los procesos actuales, a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.			
Lograr calidad y variedad de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de calidad</li> <li>• Percepción de variedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar nuevos productos o servicios.</li> <li>- Agregar servicios de apoyo.</li> <li>- Agregar accesorios, productos y/o servicios complementarios.</li> </ul>			
Optimizar procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación y antigüedad de créditos</li> <li>• Rotación y antigüedad de Ctas. a Pagar</li> <li>• Tiempo Total de Atención Real</li> <li>• Tiempo de atención real</li> <li>• Tiempo de espera real</li> </ul>	- Investigar sobre cada uno de los procesos actuales a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora. Será importante detectar costos ocultos o innecesarios tanto en procesos administrativos y comerciales, como procesos operativos en playa. En el caso de los procesos de playa, se pueden implementar sistemas de premios a los empleados, con el fin que se encuentren incentivados a proporcionar la atención adecuada. Para poder identificar las brechas entre lo que los clientes desean y lo que la empresa provee, se podrían utilizar Mystery shoppers.			
Enfatizar responsabilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales</li> <li>• Cantidad de iniciativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar convenios con instituciones relacionadas con la protec. del medio amb. para promover la concientización (ISO Kids).</li> <li>- Implementar herramientas que tengan que ver con el medio ambiente, como el conocido sistema de las "5S" y certificaciones ISO relacionadas al medio ambiente.</li> <li>- Efectuar tareas relacionadas con la responsabilidad social, como recaudar fondos para comunidades carentes, escuelas y comedores, etc. y darlas a</li> </ul>			

		<p>conocer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repartir folletos sobre cuidado ambiental.</li> </ul>			
Efectuar convenios y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercarse a cámaras y asociaciones para proponer convenios y alianzas</li> <li>- Desarrollar y mejorar habilidades de RRPP y negociación (cursos)</li> <li>- Relevar info. sobre empresas que operan en el sector turístico</li> <li>- Investigar sobre posibles prospectos y las condiciones económicas en las que se encuentran.</li> </ul>			
Adecuar instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la inversión en adecuación</li> </ul>	- Estudiar la demanda del mercado, a la competencia y las tendencias a fin de visualizar la mejor alternativa de inversión.			
Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de horas de cursos tomados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- atención al cliente</li> <li>- utilización GNC</li> <li>- responsabilidad social y ambiental</li> <li>- manejo de sist. Informáticos</li> <li>- Marketing y negociación</li> </ul> </li> </ul>			
Adoptar tecnología y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la inversión en tecnología y herramientas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis general sobre los flujos de procesos para detectar ineficiencias.</li> <li>- Solicitar asesoramiento (consultoras)</li> <li>- Incorporar tecnología de mejoramiento de procesos</li> <li>- Adoptar herramientas de mejora (Sistema "5S", Kaizen, etc.)</li> </ul>			

## CONCLUSIONES

En atención a los objetivos propuestos para el logro de la presente investigación, y tomando en consideración los aporte teóricos utilizados como marco conceptual para la revisión de los hechos observados y para el diseño de los planteamientos propuestos, a continuación se presentan las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar la investigación:

1. En cuanto al nivel de conocimiento y aceptación del Cuadro de Mando Integral por parte de la gerencia de de la firma “DEL RIO S.R.L.” se pudo determinar que la empresa goza actualmente de una posición bastante favorable para tratar de implementar el CMI ya que se cuenta con la buena disposición del personal del nivel gerencial clave para el diseño de esta importante herramienta de gestión y además, en el plano estratégico la empresa ya ha recorrido un largo camino que la ubica en una posición ventajosa para emprender la decisión de adoptar dicha herramienta.
2. En referencia a la situación actual de la empresa se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través del análisis Swot. Los aspectos mencionados se pudieron identificar por medio de la observación directa y la formación de grupos focales.

Entre las debilidades más importantes se puede apuntar que no se 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 aplicado a la alta gerencia y gerencia media se establecieron los objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y a través del Modelo Causa Efecto se observaron cuales 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.

3. En cuanto al desarrollo del mapa estratégico para la organización, se procedió en primer lugar a revisar la vigencia de los elementos estratégicos propios de la organización y a evaluar su pertinencia para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. De acuerdo a la información suministrada en las encuestas se plantearon la misión, valores, visión y factores claves de éxito y se formularon el objetivo global y los objetivos estratégicos de cada perspectiva del CMI.

Es de hacer notar que el objetivo global de toda organización con fines de lucro implica maximizar la rentabilidad del negocio, por lo que los objetivos estratégicos considerados en cadena desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera, fueron diseñados en torno a dicho objetivo.

4. En lo relativo a la definición del perfil de los indicadores sus metas e iniciativas para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se definió un total de treinta y siete indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas. Dichos indicadores complementan a los que venía usando la organización, facilitando así un análisis más completo de la gestión y con la ventaja de que ahora si se pueden establecer relaciones causales para determinar las causas de las variaciones de las variables medidas, lo cual es la gran meta del Cuadro de Mando Integral que permite ofrecer a la organización un conocimiento más preciso y explícito de las causas de las variaciones de manera que se puedan aplicar a tiempo las acciones correctivas o de mejora que permitan retomar el rumbo de los resultados para asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa que conllevan al cumplimiento de su visión.

5. En definitiva, una vez aplicado el proceso paso a paso del Cuadro de Mando Integral según Niven (2003)<sup>26</sup>, se pudo constatar que el CMI es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas, que en este caso, siguiendo el modelo de Kaplan y Norton (2000) fueron cuatro: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>26</sup> Niven, Paul R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000.

Todo esto con la finalidad de suministrar a la gerencia la batería de indicadores de gestión requerida para evaluar y controlar el desempeño de su gestión y asegurar el éxito competitivo de la empresa y mantener satisfechos a los directivos, a los clientes y a los empleados de la organización.

En virtud de las conclusiones resultantes luego de la investigación, se recomienda a la gerencia de la empresa lo siguiente:

1. Promover un curso o entrenamiento incompany acerca del funcionamiento e implementación del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de que esta información llegue a los niveles alto, medio e intermedio de la organización para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir a su implementación.
2. Recopilar toda la información relativa al mapa estratégico de la organización (misión, valores, visión, factores claves de éxito) y revisar su adecuación con la realidad de la empresa y de su entorno inmediato.
3. Buscar el apoyo de la totalidad de la organización, haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta como tal y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de la empresa.
4. Si logra cubrir satisfactoriamente las tres recomendaciones anteriores, finalmente se sugiere emprender el camino para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral y atreverse a dar un cambio significativo en la forma de evaluar el desempeño de la organización.
5. Continuar la investigación en esta área del conocimiento a fin de conocer los resultados de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez J. y Blanco F., La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993
- Amat Oriol. Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial Gestión 2000-Barcelona.
- García L. El control de gestión. Ed. INDEX, Segunda edición, Madrid, 1975.
- Goldratt E., El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos. Ed. Castillo, México, 1992.
- Hernández T, Maritza. Tesis de Doctorado: Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica.
- Jordán Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE.1996.
- Kaplan R.S y Norton DP. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Barcelona. 1996.
- Lorino P., El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Ed. Alfaomega - Marcombo, España, 1993.
- Niven, Paul R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona: Gestión 2000.
- Ramón Companys Pascual, Planificación y Programación de la Producción. Editorial Marcombo, 1989
- Taylor - Fayol Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General 1981. Editorial: El Ateneo.