

# “Diseño de un Balanced Scorecard para una estación de servicio”



MADE

UCEMA

Agosto 2004

Autores:

Martorell, Guadalupe

Saita, Magdalena

Tutor:

Alejandra Falco

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
<b>MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>7</b>
ENUMERACIÓN DE FORTALEZAS .....	7
ENUMERACIÓN DE OPORTUNIDADES .....	7
ENUMERACIÓN DE DEBILIDADES .....	7
ENUMERACIÓN DE AMENAZAS.....	8
OPCIONES ESTRATÉGICAS .....	8
REPRESENTACIÓN DE ANÁLISIS FODA .....	10
<b>MAPA DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES.....</b>	<b>13</b>
OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA.....	14
<i>Descripción.....</i>	14
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	14
<i>Indicadores para el objetivo “Optimizar rentabilidad de la compañía” .....</i>	15
INCREMENTAR INGRESOS.....	22
<i>Descripción.....</i>	22
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	22
<i>Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos” .....</i>	22
REDUCIR EGRESOS .....	26
<i>Descripción.....</i>	26
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	26
<i>Indicadores para el objetivo “Reducir egresos” .....</i>	26
INCREMENTAR INGRESOS POR VENTAS A CLIENTES MINORISTAS EXISTENTES .....	31
<i>Descripción.....</i>	31
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	31
<i>Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos por ventas a clientes minoristas existentes” ...</i>	31
INCREMENTAR INGRESOS POR VENTAS A CLIENTES MINORISTAS NUEVOS .....	33
<i>Descripción.....</i>	33
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	34
<i>Indicadores para el objetivo “Incrementar Ingresos por ventas a clientes minoristas nuevos” .....</i>	34
AUMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES MINORISTAS .....	36
<i>Descripción.....</i>	36
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	36
<i>Indicadores para el objetivo “Aumentar la cantidad de clientes minoristas”.....</i>	36
LOGRAR SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE .....	38
<i>Descripción.....</i>	38
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	38
<i>Indicadores para el objetivo “Lograr satisfacción y lealtad del cliente” .....</i>	39
MEJORAR IMAGEN DE LA EMPRESA Y CONOCIMIENTO DE LA MARCA.....	41
<i>Descripción.....</i>	41
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	41
<i>Indicadores para el objetivo “Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca” .....</i>	42
OFRECER RAPIDEZ Y CORDIALIDAD EN LA ATENCIÓN.....	44
<i>Descripción.....</i>	44
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	44
<i>Indicadores para el objetivo “Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención” .....</i>	44
LOGRAR CALIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS .....	47
<i>Descripción.....</i>	47
<i>Objetivos estratégicos precedentes.....</i>	47
<i>Indicadores para el objetivo “Calidad y variedad de productos” .....</i>	47
OPTIMIZAR PROCESOS .....	49
<i>Descripción.....</i>	49

<i>Objetivos estratégicos precedentes</i> .....	50
<i>Indicadores para el objetivo “Optimizar procesos”</i> .....	50
ENFATIZAR RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL .....	56
<i>Descripción</i> .....	56
<i>Objetivos estratégicos precedentes</i> .....	56
<i>Indicadores para el objetivo “Enfatizar responsabilidad social y ambiental”</i> .....	57
EFFECTUAR CONVENIOS Y ALIANZAS .....	58
<i>Descripción</i> .....	58
<i>Objetivos estratégicos precedentes</i> .....	59
<i>Indicadores para el objetivo “Efectuar convenios y alianzas”</i> .....	59
ADECUAR INSTALACIONES .....	60
<i>Descripción</i> .....	60
<i>Objetivos estratégicos precedentes</i> .....	61
<i>Indicadores para el objetivo “Adecuar instalaciones”</i> .....	61
CAPACITAR AL PERSONAL.....	62
<i>Descripción</i> .....	62
<i>Indicadores para el objetivo “Capacitar al personal”</i> .....	62
ADOPTAR TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS; ASESORAMIENTO .....	63
<i>Descripción</i> .....	63
<i>Indicadores para el objetivo “Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento”</i> .....	63
<b>BALANCED SCORECARD – SURTIR S.R.L.</b> .....	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA</b> .....	<b>70</b>

## **Introducción a la empresa**

La empresa, denominada SURTIR SRL, se dedica a la comercialización de combustibles líquidos de la bandera Petrobras, y desarrolla sus actividades en la ciudad de Salta, provincia de Salta. Está constituida como SRL y conformada por 3 socios: 2 socios iniciales, padre e hijo, y un tercer socio incorporado en una expansión de la empresa.

La empresa marcó un constante deseo de crecimiento y expansión. Así fue que evolucionó desde un pequeño surtidor de dos mangueras, sin infraestructura alguna, en una plaza de la zona céntrica (hoy ya no existe este establecimiento), 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.

SURTIR SRL cuenta hoy con tres estaciones de servicio, ubicadas en los accesos a la ciudad de Salta: Estación Chachapoya, Estación Tavella y Estación Paraguay. Todas comercializan combustibles líquidos de los distintos tipos, en sus versiones “normal” y “premium”: nafta común, nafta super 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 la bandera, 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. Las ventas minoristas cuentan, a su vez, con tres tipos de clientes. Primero, clientes que llevan combustibles de altas especificaciones, 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 referirnos a especificaciones hacemos 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 inferiores, en cada uno de los tipos de combustible, a los de Shell e YPF y comparables a los de Refinor, otra bandera reconocida en el Norte Argentino. Este diferencial de precio es una ventaja, sobre todo para ventas mayoristas.

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.

## Misión y Visión de la empresa

Al entrevistarnos con los socios, detectamos que no existe una misión ni visión formal y escrita en la empresa. Por lo tanto, comenzamos 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:

- ‘Liderar en volúmenes de venta de combustible en la zona brindando un servicio diferente, llegando hasta el propio cliente’.
- ‘Ser rentables; ganar dinero’.
- ‘Ofrecer seriedad. Otras estaciones estafan a sus clientes’.
- ‘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’.

Adicionalmente, investigamos sobre la misión y la visión de Petrobras, a fin de asegurarnos que las que se definan en SURTIR SRL estén alineadas con las de la bandera.

- 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 (2015): 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, hemos definido la siguiente misión para SURTIR 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.’

## **Análisis FODA**

### **Enumeración de Fortalezas**

1. Venta mayorista y minorista de combustible.
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. Poseer las únicas estaciones de esa bandera, por lo que todo el apoyo promocional de la bandera recae en la empresa.
7. Menor precio a igual o mayor calidad y especificaciones que la competencia.
8. Apoyo de la petrolera: acciones de marketing, promociones, capacitación, etc.

### **Enumeración de 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 del NOA que mejoran las ventas al por mayor.
4. Necesidad de las empresas de agro y turismo de disminuir sus costos.

### **Enumeración de 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 emprendedores.
3. La bandera aún no es muy conocida en el NOA y los cambios de carteles, marquesinaas, etc. aún no se han efectuado. Poca presencia.
4. Imposibilidad de compartir flete por ser la única empresa de esa bandera.
5. Márgenes preestablecidos por la petrolera.
6. Bajo poder de negociación con la petrolera, único proveedor.

7. Estructura pequeña y desordenada; procesos manuales.
8. Poca promoción de las cualidades de los productos.

### **Enumeración de Amenazas**

1. El creciente reemplazo del mercado de combustibles líquidos por gaseosos.
2. Nuevo precio tope al combustible líquido, establecido por el Estado y/o la petrolera.
3. La región NOA 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.

### **Opciones Estratégicas**

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 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).



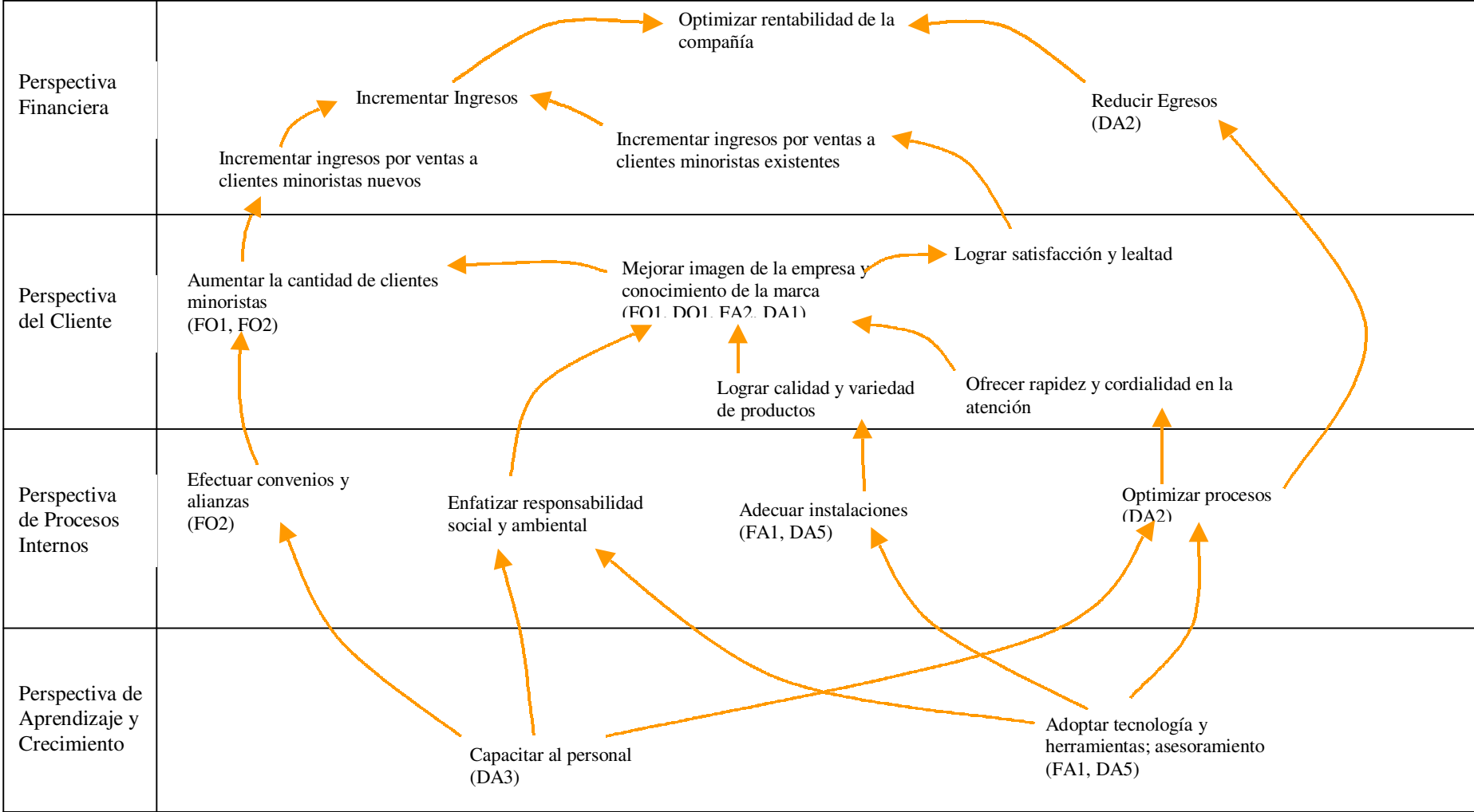
A continuación, representaremos el análisis ya efectuado en forma de cuadro. Luego, presentaremos el mapa de la estrategia. Cabe aclarar que en el mapa de la estrategia nos abocaremos a clientes minoristas.

## Representación de Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	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 en el NOA. Poca presencia.
	4. Estructura pequeña que permite una rápida toma de decisiones y adaptación al cambio.	4. Imposibilidad de compartir flete por ser la única empresa de esa bandera.
	5. Factibilidad estructural para la incorporación de venta de combustible gaseoso.	5. Márgenes preestablecidos por la petrolera.
	6. Poseer las únicas estaciones de esa bandera, por lo que todo el apoyo promocional de la bandera recae en la empresa.	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.
<b>Oportunidades</b>		
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 del NOA 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 NOA 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.		

# Mapa de la estrategia



## Descripción de Objetivos e Indicadores

A continuación:

1. Efectuaremos 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. Detallaremos 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 la encuestas, SURTIR 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. Describiremos 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, utilizamos 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.

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.

## **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 :**  $\frac{ROE}{ROI}$

**Variabes:**

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.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**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.

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

- 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 par al 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.

**Fórmula:**  $\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Pat. Neto Promedio}}$

**Variables:**

1 – Ganancia Neta: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. 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.

**Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:**

$ROE > 0$	Quedan fondos disponibles para los Propietarios (acciones o dividendos).
$ROE \leq 0$	No quedan fondos disponibles para los Propietarios.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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

**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:** 
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Activo Promedio}}$$

**VARIABLES:**

1 – EBIT: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. 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.

**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 a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

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

- 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:**  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

**Variables:**

1 – Activo Corriente: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. 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.

**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 a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

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

$(L_0 - L_{-1}) / L_{-1} \leq -0.05$	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

**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:**  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Pat. Neto}}$

**Variables:**

1 – Pasivo Total: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Mide el patrimonio neto que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**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 a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

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

## 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 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:**  $\frac{\text{Ganancia Bruta}}{\text{Ingresos por Ventas}}$

**Variables:**

1 – Ganancia Bruta: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**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 a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

$(MB_0 - MB_{-1}) / MB_{-1} \geq 0.05$	Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $MB_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(MB_0 - MB_p) / MB_p \geq 0.05$	Margen Bruto actual ( $MB_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $MB_p$ ) en un 5% o más.

$-0.05 < (MB_0 - MB_{-1}) / MB_{-1} < 0.05$ $-0.05 < (MB_0 - MB_p) / MB_p < 0.05$	<p>Margen Bruto con respecto al mes anterior (<math>MB_{-1}</math>) se mantuvo (+- 5%).</p> <p>Margen Bruto actual (<math>MB_0</math>) es similar al presupuestado (<math>MB_p</math>) (+- 5%).</p>
$(MB_0 - MB_{-1}) / MB_{-1} \leq -0.05$ $(MB_0 - MB_p) / MB_p \leq -0.05$	<p>Margen Bruto actual (<math>MB_0</math>) ha empeorado con respecto al mes anterior (<math>MB_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Margen Bruto actual (<math>MB_0</math>) es peor que el presupuestado (<math>MB_p</math>) en un 5% o más.</p>

▪ 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:**  $\frac{\text{Ingresos por Ventas del mes}}{\text{Cantidad de clientes que generaron ingreso}} * 100$

**Variabes:**

1 – Ingresos por Ventas del mes: Se mide en Pesos Argentinos. 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.

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



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

▪ 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:** 
$$\frac{\text{Ingresos por ventas con convenio} * 100}{\text{Ventas Totales}}$$

**VARIABLES:**

1 - Ingresos por ventas con convenio: se mide en pesos argentinos. 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 argentinos. Es el monto por las ventas totales de la empresa.

**Frecuencia de actualización:** Mensual

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

$(I_0 - I_{-1}) / I_{-1} \geq 0.05$ $(I_0 - I_p) / I_p \geq 0.05$	<p>Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas (<math>I_0</math>) ha mejorado con respecto al mes anterior (<math>I_{-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actual / Ventas (<math>I_0</math>) es mejor que el presupuestado (<math>I_p</math>) en un 5% o</p>
--	--

	más.
$-0.05 < (I_0 - I_1) / I_1 < 0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas ( $I_0$ ) con respecto al mes anterior ( $I_1$ ) 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%).
$(I_0 - I_1) / I_1 \leq -0.05$	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio actuales / Ventas ( $I_0$ ) ha empeorado con respecto al mes anterior ( $I_1$ ) 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.

## 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:**  $\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos por Ventas}} * 100$

**Variables:**

1 – Gastos de Administración: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

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

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

- 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:**  $\frac{\text{Gastos de Comercialización}}{\text{Ingresos por Ventas}} * 100$

**Variables:**

1 – Gastos de Comercialización: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

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

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

▪ 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:**  $\frac{\text{Resultados Financieros}}{\text{Ingresos por Ventas}} * 100$

**Variables:**

1 – Resultados Financieros: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

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

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

**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:**  $\frac{\text{Impuestos}}{\text{Ingresos por Ventas}} * 100$

**Variables:**

1 – Impuestos: Se mide en Pesos Argentinos. 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 Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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.

## **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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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**

**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 Porcentajes 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 Porcentajes 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:**  $\frac{\text{Ingreso por clientes existentes}}{\text{Ingreso total (cltes. Nuevos y existentes)}} * 100$

**Variabes:**

1- Ingreso por clientes existentes: se mide en pesos argentinos. 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 argentinos. 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.

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

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

## **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.

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

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

- **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:** 
$$\frac{\text{Ingreso por clientes nuevos}}{\text{Ingreso total (cltes. Nuevos y existentes)}} * 100$$

**Variables:**

1- Ingreso por clientes nuevos: se mide en pesos argentinos. 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 argentinos. 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.

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

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

## **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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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>

- 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:**  $\frac{\text{Cantidad de clientes que generaron ingreso en el mes}}{\text{Cantidad de Clientes}} * 100$

**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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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>

## Lograr satisfacción y lealtad del cliente

### 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 lo 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:** 
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$$

#### **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.

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

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

$$(S_0 - S_p) / S_p \leq -0.05$$

anterior ( $S_{-1}$ ) en un 5% o más.

Satisfacción actual ( $S_0$ ) es peor que el presupuestado ( $S_p$ ) en un 5% o más.

▪ Nivel de Lealtad del cliente

**Descripción:**

Permite evaluar si los clientes son leales a SURTIR 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:**  $\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$

$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 2}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$$

**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.



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

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

## **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:** 
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$$

**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.

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

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

$(I_0 - I_p) / I_p \leq -0.05$	anterior ( $I_{-1}$ ) en un 5% o más. Imagen actual ( $I_0$ ) es peor que el presupuestado ( $I_p$ ) en un 5% o más.
--------------------------------	---

▪ **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:**  $\frac{\text{Cantidad de clientes nuevos}}{\text{Inversión en Publicidad}}$

**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.

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

$(A_0 - A_{-1}) / A_{-1} \geq 0.05$	Atracción de clientes actual ( $A_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $A_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(A_0 - A_p) / A_p \geq 0.05$	Atracción de clientes actual ( $A_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $A_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (A_0 - A_{-1}) / A_{-1} < 0.05$	Atracción de clientes con respecto al mes anterior ( $A_{-1}$ )

$-0.05 < (A_0 - A_p) / A_p < 0.05$	<p>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>

## 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.

### 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:** 
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$$

**Variabes:**

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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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**

**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:**  $\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$

$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 2}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$

**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.

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

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

$$(C_0 - C_p) / C_p \leq -0.05$$

Cordialidad de atención actual ( $C_0$ ) es peor que el presupuestado ( $C_p$ ) en un 5% o más.

## 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. Es por esto que 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 SURTIR 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:** 
$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$$

**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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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**

**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:**  $\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1}}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}} * 100$

**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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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.

## 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. Es por esto que 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 =  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Créditos promedio}}$  Antigüedad =  $\frac{\text{Días transcurridos}}{\text{Rotación}}$

##### **Variables:**

1 – Ventas: Se mide en Pesos Argentinos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Créditos promedio: Se mide en Pesos Argentinos. 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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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

**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 =  $\frac{\text{Compras y gastos}}{\text{Cuentas a pagar promedio}}$       Antigüedad =  $\frac{\text{Días transcurridos}}{\text{Rotación}}$

**Variables:**

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

2 – Cuentas a pagar promedio: Se mide en Pesos Argentinos. 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.

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

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

$ (AP_0 - AP_p) / AP_p  \geq 0.15$	<p>con respecto al mes anterior (<math>AP_{t-1}</math>) en un 5% o más.</p> <p>Antigüedad de pagos actual (<math>AP_0</math>) tiene un desvío del valor presupuestado (<math>AP_p</math>) de un 15% o más.</p>
------------------------------------	--

▪ **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.

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

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

- **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.

**Variabes:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

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

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

- **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.

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

$(TRE_{-1} - TRE_0) / TRE_0 \geq 0.05$  $(TRE_p - TRE_0) / TRE_0 \geq 0.05$	<p>Tiempo real de espera actual (<math>TRE_0</math>) ha 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>
$(TRE_{-1} - TRE_0) / TRE_0 \leq -0.05$  $(TRE_p - TRE_0) / TRE_0 \leq -0.05$	<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>

## **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.

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

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

- 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.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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>

## 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.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a 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>

## 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:** 
$$\frac{\text{Inversión en adecuación} * 100}{\text{Ventas}}$$

#### **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

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

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

## 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

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

$(CHC_0 - CHC_{-1}) / CHC_{-1} \geq 0.05$	Cantidad de horas de curso actual (hombre/mes) ( $CHC_0$ ) ha mejorado con respecto al mes anterior ( $CHC_{-1}$ ) en un 5% o más.
$(CHC_0 - CHC_p) / CHC_p \geq 0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) es mejor que el presupuestado ( $CHC_p$ ) en un 5% o más.
$-0.05 < (CHC_0 - CHC_{-1}) / CHC_{-1} < 0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_{-1}$ ) se mantuvo (+- 5%).
$-0.05 < (CHC_0 - CHC_p) / CHC_p < 0.05$	Cantidad de horas de curso actual ( $CHC_0$ ) es

	similar al presupuestado (CHC <sub>p</sub> ) (+- 5%).
$(CHC_0 - CHC_{.1}) / CHC_{.1} \leq -0.05$  $(CHC_0 - CHC_p) / CHC_p \leq -0.05$	<p>Cantidad de horas de curso actual (CHC<sub>0</sub>) ha empeorado con respecto al mes anterior (CHC<sub>.1</sub>) en un 5% o más.</p> <p>Cantidad de horas de curso actual (CHC<sub>0</sub>) es peor que el presupuestado (CHC<sub>p</sub>) en un 5% o más.</p>

## 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:**  $\frac{\text{Inversión en tec. y herr.} * 100}{\text{Ventas}}$

#### **VARIABLES:**

1 - Inversión en tecnología y herramientas (incluye asesoramiento): se mide en pesos argentinos. 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 argentinos. Se toman las ventas del semestre actual (posterior al semestre en el que se efectuó la inversión).

**Frecuencia de actualización:** Semestral

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

Se tomarán valores porcentuales.

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



## **Balanced Scorecard – SURTIR S.R.L.**

A continuación presentamos 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>				
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>				
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>				

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>	- 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.			
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>				
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>				
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>	- 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			
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>	- 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.			

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>				
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>	<p>- Realizar convenios con instituciones relacionadas con la protec. del medio amb. para promover la concientización (ISO Kids).</p> <p>- Implementar herramientas que tengan que ver con el medio ambiente, como el conocido sistema de las "5S" y certificaciones ISO relacionadas al medio ambiente.</p> <p>- Efectuar tareas relacionadas con la responsabilidad social, como recaudar fondos para comunidades carenciadas, escuelas y comedores, etc. y darlas a</p>			

		<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>- Releva 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar la demanda del mercado, a la competencia y las tendencias a fin de visualizar la mejor alternativa de inversión.</li> </ul>			
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>			

## **Bibliografía utilizada**

- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston, Harvard Business School Press, 1992.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Boston, Harvard Business School Press, 2000.

Autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Guadalupe Martorell

DNI: 26.627.464

Magdalena Saita

DNI: 20.540.423





