



Universidad del CEMA
Maestría en Dirección de Empresas

Seminario de Tesis:
Balanced Scorecard y Diagnóstico Estratégico

Título:
**Diseño preliminar de un Balanced Scorecard para una
Compañía Distribuidora de Combustibles Líquidos**

Autor:
Maximiliano J. Ramírez

Profesora:
**Alejandra E. Falco
Diego C. López**

Octubre de 2004



INDICE

<u>OBJETIVO Y ALCANCE</u>	3
<u>¿QUÉ ES EL BSC?</u>	4
<u>DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y SU NEGOCIO</u>	7
<u>MERCADO DE COMBUSTIBLES</u>	7
<u>NEGOCIO DE PCSA</u>	7
<u>SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO - IMPACTO EN PCSA Y PERSPECTIVAS</u>	8
<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PCSA</u>	10
<u>DESCRIPCIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</u>	10
<u>DISEÑO PRELIMINAR DEL BSC EN PCSA</u>	11
<u>¿POR QUÉ PCSA NECESITA DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL BSC?</u>	11
<u>DISEÑO DEL MAPA DE ESTRATEGIA</u>	12
<u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	13
<u><i>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i></u>	13
<u><i>Perspectiva de Procesos Internos</i></u>	14
<u><i>Perspectiva del Cliente</i></u>	17
<u><i>Perspectiva Financiera</i></u>	19
<u>INDICADORES DE PCSA</u>	21
<u>CONCLUSIONES</u>	32
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	34



OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo del presente trabajo es elaborar el diseño preliminar de un Balanced Scorecard (BSC) a nivel Unidad de Negocio para el caso de una empresa distribuidora de combustibles.

En consecuencia, el trabajo consistirá en relevar y estudiar la Misión, Visión y estrategias elaboradas por la Dirección de la compañía, y luego “traducirlas” en objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC, para así elaborar el Mapa de Estrategia de la compañía.

Finalmente, se identificarán una serie de indicadores que mejor sirvan para medir el cumplimiento con los objetivos estratégicos definidos por la compañía. No obstante, en la presente tesina no se incluirá una cuantificación de los valores target, actuales y comparativos para cada uno de los indicadores, debido a que la Gerencia no posee en la actualidad la información necesaria para obtenerlos o aún no ha definido los valores target.

Este BSC constituirá el primer borrador que servirá de base para el proceso de implementación del equipo de trabajo designado y que será llevado a cabo en una etapa posterior a la presente tesina.

En función de lo mencionado en el párrafo anterior, es altamente probable que algunos objetivos estratégicos e indicadores sean reemplazados o modificados durante el primer año de implementación del BSC, debido a los aportes realizados por los variados puntos de vista que conviven en las distintas áreas de la compañía, del accionista mayoritario y del consultor encargado de coordinar la implementación.



¿QUÉ ES EL BSC?

“El BSC proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.” (Díaz de Iparraguirre, Ana Mercedes, p. 1)

“El BSC coloca a la estrategia y la visión de la compañía, no el control, en el centro del análisis. Establece objetivos, pero tiene en consideración que la gente adoptará los comportamientos que sean apropiados y tomará las acciones que considere necesarias para conseguir esos objetivos.” (Kaplan, Norton, 1992, p. 72)

El BSC es una herramienta que tiene por finalidad:

- Traducir la estrategia, la Misión y Visión de una Organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que informa a la alta Dirección sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.
- Crear un modelo compartido de negocio para facilitar el consenso a lo largo de la organización, permitiendo que sea un marco de referencia para el trabajo en equipo interdisciplinario.
- Comunicar a toda la organización cuáles son los objetivos estratégicos establecidos por la alta Dirección.
- Vincular los objetivos estratégicos establecidos por la organización con los indicadores que miden la evolución de dichos objetivos. Esta vinculación permite establecer recompensas sobre la base de indicadores de actuación que están relacionados directamente con objetivos estratégicos, permitiendo la alineación de los objetivos personales con los de la compañía.
- Servir de guía para que las iniciativas de mejoras propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos y se les asignen los recursos necesarios.
- Brindar el feedback necesario para cambiar el curso de las acciones e iniciativas efectuadas, o bien para reformular los objetivos estratégicos, con miras a lograr el desarrollo de la compañía.



‘El BSC expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.’ (Kaplan, Norton, 1997, p. 21)

Para poder diseñar e implementar un BSC exitosamente, resulta entonces necesario comprender acabadamente cuál es la visión y misión que ha establecido la alta Dirección. En función de estos elementos, conjuntamente con el conocimiento de la industria, debe establecerse las estrategias posibles para alcanzar los objetivos de la compañía.

Luego, teniendo una idea clara de cuál es la estrategia, se construye el BSC, el que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas:

1. Perspectiva Financiera: ‘El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.’ (Kaplan, Norton, 1997, p. 39). Como ejemplo de objetivos financieros pueden mencionarse: rentabilidad, cash flow, ahorro en costos, etc. En esta perspectiva, la pregunta que nos debemos hacer es: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

Es importante mencionar que todos los objetivos del resto de las perspectivas deben tener una vinculación directa o indirecta con las medidas de la perspectiva financiera, conectándose entre sí por relaciones causa-efecto.

2. Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva deben identificarse los segmentos de clientes y de mercado que la empresa busca explotar. Sobre la base de estas metas, el BSC debe determinar sobre cuáles variables hacer foco.

Genéricamente, puede decirse que existen tres tipos de atributos que son utilizados para medir esta perspectiva:



1. Atributos de producto
 2. Imagen de la marca y de la compañía
 3. Relación con el cliente
3. Perspectiva del Proceso Interno: En esta perspectiva, “los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:
1. Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado, y
 2. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.” (Kaplan, Norton, 1997, p. 40)

Aquí, hay que preguntarse: ¿En qué quiere destacarse la compañía? En consecuencia, los gerentes deberán enfocarse a aquellos procesos que tengan mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el logro de resultados económicos y financieros.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: Para poder alcanzar las metas establecidas en las anteriores perspectivas, la compañía debe poseer una infraestructura adecuada, que debe contener como mínimo:
1. Capacitación a las personas integrantes de la compañía.
 2. Infraestructura tecnológica acorde a las necesidades de los usuarios.
 3. Sistema de motivación, delegación de poder y alineación de objetivos que potencien a las personas.

En esta perspectiva, las preguntas que se tienen que hacer los gerentes es: ¿Podemos seguir mejorando y creando valor para la compañía? y ¿Cómo lo podemos lograr?

Cabe destacar que esta perspectiva es la que habitualmente está menos desarrollada, pero es la que soporta a las anteriores tres perspectivas.



DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y SU NEGOCIO

Mercado de Combustibles

El negocio del petróleo y sus derivados se puede dividir en dos grandes etapas:

- Upstream: Esta etapa puede subdividirse, a su vez, en dos procesos:
 - Prospección y perforación de nuevos pozos que puedan producir petróleo.
 - Extracción del petróleo a la superficie una vez hallados los pozos con suficiente capacidad para que sean rentables.

- Downstream: Esta etapa también puede subdividirse, a su vez, en dos procesos:
 - Destilación del petróleo, obteniendo subproductos tales como: naftas, gas oil, fuel oil, gas, etc.
 - Distribución de los subproductos a los usuarios finales.

Aquellas compañías que poseen las dos etapas del negocio se denominan “integradas”. Por otro lado, aquellas que posean solamente una de las dos etapas se denominan “no integradas”.

En la actualidad, existen cuatro compañías -denominadas “Mayors”- que se dividen aproximadamente el 95% del market share del mercado total de distribución combustibles líquidos (5.400 estaciones de servicio). En orden de importancia están: Repsol-YPF, Shell, Petrobrás y Esso.

El restante 5% del mercado está distribuido en compañías con marca propia -denominadas “Minors”- (SOL, Rhasa, Dapsa, Pecom, etc.) y estaciones sin bandera -denominadas “Estaciones Blancas”-.

Negocio de PCSA

PCSA es una compañía no integrada radicada en la República Argentina, debido a que su negocio principal consiste en la distribución de combustibles líquidos (naftas, gas oil y



kerosén) a través de su red de 180 estaciones de bandera ‘SOL’, que está distribuida en las provincias de Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos, Buenos Aires y Capital Federal.

Cabe destacar que la compañía no dispone de una refinería propia, sino que compra los productos directamente de un proveedor que tenga capacidad de refinación y los almacena en su planta de despacho en Dock Sud.

PCSA está incluida dentro del grupo de las ‘Minors’ y posee la quinta red en orden de importancia en el país, luego de las cuatro ‘Mayors’.

La mayoría del paquete accionario de PCSA es propiedad, indirectamente (a través de la compañía uruguaya ANCSOL S.A.F.I.), de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP), compañía estatal uruguaya que posee el monopolio de la venta de combustibles en Uruguay y es propietaria de una refinería. El resto del paquete accionario está atomizado y cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

La compañía dispone de tres canales de ventas, que se enumeran a continuación:

- Venta directa, a través de estaciones de servicio operadas por personal de la compañía, de combustibles líquidos, GNC, lubricantes y servicios de lubricación y limpieza del automóvil. Posee además, en algunas de sus estaciones, locales de venta de golosinas, cigarrillos, comidas rápidas y accesorios.
- Venta de combustibles líquidos y lubricantes a operadores de estaciones de servicio franquiciadas (los ‘operadores’). Este canal es el que arroja mayores beneficios y es el núcleo del negocio.
- Venta de combustibles líquidos y lubricantes a distribuidores mayoristas, siendo éste un negocio marginal, ya que no hay obligación entre las partes de comprar o vender y, por lo tanto, la venta se realiza siempre y cuando sea conveniente para los intereses de la compañía.

Situación actual del mercado - Impacto en PCSA y perspectivas

Desde enero de 2003, a instancias del Gobierno Nacional, las empresas productoras y las refinadoras de hidrocarburos han acordado fijar un nivel de precios de las naftas y del gas oil



sobre la base de un precio internacional del crudo referencia (WTI) de 28,50 U\$\$/bbl, con leves incrementos realizados recientemente.

Con relación al precio internacional del crudo, el mismo ha alcanzado recientemente un nuevo pico histórico, superando los 55 U\$\$/bbl. Los incrementos históricos en los valores del petróleo crudo se deben, entre otros factores, a los continuos atentados en las instalaciones petroleras en Irak, la violencia en Medio Oriente y a la creciente demanda de China y la India, producto del crecimiento económico que se viene registrando en ambos países.

PCSA no escapa al contexto negativo mencionado en el punto anterior, viéndose particularmente perjudicada debido a que pertenece al sector de distribución, cuyos márgenes de venta fueron los más dañados.

Esto es así porque el margen de PCSA está dado por la diferencia entre el precio de compra del producto terminado (fijado sobre la base de precios internacionales en alza) y del precio de venta (fijado en función de las negociaciones llevadas a cabo por las productoras y refinadoras con el Gobierno), neto de impuestos y gastos directos.

En función de lo mencionado anteriormente, dichos márgenes son negativos en la mayoría de los canales y combustibles, ocasionando graves perjuicios económicos y financieros para la compañía y provocando que el accionista tenga que asistir financieramente a la compañía o ésta necesite incrementar su nivel de endeudamiento hasta que la situación vuelva a la normalidad.

Actualmente, existe incertidumbre sobre la evolución de los precios internacionales del petróleo y sus derivados, debido a la situación existente en el Medio Oriente. No obstante ello, es de esperar que la situación coyuntural de márgenes se recomponga en el mediano plazo, ya sea por la baja en los precios internacionales como por el incremento en los precios de venta al público (o una reducción en los impuestos que genere un mayor margen) o una combinación de estos. De lo contrario, se generarían cierres de empresas y se reduciría aún más la cantidad de competidores en el mercado, siendo perjudicial para el Gobierno y para el país en general.



Estructura Organizacional de PCSA

En la actualidad, el organigrama se resume de la siguiente forma:

DIRECTORIO						
GERENCIA COMERCIAL			GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL			
Depto. de Ventas	Dpto. Logística y Distribución	Depto. Planificac. & Marketing	Dpto. Administrac.	Dpto. Económico Financiero	Dpto. Legales	
Operadores Asociados	Servicio Técnico		Créditos	Contabilidad		Presupuesto
Estaciones Propias	Despacho		Personal	Finanzas		
Lubricantes	Control de Calidad		Sistemas	Impuestos		
Mayoristas	Pedidos y Facturación		Compras	Proveedores		

Descripción de Misión, Visión y Valores

A continuación, se describe la Misión, Visión y Valores enunciados por la Dirección de la compañía:

Misión de PCSA: ‘Distribuidora de combustibles reconocida por la calidad de sus productos y la eficiencia de su operación, merecedora de la confianza de clientes y proveedores por su actitud proactiva y prudente y por la integridad de su personal.’”

Visión de PCSA: ‘Satisfacer con excelencia las expectativas de clientes, proveedores, empleados y accionistas, utilizando las mejores prácticas empresarias con estricto cumplimiento de la normativa vigente.’”

Valores de PCSA: Los valores que rigen a la organización son: Honestidad, Actitud, Respeto y Transparencia.

Resulta evidente que los contenidos enunciados en la Misión, Visión y Valores no están en contraposición, sino más bien que están estrechamente ligados entre sí y que son complementarios unos a otros.

DISEÑO PRELIMINAR DEL BSC EN PCSA

¿Por qué PCSA necesita diseñar e implementar el BSC?

‘Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas empresas adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.’ (Kaplan, Norton, 1997, p. 35)

Este concepto, tan bien plasmado por los Dres. Kaplan y Norton, responde a un viejo paradigma de visión de estrategia de negocios que se ajusta a la perfección en PCSA, dado que tanto la Dirección como las Gerencias y Jefaturas de la empresa históricamente han realizado sus mediciones y toman decisiones sobre la base de indicadores financieros, tales como:

- EBITDA
- Margen por operador y ventas mensuales
- Costos administrativos y operativos
- Cash flow

Estas mediciones financieras son de vital importancia para la compañía, pero no son útiles para evaluar la trayectoria de PCSA en el entorno competitivo en que está inmerso, debido a que estos indicadores solamente muestran una parte de la situación de la compañía y no sirven de guía para medir si la empresa está creando el valor que esperan sus accionistas.

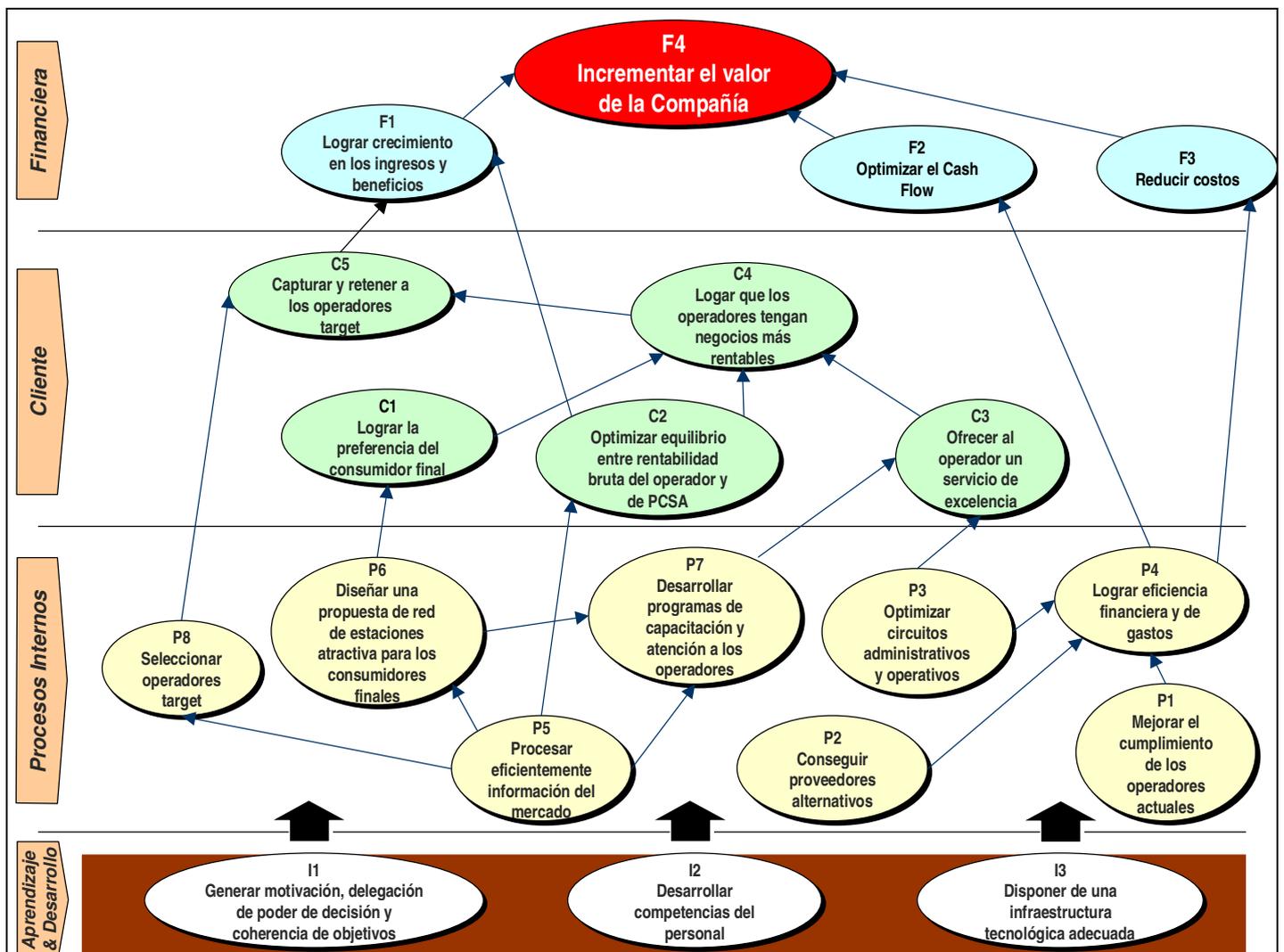
Cabe destacar que factores tales como clima organizacional, relaciones con los clientes, capacitación del personal, etc., constituyen aspectos que son tenidos en cuenta y valorados por la Dirección desde un punto de vista ‘subjetivo’, pero que no forman parte de un sistema de medición integral.

El enfoque de crisis utilizado por la compañía, necesariamente de corto plazo, genera una visión de túnel que provoca que, en la actualidad, la compañía no cuente con todos los indicadores objetivos que midan la actuación y evolución de aquellas variables consideradas estratégicas no financieras, imprescindibles para el crecimiento y desarrollo de la compañía.

Resulta claro entonces que la compañía diseñe e implemente un BSC que le permita no solamente conocer cuál es su situación actual, sino también que le sirva como herramienta para establecer la orientación estratégica deseada y consensuada por la organización.

Diseño del Mapa de Estrategia

Actualmente, la Dirección de la compañía no puede –por razones de confidencialidad– explicitar ni formalizar totalmente su estrategia. No obstante, y entendiendo por estrategia al conjunto de hipótesis sobre cómo la compañía alcanzará su Misión y su Visión, podemos resumir la estrategia actual de la compañía en el siguiente Mapa:





Objetivos Estratégicos

A continuación, se intentará realizar una breve descripción de cada uno de los objetivos estratégicos que conforman el Mapa:

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

I1) Generar motivación, delegación de poder de decisión y coherencia de objetivos: aquí, el objetivo se centra en crear un clima organizacional que logre mantener a los empleados motivados, con poder para tomar decisiones y con objetivos alineados con los de la organización.

En consecuencia, resulta necesario implementar acciones que busquen estos objetivos:

- Establecer un mecanismo de comunicación de los objetivos de la organización claro y eficaz que facilite la alineación de objetivos entre el empleado y la empresa.
- Establecer una política de delegación de autoridad que esté orientada a la eficiencia en la toma de decisiones.
- Implementar herramientas que permitan lograr la motivación y satisfacción del personal, dado que un empleado satisfecho es más proclive a incrementar su productividad, calidad y servicio al cliente.

I2) Desarrollar competencias del personal: no alcanza solamente con que los empleados estén motivados y se sientan satisfechos con la compañía. Es necesario, además, que desarrollen habilidades que sean de utilidad para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, a través de programas de entrenamiento y desarrollo en:

- Capacidades básicas: atención a los operadores, manejo del sistema de información, cumplimiento de normas y procedimientos internos, etc.
- Capacidades de desarrollo individual y profesional: capacitación en negociación, liderazgo, postgrados, cursos de temas específicos de cada área, etc.

El resultado final de haber incrementado las capacidades, delegado poder y motivado al personal es el incremento en la productividad, innovación y mejora de los procesos internos, además de trabajar en un ambiente más placentero, ya sea para el personal jerárquico como para sus subordinados.

I3) Disponer de una infraestructura tecnológica adecuada: es necesario que los empleados, ya motivados y con las competencias necesarias, puedan disponer de la tecnología e información relevante que les permita realizar sus tareas eficientemente en tiempo y forma.

De cumplirse los tres objetivos enunciados anteriormente, la compañía estaría en condiciones de mejorar los procesos internos, ya sea en forma continua a través de esfuerzos de gestión, o en forma puntual, mediante proyectos de rediseños y reestructuración de procesos.

Perspectiva de Procesos Internos

P1) Mejorar el cumplimiento de los operadores actuales: debido a los reducidos márgenes del negocio de comercialización de combustibles, resulta necesario para la compañía que los operadores actuales cumplan en tiempo y forma con sus obligaciones contractuales y comerciales, entre las que podemos mencionar: respetar su condición de crédito, presentar garantías suficientes, cumplir con el contrato de abastecimiento, etc.

Si se cumple con este objetivo, se estará realizando un aporte considerable para lograr eficiencia financiera y de gastos (P4), ya que se evitarán pérdidas por incobrabilidad y se verá mejorada sustancialmente la posición financiera de la compañía por una mejora en los tiempos de cobro, evitando así que PCSA pague intereses financieros por descubiertos bancarios.

P2) Conseguir proveedores alternativos: en el mercado del petróleo y sus derivados, el número de potenciales proveedores es bajo, pese a que siempre existe la posibilidad de abastecerse del mercado externo. No obstante, es necesario desarrollar acuerdos comerciales o estratégicos que le permitan a la compañía abastecerse del combustible a un precio menor que el actual y/o con condiciones financieras más beneficiosas (plazos de pago, garantías, etc.), de modo de lograr eficiencia financiera y de costos (P4).

P3) Optimizar circuitos administrativos y operativos: resulta necesario que se desarrollen procesos de mejora continua con el objetivo de que los circuitos internos de la compañía sean más eficientes. Entre otros procesos, podemos mencionar:

Procesos que sirvan para ofrecer al operador un servicio de excelencia (C3)

- Minimizar el tiempo de entrega del producto, desde que el operador realiza el pedido hasta que el producto es entregado.



- Despachar un producto de calidad uniforme, acorde a las especificaciones de mercado.

Procesos que busquen lograr eficiencia financiera y de gastos (P4)

- Optimizar el proceso de compras y pago a proveedores.
- Desarrollar una política de stock óptimo de producto.
- Reducir los gastos de logística, buscando las rutas más cortas y contratando a los transportistas cuyos costos totales sean los más económicos del mercado.
- Desarrollar mecanismos que procuren reducir los gastos y comisiones bancarias y obtener líneas de crédito más beneficiosas.

P4) Lograr eficiencia financiera y de gastos: como toda empresa que forma parte del negocio de distribución de combustibles (cuyos márgenes son reducidos), resulta necesario reducir los gastos de la compañía, así como llevar adelante una política de manejo de fondos que le permita realizar las operaciones necesarias para el normal desenvolvimiento del giro diario y, a su vez, implementar aquellos proyectos a largo plazo que la Gerencia ha establecido. Para ello, deberá cumplirse previamente con los objetivos P1, P2 y P3.

De cumplirse con este objetivo, PCSA podrá reducir significativamente sus costos administrativos, operativos y financieros (F3), por un lado, y optimizará significativamente el flujo de fondos (F2), por otro.

P5) Procesar eficientemente información del mercado: en el contexto competitivo en que está inmersa PCSA, hay que poner especial énfasis en procesar la información de mercado que actualmente está disponible, utilizando las capacidades del personal y el sistema de información implementado. De lograr este objetivo, los beneficios de disponer de información de mercado en tiempo y forma son, entre otros:

- Al conocer las mejores prácticas del mercado, brinda el input necesario para desarrollar una propuesta de atención y capacitación al operador (P7).
- Sirve de base para poder diseñar una propuesta de red atractiva para los clientes de los operadores (P6).
- Brinda información para el proceso de selección de aquellos operadores target que podría captar PCSA en el futuro (P8).

- Al disponer de información on-line de precios y márgenes de rentabilidad del mercado, facilita el diseño de una propuesta de precio y margen equilibrada para el operador (C2).

P6) Diseñar una propuesta de red de estaciones atractiva para los consumidores finales:

la mejor manera de que los consumidores opten por visitar las estaciones de la red ‘SOL’ es ofreciendo una propuesta de red de estaciones de servicio atractiva que genere su preferencia frente a la competencia.

Para ello, PCSA deberá identificar aquellos atributos que más valoran los consumidores e incluirlos en la propuesta de red. Luego, deberá comunicar la propuesta y capacitar al operador (P7) para que procure implementar estos atributos en sus estaciones de servicio.

P7) Desarrollar programas de capacitación y atención a los operadores: una vez que se dispone de información del mercado relevante, para poder ofrecer al operador un servicio que le sea provechoso para su negocio debe desarrollarse un plan integral de atención y capacitación al operador, para que éste, a su vez, pueda hacer su negocio más rentable. Entre otras cosas, el plan debe incluir:

- Diseño y organización de cursos de capacitación al operador, donde se informen los aspectos esenciales del negocio, las mejores prácticas del mercado, los requerimientos de la compañía, etc.
- Elaboración de un estándar de visitas al operador, donde se establezca el número de visita promedio semanal, el contenido de la agenda, la calidad de la atención, etc. Las visitas de asesoramiento comercial serán realizadas por los representantes comerciales y las visitas de control serán efectuadas por el responsable de control de calidad.
- Diseño de una línea directa de atención al operador, estableciendo la forma de resolver dudas o reclamos, informar sobre los montos de límite de crédito disponible, etc.
- Brindar el apoyo técnico adecuado, de manera que las estaciones de servicio estén en condiciones óptimas, en aspectos diversos como ser: mantenimiento, limpieza, nuevas obras, reparaciones, etc.

De esta forma, se estará ofreciendo al operador un servicio de excelencia (C3).



P8) Seleccionar operadores target: resulta necesario que la compañía haga un minucioso análisis de aquellos operadores que potencialmente podrían formar parte de la red, además de seleccionar aquellos operadores target que ya tienen contrato con la empresa. Se entiende por operadores target a aquellos que poseen los atributos que son considerados clave por PCSA, entre los que podemos mencionar:

- Ventas promedio superior a un determinado volumen.
- Ubicación de la estación de servicio.
- Nivel de mantenimiento de la estación.
- Atención al consumidor final.
- Garantías otorgadas y cumplimiento en sus pagos.

Esta selección será de utilidad para que la compañía pueda capturar en el futuro nuevos operadores y retener aquellos que podrían cambiar de bandera (C5). Es importante destacar que, además de identificar y seleccionar a los operadores target, para poder captarlos y retenerlos hace falta una propuesta de valor que sea atractiva con relación a la que ofrece la competencia, de modo que los operadores puedan tener un negocio más rentable que el que podrían tener con la competencia (C4).

Perspectiva del Cliente

C1) Lograr la preferencia del consumidor final: una vez desarrollada la propuesta de red, el paso siguiente es hacer que los compradores conozcan la marca, concurren a la estación de servicio, se sientan satisfechos de haberlo hecho y vuelvan en el futuro. En consecuencia, es necesario diseñar una propuesta de comunicación integral que remarque los atributos de la red. Esto a su vez sumará a que el negocio del operador sea más rentable (C4).

C2) Optimizar el equilibrio entre rentabilidad bruta del operador y de PCSA: en función de la información del mercado de precios y márgenes, debe fijarse un rendimiento para el operador que sea más beneficioso que el resto del mercado, pero que, a su vez, le brinde a la compañía una rentabilidad aceptable.

Como puede verse, existe un equilibrio o ‘trade off’ entre los intereses del operador y los de la compañía, que debe resolverse fijando el margen de rentabilidad del operador que optimice esta relación. De lograrse este equilibrio, la compañía debería obtener un mayor beneficio a

nivel agregado (F1), mientras que el operador debe poder tener un negocio más rentable (C4) que el que tendría con otras banderas.

C3) Ofrecer al operador un servicio de excelencia: si el operador:

- es capacitado y tiene una buena atención de los representantes comerciales y de la línea directa de ayuda (P7),
- recibe el producto con la calidad requerida en tiempo y forma (P3), y
- recibe un adecuado apoyo técnico en su estación de servicio (P7),

va a estar recibiendo un servicio de excelencia por parte de la compañía. Este es el tercer pilar para que el operador haga más rentable su negocio (C4) y para que PCSA obtenga un mayor beneficio a largo plazo.

C4) Lograr que los operadores tengan negocios más rentables: si:

- el operador recibe un servicio de excelencia (C3),
- el consumidor opta por la marca de PCSA y, en particular, por su estación de servicio (C1), y
- recibe una rentabilidad interesante (C2),

puede decirse que es muy probable que el negocio del operador sea altamente rentable. Esto permitirá capturar y retener a los operadores target (C5).

Tampoco hay que dejar de tener en cuenta que el operador debe cumplir con su parte del negocio, por ejemplo: brindar un buen servicio al cliente, mantener la estación limpia, ofrecer un servicio de comidas rápidas adecuado, etc.

Cabe la posibilidad de que existan factores exógenos que jueguen en contra de la rentabilidad del negocio de los operadores, como ser: recesión económica, fuerte campaña publicitaria de la competencia, etc., pero esto constituye parte del riesgo inherente al negocio.

C5) Capturar y retener a los operadores target: si un operador tiene un negocio rentable y está satisfecho con el servicio de la compañía, cuando el contrato de abastecimiento llegue a su fin muy probablemente lo renueve.



Por otro lado, si esta satisfacción y rentabilidad del negocio es compartida por el resto de los operadores de la compañía, seguramente será difundido en el mercado. Esto hará más fácil capturar nuevas bocas estratégicas y así poder incrementar los ingresos y beneficios de PCSA (F1).

Perspectiva Financiera

PCSA se encuentra en una fase de *sostenimiento*, en la que se busca fundamentalmente mantener la cuota de mercado, buscando constantemente un moderado incremento en market share. Por otro lado, en esta etapa es de vital importancia incrementar la rentabilidad del negocio y maximizar la rentabilidad el capital empleado.

F1) Lograr crecimiento en los ingresos y beneficios: se trata de mejorar en forma continua los ingresos y la rentabilidad de PCSA, de manera que la coloque como una de las de mayor rentabilidad en el negocio de comercialización de combustibles líquidos.

Si se logran capturar nuevas bocas y retener las bocas existentes (C5) manteniendo un margen de rentabilidad por operador aceptable (C2), se obtendrá un incremento en el nivel de ventas y de rentabilidad absoluta (F1).

El cumplimiento de este objetivo es uno de los pilares fundamentales para incrementar el valor de la empresa (F4).

F2) Optimizar el Cash Flow: en este objetivo se busca administrar los flujos de fondos y generar suficiente dinero en efectivo para cubrir, como mínimo, los gastos administrativos, operativos, financieros, inversiones y el dividendo al accionista. Todo esto, al mínimo costo financiero posible.

Dado que PCSA es una empresa distribuidora de combustibles, los márgenes de rentabilidad son reducidos con relación a las ventas. Por ende, es de vital importancia mantener un orden financiero óptimo, para así generar la mayor rentabilidad de la inversión.

Esto se logra llevando a cabo una eficiente política financiera (P4), a través de la operatoria de pago a proveedores y cobranzas de clientes, desarrollo de líneas de crédito que permitan



compensar los descalces financieros, identificación de colocaciones rentables de excedentes temporarios, etc. De cumplirse este objetivo, el valor de la empresa se incrementará (F4).

F3) Reducir costos: este objetivo busca integrar las distintas partes de la cadena de valor y obtener el mínimo costo del negocio de distribución de combustibles.

Sin lugar a dudas, el desarrollar una cultura de control y reducción de gastos y costos (P4), traerá aparejada una mejora en la situación económica y financiera de la compañía que, de continuarse en forma rutinaria, será otro factor de incremento del valor agregado de la compañía (F4). Esto se logra a través del logro de los objetivos F1, F2 y F3.

F4) Incrementar el valor de la compañía: este objetivo está buscando retribuir al accionista (mayoritario y minoritario) con un retorno que sea repetitivo en el tiempo y que exceda el promedio del mercado, considerando el mismo nivel de riesgo y plazo de la inversión.



INDICADORES DE PCSA

En primera instancia, se adjunta el siguiente cuadro resumen de indicadores de medición de los objetivos estratégicos mencionados en el capítulo anterior. Este detalle no pretende ser un listado exhaustivo de indicadores, sino más bien una exposición de potenciales indicadores que podrían utilizarse.

<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>
<u>Financiera</u>	
F4 Incrementar el valor de la compañía	ROCE EBITDA
F3 Reducir costos	Índice de gastos Índice de costos de producto
F2 Optimizar el Cash Flow	Relación de Caja
F1 Lograr crecimiento en los ingresos y beneficios	Contribución marginal (por metro cúbico) neta de gastos directos Market share
<u>Cliente</u>	
C5 Capturar y retener a los operadores target	Índice de renovación de contratos de operadores target Índice de nuevos contratos de operadores target
C4 Lograr que los operadores tengan negocios más rentables	Índice de rentabilidad del operador
C3 Ofrecer al operador un servicio de excelencia	Cumplimiento de objetivos de atención al operador por parte de PCSA Cantidad de quejas promedio por operador
C2 Optimizar equilibrio entre rentabilidad bruta del operador y de PCSA	Índice de margen del operador Índice de rentabilidad bruta de PCSA
C1 Lograr la preferencia del consumidor final	Índice de recurrencia
<u>Procesos Internos</u>	
P8 Seleccionar operadores target	Índice de atributos de operadores
P7 Desarrollar programas de capacitación y atención a los operadores	Índice de capacitación a los operadores Índice de atención al operador
P6 Diseñar una propuesta de red de estaciones atractiva para los consumidores finales	Índice de atributos de la red SOL



<u>Objetivos Estratégicos</u>		<u>Indicadores</u>
P5	Procesar eficientemente información del mercado	Índice de calidad de información de mercado
P4	Lograr eficiencia financiera y de gastos	Índice de costos financieros Índice de gastos administrativos y comerciales Índice de cobranza Índice de costo de proveedores alternativos Costo de fletes promedio
P3	Optimizar circuitos administrativos y operativos	Stock promedio de combustibles Tiempo promedio de procesamiento de transacciones Índice de despachos puntuales Calidad de producto
P2	Conseguir proveedores alternativos	Índice de compras a proveedores alternativos
P1	Mejorar el cumplimiento de los operadores actuales	Índice de incumplimiento de los operadores Índice de Garantías
<u>Aprendizaje y Desarrollo</u>		
I3	Disponer de una infraestructura tecnológica adecuada	Inversión en desarrollo de sistemas Índice de satisfacción de los usuarios con la infraestructura tecnológica
I2	Desarrollar competencias del personal	Índice de capacitación básica por empleado Índice de capacitación de desarrollo por empleado Índice de desempeño
I1	Generar motivación, delegación de poder de decisión y coherencia de objetivos	Tasa de renuncias del personal Índice de satisfacción del personal Implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas

A continuación, se adjunta un detalle con la explicación de la forma en que se deberían calcular los indicadores, con las observaciones que correspondan:

<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
<u>Financiera</u>		
F4 Incrementar el valor de la compañía	1 ROCE (trimestral): Resultado Operativo neto de Impuesto a las Ganancias / Activo Total – Pasivo no Financiero	Este indicador es calculado por Contabilidad tomando como base de cálculo el balance trimestral de publicación.



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	2 EBITDA (mensual): Resultados antes de intereses, amortizaciones e impuesto a las ganancias	Este indicador es calculado por Contabilidad en función de los informes emitidos por el Sistema.
F3 Reducir costos	1 Índice de gastos (mensual): Gastos de la compañía del último mes / gastos de la compañía del mes anterior	Este indicador es calculado por Contabilidad en función de los reportes mensuales de gastos emitidos por el Sistema. El objetivo buscado es que este índice esté por debajo de 1.
	2 Índice de costos de producto (mensual): Costos de combustibles del último mes / costos de combustibles del mes anterior	Este indicador es calculado por Contabilidad en función de los reportes mensuales de costos emitidos por el Sistema. A cierto nivel de precios internacionales, se compara el costo real incurrido por la compañía con el del mes anterior (considerando el efecto de la variación por correlación de los precios internacionales). Este indicador será calculado por combustible y luego será consolidado (ponderado por volumen vendido). El objetivo buscado es que este índice esté por debajo de 1.
F2 Optimizar el Cash Flow	1 Relación de Caja (mensual): Ingresos totales / Erogaciones totales (gastos, inversiones, financieros)	Este indicador será calculado por Finanzas en función del Flujo de Fondos de la compañía, considerando el promedio de excedentes y déficits diarios de Caja.
F1 Lograr crecimiento en los ingresos y beneficios	1 Contribución marginal (por metro cúbico) neta de gastos directos (mensual)	Este indicador lo calculará Contabilidad en función de los informes que emite el Sistema y se calculará restando del precio de venta el costo de los combustibles y los gastos directos: Ingresos Brutos, Impuesto al débito y fletes.



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	<p>2 Market share (mensual): Volumen vendido por PCSA / Volumen vendido por el mercado</p>	<p>Esta información es suministrada por Planificación Comercial en función de la información de mercado obtenida de la Secretaría de Energía y del informe de ventas emitidas por el Sistema. Será expresado en porcentajes, abierto por combustible.</p>
<u>Cliente</u>		
<p>C5 Capturar y retener a los operadores target</p>	<p>1 Índice de renovación de contratos de operadores target (semestral): Contratos renovados con operadores target en el semestre / contratos con operadores target vencidos en el semestre</p>	<p>Este indicador será calculado por Legales, en función del informe de evolución de contratos, que deberá emitirse semestralmente.</p>
	<p>2 Índice de nuevos contratos firmados con operadores target (semestral): Nuevos contratos firmados con operadores target en el semestre / contratos vigentes con operadores target</p>	<p>Este indicador será calculado por Legales, en función del informe de evolución de contratos, que deberá emitirse semestralmente.</p>
<p>C4 Lograr que los operadores tengan negocios más rentables</p>	<p>1 Índice de rentabilidad del operador (mensual): Rentabilidad bruta del operador de PCSA / Rentabilidad bruta promedio del mercado</p>	<p>Este indicador será calculado por Planificación Comercial en función de los cálculos de rentabilidad bruta (de combustibles) por operador efectuadas por ese Departamento y de la rentabilidad promedio del mercado obtenida de relevamientos efectuados por consultoras independientes. Dado que el precio de venta al público es relevado por los representantes comerciales, la rentabilidad se obtiene restando del margen bruto los impuestos directos y fletes pagados por el operador (de corresponder).</p>



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
C3 Ofrecer al operador un servicio de excelencia	1 Cumplimiento de objetivos de atención al operador por parte de PCSA (semestral):	Este indicador será calculado por una consultora en función de una encuesta realizada a los operadores. En dicha encuesta se buscará de establecer el grado de satisfacción del operador con relación al servicio brindado por PCSA.
	2 Cantidad de quejas promedio por operador (mensual)	Este indicador será relevado por el call center y por la mesa de pedidos. El número de quejas no deberá superar un número predeterminado por la compañía.
C2 Optimizar equilibrio entre rentabilidad bruta del operador y de PCSA	1 Índice de margen del operador (mensual): $\frac{\text{Margen bruto del operador real}}{\text{margen bruto del operador fijado por PCSA}}$	Este indicador será calculado por Planificación Comercial en función de los informes de márgenes por operador que emita el Sistema y del margen bruto al operador fijado por la gerencia de PCSA. Si el índice es igual o superior a 1, es factible que el negocio del operador sea rentable, dado que PCSA establece un objetivo de margen que le permite al operador ser más rentable que el mercado.
	2 Índice de rentabilidad bruta de PCSA (mensual) $\frac{\text{Rentabilidad bruta de PCSA real}}{\text{rentabilidad bruta de PCSA fijada por la Gerencia}}$	Esta rentabilidad será calculada por Contabilidad y será comparada con la rentabilidad buscada por la compañía en cada período. Este indicador será útil para que PCSA pueda fijar un margen para el operador que sea competitivo.
C1 Lograr la preferencia del consumidor final	1 Índice de recurrencia (semestral): Repetición promedio mensual de visitas de los consumidores a la red de estaciones SOL (ponderado por litros de combustible comprado en el mes)	Este indicador será emitido por una consultora en función de una encuesta de satisfacción realizada al consumidor final, en la que se relevará la recurrencia a las estaciones SOL y el consumo promedio mensual de combustibles.



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
<u>Procesos Internos</u>		
P8 Seleccionar operadores target	1 Índice de atributos de operadores (semestral): Atributos que actualmente poseen los operadores / atributos ideales de operadores establecidos por PCSA	Este indicador será calculado por Planificación Comercial, en función de los atributos que poseen los operadores (volumen vendido, ubicación, garantías, etc.), con relación a los atributos que la Gerencia de PCSA considera "ideales". A cada atributo se le asignará una ponderación del total de la puntuación y luego se determinará el porcentaje de cumplimiento del operador de cada atributo. Se seleccionarán aquellos operadores que superen un determinado ratio de este índice.
P7 Desarrollar programas de capacitación y atención a los operadores	1 Índice de capacitación a los operadores (trimestral): (Cantidad de horas de capacitación total multiplicado por operadores asistentes) / cantidad de operadores 2 Índice de atención al operador (mensual) Horas de atención personal y telefónica al operador / horas de atención establecidas por PCSA	Este indicador es calculado por Planificación Comercial en función del informe de capacitación emitido por este Departamento. Este indicador es calculado por Planificación Comercial en función del promedio de visitas de los representantes comerciales a los operadores y de las consultas efectuadas por los operadores al call center. El ideal es que no se exceda la cantidad de horas fijadas por PCSA (para no incurrir en costos adicionales), pero tampoco que se esté por debajo del mínimo (para brindar un servicio adecuado al operador).
P6 Diseñar una propuesta de red de estaciones atractiva para los	1 Índice de atributos de la red SOL Atributos que cumple la red SOL / atributos ideales para los consumidores finales (semestral)	Este indicador será calculado por una consultora conjuntamente con Planificación Comercial, en función del relevamiento de los atributos de la red SOL y de atributos ideales tomados de las encuestas realizadas a



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
consumidores finales		los consumidores. A cada atributo se le asignará una ponderación del total de la puntuación y luego se determinará el porcentaje de cumplimiento de la encuesta con relación al puntaje ideal. A modo de ejemplo, se puede mencionar como atributos ideales: limpieza de la estación, atención, calidad del combustible, imagen de la marca, precio, etc.
P5 Procesar eficientemente información del mercado	1 Índice de calidad de información de mercado (semestral): Cantidad de necesidades de información requeridas por los usuarios que han sido satisfechas en tiempo y forma / cantidad de necesidades totales Se entiende por usuarios a los gerentes y jefes de Departamento.	Este indicador lo calculará un auditor externo o un grupo ad-hoc, en función de encuestas a los usuarios de la información de mercado. Para determinar las necesidades totales, se considerarán aquellas necesidades que son mencionadas como relevantes por una mayoría de usuarios. A modo de ejemplo, se pueden mencionar necesidades de información requeridas por los usuarios: market share de la zona de influencia, precios de venta al público, márgenes de rentabilidad que utiliza la competencia, volumen vendido por estación de la competencia, etc.
P4 Lograr eficiencia financiera y de gastos	1 Índice de costos financieros (mensual): Total costos financieros del último mes / Total costos financieros del mes anterior	Este indicador es calculado por Finanzas en función de los informes financieros que emite Contabilidad. Los costos financieros incluyen: gastos, comisiones e intereses devengados.



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	<p>2 Índice de gastos administrativos y comerciales (mensual): Gastos de administración y comerciales reales / Gastos de administración y comerciales presupuestados</p>	<p>Este indicador es calculado por Presupuesto en función de los listados de gastos emitidos por el Sistema y del Presupuesto confeccionado a principio de año. Se considera gastos de administración y comerciales: sueldos y cargas sociales, alquileres, gastos de mantenimiento y de oficina, honorarios profesionales, fondos fijos y alquileres.</p>
	<p>3 Índice de cobranza (mensual): Cobranza sobre facturación del mes / Facturación del mes</p>	<p>Indicador calculado por Créditos sobre la base de los listados de cobranzas y facturación que emite el Sistema. Se tomarán las cobranzas sobre facturación hasta 15 días posteriores al cierre de mes, de manera de considerar el plazo de pago otorgado a los operadores y los días de clearing bancario.</p>
	<p>4 Índice de costo de proveedores alternativos (mensual): Costo de combustibles por metro cúbico comprado a proveedores alternativos / costo por metro cúbico proveedor principal</p>	<p>Este indicador es calculado en función de los análisis de costos de los productos efectuados por Contabilidad, por combustible y en forma consolidada (ponderado por volumen vendido).</p>
	<p>5 Costo de fletes promedio (mensual): Costo total de fletes / metros cúbicos transportados en el mes</p>	<p>Este indicador es calculado por Logística en función de la planilla de transportes de producto.</p>
<p>P3 Optimizar circuitos administrativos y operativos</p>	<p>1 Stock promedio de combustibles (mensual) Cantidad de combustible que posee la compañía en los tanques de su planta en Dock Sud</p>	<p>Este indicador es calculado sobre las mediciones diarias efectuadas por Logística. El objetivo es que la compañía tenga el mínimo stock, para reducir los costos financieros y de mantenimiento asociados.</p>



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	<p>2 Tiempo promedio de procesamiento de transacciones (semestral)</p>	<p>Este indicador es efectuado por un auditor externo o un grupo interno ad-hoc, en función del relevamiento de los procesos internos de la compañía (cobranzas, compras, pago a proveedores, despacho de combustibles, etc.).</p>
	<p>3 Índice de despachos puntuales (mensual): Cantidad de despachos puntuales / Cantidad de despachos</p>	<p>Este indicador es calculado por Logística en función de las planillas de despacho. Se considera puntual cuando el producto es despachado al operador en la fecha solicitada.</p>
	<p>4 Calidad de producto (mensual): Calidad promedio de los productos / calidad fijada por la Compañía</p>	<p>El indicador es calculado en función de las mediciones de calidad efectuadas por terceros y Logística. Este indicador deberá ser superior a 1 para cada tipo de combustible.</p>
<p>P2 Conseguir proveedores alternativos</p>	<p>1 Índice de compras a proveedores alternativos (mensual): Metros cúbicos de combustibles comprados a proveedores alternativos / metros cúbicos comprados totales</p>	<p>Este indicador es calculado en función de los listados de ventas de combustible emitidos por el Sistema, abiertos por proveedor.</p>
<p>P1 Mejorar el cumplimiento de los operadores actuales</p>	<p>1 Índice de incumplimiento de los operadores (trimestral): Cantidad de conceptos no cumplidos por los operadores / total de conceptos a evaluar</p>	<p>Este indicador se calcula sobre la base de un formulario completado conjuntamente por Planificación Comercial, Representantes Comerciales y Créditos. A cada atributo se le asignará una ponderación del total de la puntuación y luego se determinará el porcentaje de cumplimiento de los operadores con relación al puntaje ideal. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes conceptos: calidad de garantías otorgadas, nivel de mantenimiento de la estación de servicio, volumen comprado, calidad del combustible vendido, etc.</p>



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	<p>2 Índice de Garantías (mensual): Garantías hipotecarias ofrecidas por el operador (en pesos) / Saldo total en pesos de los créditos por ventas</p>	<p>Indicador calculado por Créditos sobre la base de los listados de garantías y de Créditos por Ventas que emite el Sistema.</p>
<u>Aprendizaje y Desarrollo</u>		
<p>Disponer de una infraestructura tecnológica adecuada</p> <p>I3</p>	<p>1 Inversión en desarrollo de sistemas (semestral): Cantidad de horas (de empleados y terceros) destinadas a mejorar los sistemas de información</p>	<p>Este indicador es calculado por Sistemas en función de los resúmenes de horas de las consultoras y de los informes de los grupos de mejora de PCSA.</p>
	<p>2 Índice de satisfacción de los usuarios con la infraestructura tecnológica (semestral): Cantidad de necesidades de los usuarios satisfechas / cantidad de necesidades totales Se considera usuario a los empleados que utilizan el sistema de información para desarrollar sus tareas.</p>	<p>Este indicador es calculado sobre la base de la encuesta de satisfacción de los usuarios de sistemas de información, efectuada por Sistemas. Se seleccionarán aquellas necesidades que son mencionadas como relevantes por la mayoría de los usuarios. A cada atributo se le asignará una ponderación del total de la puntuación y luego se determinará el porcentaje de necesidades de los usuarios satisfechas. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes necesidades: flexibilidad del Sistema, grado de obsolescencia del hardware, tiempo de emisión de listados, etc.</p>
<p>Desarrollar competencias del personal</p> <p>I2</p>	<p>1 Índice de capacitación básica por empleado (mensual): Horas de capacitación básica / cantidad de horas trabajadas</p>	<p>Este indicador es calculado en función del informe de Personal de horas de capacitación y horas totales trabajadas.</p>
	<p>2 Índice de capacitación de desarrollo por empleado (mensual): Horas de capacitación de desarrollo / cantidad de horas trabajadas</p>	<p>Este indicador es calculado en función del informe de Personal de horas de capacitación y horas totales trabajadas. La capacitación de desarrollo incluye capacitación</p>



<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Observaciones</u>
	3 Índice de desempeño (semestral): Calificación promedio de los empleados / calificación ideal	Este indicador es calculado por Personal en función de las evaluaciones periódicas realizadas al personal por sus superiores.
I1 Generar motivación, delegación de poder de decisión y coherencia de objetivos	1 Tasa de renuncias del personal (semestral): Cantidad de personal que renuncia / cantidad de personal total	Este indicador es calculado por Personal sobre la base de los informes mensuales de personal.
	2 Índice de satisfacción del personal (semestral): Cantidad de respuestas satisfactorias / cantidad de ítems encuestados	Este indicador es calculado por Personal sobre la base de encuestas de satisfacción del personal. A modo de ejemplo, se puede mencionar: ambiente de trabajo, delegación de poder, nivel de remuneraciones, capacitación, desarrollo de carrera, etc.
	3 Implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas	Si se ha implementado un sistema de reconocimiento y recompensas, consensuado con el personal, el indicador es SI; si no se ha implementado dicho sistema, dicho indicador es NO.

CONCLUSIONES

En función del análisis realizado en capítulos anteriores, podemos concluir que la implementación del BSC en PCSA no sólo es viable, sino que traería aparejado un proceso de cambio de vital importancia para el crecimiento de la compañía. Consideramos que las mejoras más significativas serían las siguientes:

- Redefinición de la Estrategia: al tener disponible un Mapa de Estrategia, el Directorio y la Gerencia de PCSA estarán en condiciones de realizar una revisión de la estrategia de negocios que está llevando a cabo en la actualidad y, por otro lado, detectar posibles fallas en la misma.
- Equilibrio en las mediciones: las mediciones que realiza el BSC no se limitan a los aspectos financieros del negocio, sino que existe una gran cantidad de indicadores que miden el desempeño de la compañía, antes de llegar a los resultados financieros. Este equilibrio redundará en mayores beneficios que el actual sistema de medición tradicional utilizado en PCSA, basado en resultados financieros exclusivamente.
- Comunicar la estrategia: el BSC sirve de base para comunicar la estrategia al resto de la organización y, a su vez, obtener el consenso del personal involucrado en la toma de decisiones en cuanto a cuáles son las metas que está buscando la compañía. Esta modalidad de comunicación será de utilidad para que el personal de PCSA pueda familiarizarse con la estrategia y tome las acciones correctivas tendientes a conseguir los objetivos buscados.
- Alineamiento: el BSC tiene la utilidad adicional de facilitar la alineación de las metas de la empresa con las de las personas. Esto traerá aparejado un cambio cultural cuya nueva visión estará orientada al cliente y a los resultados, pero sin dejar de lado a las personas y a los procesos internos, que son la base para el éxito. De esta forma, se logrará que el personal de PCSA esté comprometido con la Misión y Visión de la empresa y que simultáneamente pueda cumplir con sus metas personales.



- Retroalimentación: el BSC es una excelente herramienta para determinar si las acciones implementadas por el personal de PCSA son las correctas o no. Si se toman en cuenta aquellos indicadores que no están arrojando los resultados esperados y se emprenden acciones correctivas, en el mediano o largo plazo se estará cumpliendo la Misión y logrando la Visión.

Sin embargo, para poder implementar el BSC en forma exitosa, tenemos que tener en cuenta, entre otros factores, los siguientes:

- Voluntad del Directorio y de la Gerencia: resulta indispensable que la alta Dirección esté involucrada activamente en el proyecto desde que se comienza a revisar el Mapa de Estrategia; de lo contrario, el proyecto estará condenado al fracaso.
- Recursos: además del esfuerzo de la alta Dirección, resulta necesario destinar horas hombre de las líneas medias y bajas, ya sea para la discusión de los objetivos e indicadores como para la implementación y evaluación de los mismos. A su vez, también resulta necesario invertir dinero, ya sea para implementar el sistema de información de soporte, como para llevar a cabo las mediciones de los indicadores (encuestas, relevamientos, etc.).
- Tiempo: el proceso de análisis e implementación del BSC no se puede llevar a cabo satisfactoriamente de la noche a la mañana, sino que necesita de una adecuada planificación para que resulte exitosa. Es importante destacar que la implementación se extenderá en un horizonte de tiempo que puede ir de los 12 a 24 meses.
- Problemas: durante el proceso, pueden surgir una innumerable serie de contratiempos, como ser: resistencia al cambio, cuellos de botella, definición incorrecta de objetivos e indicadores, escasez de recursos, etc. En consecuencia, deben establecerse mecanismos de resolución de problemas que sirvan para que estas situaciones no retrasen el proyecto.



BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “*Cuadro de Mando Integral*”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1997.
2. Díaz de Iparraguirre, Ana Mercedes, “*El Balanced Scorecard*”, Aragua (Venezuela), s/e, s/f.
3. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “*The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*”, Harvard Business Review, Enero -Febrero 1992.