

Trabajo de Campo

Control de Gestión aplicado a Estación de Servicio Plazoleta Mitre



Integrantes:

- Argañaraz, María Macarena 40.088.180
- Galvez Garau, Aldana Sofia 41.059.172
- Hernández, Julieta 40.902.697
- Pacífico, Gastón Cayetano 38.745.594
- Ponce, Luciana Ayelen 40.782.628

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Presentación de la empresa.....	4
Situación problemática.....	4
Metodología.....	5
Objetivos.....	5
1. Objetivo general.....	5
2. Objetivos específicos.....	5
Marco Teórico.....	5
Desarrollo.....	7
Arquitectura Organizacional.....	8
Palancas de Control.....	8
1. Sistema de creencias.....	8
2. Sistema de límites.....	9
3. Sistemas de control y diagnóstico.....	11
4. Sistema de control interactivo.....	11
Sistemas de Control de Resultados.....	13
Control Estratégico.....	13
1. Análisis Estratégico de la Rentabilidad.....	14
2. Centros de Responsabilidad.....	15
3. Mapa Estratégico.....	15
4. Cuadro de Mando Integral.....	16
5. Matriz de impacto estratégico.....	18
Conclusiones.....	18
Apéndice.....	18
Indicadores.....	18
Transcripción de entrevistas.....	21
Bibliografía.....	31

RESUMEN

El presente trabajo, realizado en el marco de la materia Control de Gestión de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, se llevó a cabo con un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso que tiene como objeto aplicar los conceptos vistos en la asignatura, indagar acerca del uso de los mismos y reflejar la importancia de su implementación.

Para dar cumplimiento a este propósito, se utilizó una metodología de recolección de datos a través de entrevistas abiertas con los franquiciatarios y/o encargados de la unidad de análisis, una empresa familiar “Estación de Servicio Plazoleta Mitre”, dedicada principalmente a la comercialización de combustibles en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Los resultados obtenidos luego de un análisis en profundidad de la organización, fueron que llevó a la detección de fallas y deficiencias y, consiguientemente, a la propuesta formal de diversas herramientas de control de gestión para contribuir a la consecución de las estrategias

Palabras Clave:

Estación de Servicio, Control de Gestión, Estrategia

1. INTRODUCCIÓN

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Pérez-Carballo Veiga, 2013, p.29)

Los sistemas de control administrativo son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. (Robert Simons, 1995, p.20)

El principal reto del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización. La congruencia de metas significa que, en la medida de lo posible, las metas de los integrantes de una organización deben ser congruentes con las de la propia organización. El sistema de control administrativo debe diseñarse y operarse teniendo presente el principio de la congruencia de metas. (Anthony R.N, Govindarajan V, 2008, p.7)

A través de lo expuesto anteriormente, podemos destacar la importancia del control en la gestión de todas las organizaciones, sean pequeñas o grandes. Por lo cual, el propósito de este trabajo es principalmente, analizar e identificar la utilización de herramientas de control de gestión, como así también detectar fallas y deficiencias que nos permitan proponer recomendaciones para la gestión de la empresa bajo análisis.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La unidad de análisis será una empresa familiar, franquiciataria de YPF en la ciudad de San Miguel de Tucumán, ubicada en Italia y República de Líbano llamada "Estación de servicio Plazoleta Mitre". La cual se encarga de la venta de combustibles, entre otros productos relacionados, y cuenta con un ServiCompras que, además, presta servicios de cafetería.

La misma funciona desde 1971, su propiedad es compartida entre los hijos del fundador de la misma y es administrada por uno de ellos, la alta gerencia y tareas administrativas son realizadas por miembros de la familia. Actualmente, cuentan con 13 empleados.

YPF S. A. es una empresa argentina de energía dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la industria.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La gestión de la estrategia se ha convertido en una de las competencias más valiosas de las organizaciones. Únicamente aquellas empresas que gestionan su estrategia de manera correcta podrán competir exitosamente y lograr diferentes ventajas sobre sus competidores.

Podemos afirmar que, en la actualidad, menos del 10% de las organizaciones tienen éxito en la implementación de la estrategia, el resto fracasa tanto en la implementación como en la gestión de las operaciones dado que carecen de un sistema formal para integrar y alinear estos dos procesos vitales.

Dicho esto, nos proponemos realizar un estudio de caso en la franquicia de YPF “Estación de Servicio Plazoleta Mitre”, con la finalidad de diagnosticar su situación actual, aplicando conocimientos y herramientas adquiridos en la asignatura “Control de Gestión”.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, llevando a cabo entrevistas para la recolección de datos. En el mismo se realiza un estudio de caso, con un paradigma interpretativo, dado que la finalidad del mismo es comprender e interpretar los sistemas de control de gestión presentes en la franquicia de YPF “Estación de Servicio Plazoleta Mitre”.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Aplicar los conocimientos adquiridos en el marco de la asignatura Control de Gestión a una organización ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

5.2. Objetivos específicos

1. Reconocer los componentes de la arquitectura organizacional.
2. Detectar las distintas palancas de control presentes en la empresa.
3. Describir el proceso de presupuestación y su uso para fines de control.
4. Definir centros de responsabilidad.
5. Proponer herramientas de control de gestión

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Control de gestión

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

6.2. Arquitectura organizacional

La **arquitectura organizacional** es aquella que sostiene la estrategia de una organización y está compuesta por:

- El diseño organizacional o estructura organizativa.
- El sistema de información
- El sistema de evaluación de desempeño o incentivos

6.3. Palancas de control

Controlar las estrategias requiere reconocer la necesidad de equilibrar las tensiones inherentes a las organizaciones entre aspectos como libertad y limitaciones, facultad y responsabilidad, dirección de arriba abajo y creatividad de

abajo a arriba, experimentación y eficiencia, entre otras. Existen cuatro palancas de control que permiten equilibrar estas tensiones:

6.3.1. Sistemas de creencias: Comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía.

- **Cultura organizacional:** representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

- La **socialización organizacional:** la organización trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. La organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos.

6.3.2. Sistemas de límites: Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. Consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos.

6.3.3. Sistemas de control y diagnóstico: Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves, aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, y tableros de control.

Factores claves del éxito: son aquellos que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados, siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel óptimo razonable.

6.3.4. Sistemas de control interactivo: Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Enfocan la atención en las incertidumbres estratégicas, estimulando el aprendizaje organizacional, y provocando la emergencia de nuevas iniciativas.

6.4. Sistemas de Control de Resultados

La preparación de presupuestos desempeña un papel fundamental en la planeación y el control. Los planes identifican los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Los **presupuestos** son las expresiones cuantitativas de estos planes, expresados ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas. Los presupuestos se dividen en presupuestos de operación y financieros:

6.5. Control estratégico

6.5.1 Centro de responsabilidad: Es una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Una compañía es un conjunto de centros de responsabilidad, cada uno representado por un recuadro del organigrama.

Tipos de centro de responsabilidad:

1. Centro de ingresos
2. Centros de gastos: en los cuales se distinguen los centros de gastos mensurables y discrecionales.
3. Centros de utilidades
4. Centros de inversión

6.5.2. Implementación estratégica

La **estrategia** específica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. La **diferenciación del producto** es la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que los clientes perciban como superiores y únicos, en relación con los productos o los servicios de sus competidores.

El **tablero de control balanceado** traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de su estrategia. Un primer paso útil en el diseño de un tablero de control balanceado es un mapa estratégico.

Un **mapa estratégico** es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento.

Cuatro perspectivas del tablero de control balanceado:

1. Perspectiva financiera: Evalúa la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para los accionistas.

2. Perspectiva del cliente: Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta y mide el éxito de la empresa en dichos segmentos.

3. Perspectiva del proceso interno del negocio: Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que, a la vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado.

4. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Identifica aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para lograr procesos internos superiores que, al mismo tiempo, creen valor para los clientes y los accionistas.

6.5.2. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los **indicadores** representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

7. DESARROLLO

7.1. Arquitectura organizacional

La **arquitectura organizacional** de la franquicia que sostiene a la estrategia de YPF, está compuesta por:

- El diseño organizacional o estructura organizativa: no existe un diseño formal del conjunto de puestos, tareas, roles y funciones de la organización conformada por la familia de los dueños, quienes la dirigen, junto a un supervisor y los empleados (de la playa y del ServiCompras).
- El sistema de información: el cual arroja las mediciones de las ventas realizadas, permite llevar un control diario con la información presentada en las planillas de los empleados y mensual en base a los objetivos preestablecidos por YPF, los mismos se expresan como un monto de venta a alcanzar.
- El sistema de evaluación de desempeño o incentivos: la evaluación de desempeño se hace de manera manual controlando tanto la información presentada diariamente por los empleados como la que arroja el sistema y se evalúa el progreso de los mismos. Si bien no existe un sistema de incentivos monetario en base a objetivos prefijados para los empleados, se hacen reconocimientos en forma de días libres, permisos especiales u otros beneficios.

7.2. Palancas de control

7.2.1. Sistema de Creencias

La empresa bajo análisis es una franquicia familiar, sus actividades y funciones de dirección, contaduría y administración son llevadas a cabo por los miembros de la familia.

El sistema de creencias no se encuentra formalizado en la empresa, ya que no se comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión, visión y declaraciones formales de propósitos, únicamente de forma verbal.

Visión

La misma no se encuentra formalizada de ninguna forma y no es transmitida de manera formal hacia el personal.

Propuesta formal de visión

"Ser una organización líder en proveer combustible de calidad a todos y cada uno de nuestros clientes, para ser siempre relevantes en sus vidas y formar relaciones duraderas".

Misión

La misión no se encuentra establecida formalmente en la franquicia y no es transmitida de manera informal a los empleados.

Propuesta formal de misión

"Proveer de combustible de excelente calidad a nuestros clientes, proporcionándoles una excelente atención y trato personalizado, en condiciones de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente".

Valores

Los valores compartidos en la organización se transmiten de manera verbal a medida que el empleado hace su inserción en la misma, son considerados relevantes para la dirección en el logro de los objetivos y para un buen desempeño de los empleados.

Entre los mismos se distinguen:

- Calidad en la atención con el cliente

- Cordialidad
- Buena presencia
- Puntualidad
- Honestidad

Cultura

Por medio del análisis de la entrevista podemos deducir que la empresa posee una cultura organizacional débil, ya que las creencias y valores por los que se rige no son transmitidos por los puestos más altos de la organización. Se evidencia una falta de motivación en los empleados de mayor antigüedad.

El nivel de confianza entre los empleados y los gerentes es alto y existe un muy buen clima de trabajo.

Estilo de liderazgo

Se distingue un tipo de liderazgo paternalista, ya que la dirección tiene la total confianza de sus empleados, los motiva e incentiva en el desarrollo de sus actividades. Además, compensan con días de descanso y premios cuando realizan sus tareas con precisión. Las decisiones de la empresa son tomadas por la dirección ya que considera que los empleados no deben involucrarse en la toma de decisiones de la organización.

Proceso de inducción de un nuevo empleado

El proceso de inducción de un nuevo empleado no se realiza de manera formal sino de manera informal y verbal, en esta organización no es muy frecuente que haya empleados nuevos porque siempre se busca que los empleados permanezcan en la empresa por muchos años para fortalecer la confianza existente entre los mismo y la dirección en relación al cumplimiento de metas y objetivos de la organización y para poder lograr un cierto grado de autonomía en el desarrollo de las actividades por parte de los empleados.

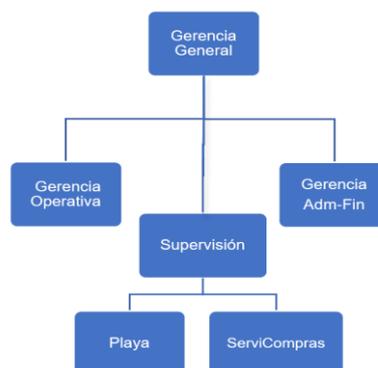
7.2.2. Sistemas de Límites

Límites a la conducta comercial

Estructura

La estructura organizacional no se encuentra formalmente definida. Los dueños, consideran que, al ser una empresa chica y familiar, no es necesario contar con un organigrama.

Proponemos, como primer paso a la formalización de la estructura, en base a la información obtenida por parte del entrevistado, el siguiente organigrama base:



Fuente: Elaboración propia.

Manuales de Procedimientos y de Funciones

- No se cuenta con un manual de procedimientos y funciones.
- Únicamente se cuenta con un legajo de cada empleado.
- Las tareas y funciones que deben cumplir los empleados son **comunicadas verbalmente**, así como también el desempeño que se espera de ellos en su puesto de trabajo. Se procede del mismo modo, en el caso de incorporación de un empleado a la organización.

- Existe una persona con el título de supervisor, sin embargo, la responsabilidad de supervisión de los empleados es también realizada por sus dueños. El supervisor no se encuentra físicamente en la estación en todo momento, pero el entrevistado argumenta que se encuentra disponible cuando se lo requiere, se lo considera como: “la cara visible frente a los empleados”.

Se recomienda contar con manuales de procedimientos y de funciones, ya que son herramientas fundamentales que servirán de guía a los empleados con respecto a las tareas pertinentes a su puesto, a las políticas de la empresa, y les permitirá realizar sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

Reglamentaciones y prohibiciones

No posee un manual formalizado por escrito, en donde se especifiquen las reglas y prohibiciones con sus respectivas sanciones a ser aplicadas en caso de incumplimiento o faltas.

- Las sanciones mayormente aplicadas son los llamados de atención y las suspensiones (5/10 días). Los despidos ocurren, únicamente, en casos extremos como ser robos o hurtos.

- Las faltas o incumplimientos de los empleados, descritas por el entrevistado, ocurren por mal desempeño en el puesto (mal trato con el cliente, negligencia en el cumplimiento de las normas de seguridad).

A pesar de que se aplican sanciones, recomendamos la existencia de un manual en donde se especifiquen las reglas y prohibiciones con sus respectivas sanciones a ser aplicadas en caso de incumplimientos o faltas de los empleados, y que se les sea entregado a todos, para que así tengan conocimiento y se mantengan informados de las mismas, dado que los sistemas de límites no pueden ser eficaces sin sanciones creíbles.

Seguridad e Higiene

No se encuentran formalizadas por escrito las normas de seguridad e higiene, las mismas son comunicadas únicamente de manera verbal, una vez al mes o cada 45 días, tanto respecto al protocolo a seguir en caso de incendio, cómo se procede en un corte de energía, el mantenimiento de los surtidores cada vez que se inicia y se termina el turno (existen 3 turnos por día), o cualquier otro tipo de norma de seguridad pertinente (uso de barbijo, máscara, etc.).

La organización debe adecuar sus procesos para el cumplimiento de las normas de seguridad para el expendio de combustibles por surtidor definidas en la Resolución S.E. 1102/2004

7.2.3. Sistema de Control y Diagnóstico

La franquicia cuenta con un sistema de información que reúne datos de las ventas diarias y por turnos, en litros y valorizada, de los distintos surtidores.

Los empleados controlan, al momento de entrada y salida de sus turnos, el nivel de combustible que tiene el surtidor con el que trabajó. Esto sirve como mecanismo de control para responsabilizar a los empleados en caso de que exista un faltante.

Cada playero al finalizar su turno confecciona (de manera manual) una planilla con datos de la cantidad de litros en el surtidor con los que empezó el turno y como finalizó, y las ventas totalizadas (detallando las ventas en efectivo, con tarjeta y en cuenta corriente) de su día. La misma se entrega al finalizar el turno.

Se realiza un control diario de los datos de ventas arrojados por el sistema cruzando los datos de las planillas por cada turno de los empleados.

YPF como empresa realiza controles de rutina, los cuales consisten en enviar un Mystery Shopper para evaluar aspectos de la atención al cliente y la presencia de los empleados (poniendo énfasis en la vestimenta y la higiene).

Los dueños de la franquicia mantienen diálogo con sus clientes para sondear información referida a la atención de sus empleados, la higiene de las instalaciones, entre otros aspectos.

La administración analiza en forma conjunta y periódica, el mercado y sus principales competidores. Entre ellos se destacan las estaciones de servicio ubicadas en Avenida Belgrano y Ejército del Norte (Refinor) y Avenida Mitre y San Juan (Shell). No se considera a las otras estaciones de servicio de YPF como competencia.

Se realizan controles mensuales de los niveles de ventas, tomando como referencia los objetivos impuestos por YPF. Estos objetivos se flexibilizaron durante este año debido a la disminución en las ventas producto de la pandemia Covid-19. Sin embargo, hay que destacar que el no cumplimiento de estos objetivos puede llevar a sanciones como llamados de atención o disminución del cupo de litros de combustible que se podrá solicitar para los meses siguientes. Además, no cuentan con un sistema de incentivos formales.

Se identifican los siguientes factores claves de éxito:

Factores Clave de Éxito	Evaluación
Satisfacción del cliente	- Encuestas de satisfacción - Entrevistas
Excelencia en la Atención	- Observación - Mystery Shopper
Buena presencia de los empleados	- Supervisión del cumplimiento de las normas de vestimenta e higiene personal - Mystery Shopper
Nivel de Ventas	- Análisis de variaciones en base a presupuestos de ventas propios - Análisis de variaciones en base a objetivos de YPF
Seguridad e higiene	- Supervisión a través de observación directa - Simulacros

7.2.4. Sistema de Control Interactivo

Estrategias: La planificación estratégica a nivel franquicia no está formalmente definida. Sin embargo, según lo expresado por uno de los dueños en la entrevista, podemos concluir que la empresa implementa una estrategia de diferenciación mediante la excelencia en la atención al cliente y las ventas en cuenta corriente.

No se identifica un programa recurrente por parte de la gerencia para el surgimiento de estrategias emergentes.

En la entrevista se mencionó que los objetivos y las metas de la organización son determinadas por YPF expresados en valores de ventas. No existe un proceso formal en la franquicia para la revisión de estrategias ni identificación o anticipación para las incertidumbres estratégicas. El gerente entrevistado afirma que, por ser una empresa familiar, los temas atinentes a la estrategia y metas de la organización no son formalizados y son conversados en reuniones familiares “se hablan los sábados a la noche o en el asado del domingo”. Lo mismo sucede con la identificación de nuevas amenazas o competidores. Por otro lado, no existe participación del supervisor ni empleados de la organización y tampoco se les comunican los objetivos definidos. “A los empleados no les interesa, ellos sólo deben cumplir con sus responsabilidades”.

Los sistemas de información en línea con los que cuenta la franquicia no son utilizados para la planificación estratégica, la atención de la gerencia se limita a las actividades de control y diagnóstico.

No se da espacio al surgimiento de estrategias de abajo hacia arriba, los colaboradores opinan y realizan recomendaciones sobre actividades día a día como la entrega de golosinas a los niños en las estaciones de servicio, estas opiniones son tenidas en cuenta y valoradas por la gerencia, pero no son recompensadas. El nivel de autonomía de los empleados es bajo debido a que sólo se limitan a tareas operativas y en la definición de sus puestos no hay oportunidad para la toma de decisiones.

La falta de un programa recurrente por parte de la gerencia para el surgimiento de estrategias emergentes, deja a la organización en una posición de desventaja ante los cambios en el entorno, en la competencia o de cualquier naturaleza que pudiera amenazar su estrategia. Las actividades de control de la organización se limitan al control de tareas y al sistema de control y diagnóstico, estos sistemas facilitan el aprendizaje en la organización en un ciclo simple, es decir, mantiene los procesos dentro de los límites deseados, pero no existe un proceso de aprendizaje doble que conduzca al cuestionamiento de las bases sobre las cuales se construye la estrategia. En cuanto al proceso de la estrategia (Burgelman, 1983), el mismo es de arriba hacia abajo, observándose una conducta estratégica inducida.

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Personal con amplia experiencia - Servicompas con variedad de productos - Confianza, solidez, trayectoria - Fidelidad de los clientes - Tecnología y sistema actualizado. - Buena relación laboral empleado-superior - Instalaciones cómodas - Ventas a cuenta corriente 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una estructura formalmente definida - Objetivos no definidos formalmente - Utilización deficitaria de los sistemas de información. - No se invierte en campañas publicitarias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con poca trayectoria - Posibilidad de expandir el Servicompas a la versión Full - Posibilidad de abrir nuevas sucursales en la provincia - Nuevos canales de marketing de bajo costo - Variedad de proveedores de insumos para el Servicompas 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de más estaciones de servicio en la región. - Incertidumbres respecto a políticas económicas. - Recesión económica en la región. - Presión fiscal elevada.

Estrategia FO	Estrategia FA
Aprovechar la confianza, solidez, trayectoria de la empresa para crear relaciones con nuevos clientes. Alianzas estratégicas con proveedores de insumos para el Servicompas	Aprovechar el personal altamente capacitado y la comodidad de las instalaciones para hacer frente a la apertura de nuevas estaciones de servicio en la región.
Estrategia DO	Estrategia DA
Realizar campañas publicitarias utilizando canales de marketing de bajo costo (redes sociales)	Mejorar el uso del sistema de información para tomar mejores decisiones frente a la incertidumbre económica

7.3. Sistemas de Control de Resultados

Dirección y coordinación: Los presupuestos son elaborados en reuniones entre el gerente y el encargado. En las reuniones predomina lo verbal con un análisis basado en los resultados del año anterior y en la experiencia e intuición de los implicados. Los presupuestos no son documentados ni archivados.

Tipo de presupuesto: Si bien la gerencia se propone realizar presupuestos anuales, debido a la naturaleza incierta del rubro y la inflación en el país, los mismos se vuelven a realizar ante cambios ya sean regulatorios, impositivos o de precios del combustible. Los presupuestos de ventas e inversiones quedan limitados a periodos semestrales como máximo.

Los presupuestos de efectivo se realizan de manera mensual o semanal debido a que la compra de combustible se realiza al contado. La empresa no realiza presupuestos de efectivo anuales para determinar déficits o excedentes de efectivo para tomar préstamos a corto plazo o realizar inversiones temporales.

Análisis de variaciones: se realiza aproximadamente cada seis meses, los gerentes parten de las diferencias en el total (utilidad presupuestada vs. utilidad real), posteriormente se realiza un análisis de las causas en las variaciones: ya sea precio, cantidades de venta, cambios en los hábitos de consumo, apertura de otras estaciones de servicio en la zona, etc.

Se concluye que, si bien la empresa no cuenta con documentación registrada de los presupuestos y el análisis de variaciones, la misma realiza un seguimiento de manera informal y verbal para la toma de decisiones correctoras. Se recomienda el registro de los mismos para facilitar a la toma de decisiones basada en datos, debido a las limitaciones del uso de la intuición como instrumento primario para la toma de decisiones gerenciales.

Presupuesto y pandemia: Uno de los dueños de la empresa comenta sobre las dificultades en el control de variaciones para presupuestos en el año 2020. Este año, debido a la baja en la actividad económica, existieron pérdidas del 70% al 80% respecto al año anterior por lo que cualquier tipo de análisis de variaciones con lo presupuestado se considera inadecuado para la gerencia. Por otro lado, con el reactivamiento esperado de la economía, la empresa planea armar los presupuestos para el año 2021 en base a la actividad alcanzada en 2019.

7.4. Control Estratégico

7.4.1 Análisis estratégico de la rentabilidad

Para evaluar el éxito de la estrategia, se necesita vincularla con las fuentes de los cambios en la utilidad de operación subdividiendo los mismos en componentes individuales que describen el desempeño operativo real de la compañía en dos periodos distintos.

De las estrategias genéricas que propone Michael Porter (1980): Diferenciación, Liderazgo de Costos o Enfoque, y de acuerdo a las características singulares del mercado en que se desarrolla el negocio. Como se explicó en la sección de las Palancas de Control, la propuesta de valor de Empresa de Servicio Plazoleta Mitre se encuentra alineada con una estrategia de diferenciación basada en las ventas a cuenta corriente y en una excelente atención al cliente.

A continuación, se propone un modelo para evaluar la implementación de la estrategia definida para la empresa en base a tres factores principales y teniendo en cuenta que si se ha diferenciado con éxito mostrará componentes favorables de recuperación de precio y de crecimiento.

Componente de crecimiento de un cambio en la utilidad en operación

Efecto del crecimiento en los ingresos	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades reales} \\ \text{vendidas en} \\ \text{el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades reales} \\ \text{vendidas en} \\ \text{el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{venta en el} \\ \text{año 0} \end{array}$	=	Efecto del crecimiento en los costos para los costos variables	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades requeridas} \\ \text{de insumos} \\ \text{para el año} \\ \text{1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{insumos en} \\ \text{el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{compra de} \\ \text{insumos en} \\ \text{el año 0} \end{array}$
Efecto del crecimiento en los costos para los costos fijos			$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{capacidad en} \\ \text{el año 0} \\ \text{debido a que} \\ \text{existe una} \\ \text{capacidad} \\ \text{adecuada} \\ \text{para el año 1} \\ \text{en el año 0} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales de} \\ \text{capacidad} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad de} \\ \text{capacidad} \\ \text{en el año 0} \end{array}$			

Componente de recuperación del precio

Efecto de la recuperación del precio sobre los costos para los costos variables	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{adquisición} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{adquisición} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{requeridas} \\ \text{para la} \\ \text{venta del} \\ \text{año 1 en el} \\ \text{año 0} \end{array}$	=	Efecto de recuperación del precio sobre los costos para los costos fijos	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad de} \\ \text{capacidad en} \\ \text{el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad de} \\ \text{capacidad} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales de} \\ \text{capacidad} \\ \text{en el año 0} \end{array}$
Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos			$\left(\begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{venta en el} \\ \text{año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{venta en el} \\ \text{año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales} \\ \text{vendidas en} \\ \text{el año 1} \end{array}$			

Componente de productividad

Efecto de la productividad sobre los costos para los costos variables	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales} \\ \text{adquiridas} \\ \text{para la} \\ \text{venta en el} \\ \text{año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{requeridas} \\ \text{para la} \\ \text{venta del} \\ \text{año 1 en el} \\ \text{año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio de} \\ \text{adquisición} \\ \text{el año 1} \end{array}$	=	Efecto de la productividad sobre el costo para los costos fijos	=	$\left(\begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales de} \\ \text{capacidad en} \\ \text{el año 0} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades} \\ \text{reales de} \\ \text{capacidad en} \\ \text{el año 0} \\ \text{debido a que} \\ \text{hay una} \\ \text{capacidad} \\ \text{adecuada} \\ \text{para} \\ \text{alcanzar las} \\ \text{compras del} \\ \text{año 1 en el} \\ \text{año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio por} \\ \text{unidad de} \\ \text{capacidad} \\ \text{en el año 1} \end{array}$
---	---	---	---	---	---	--

Análisis estratégico de la utilidad en operación

	Montos del estado de resultados en el año 0	Efectos del componente de crecimiento sobre los ingresos y los costos en el año 1	Efectos del componente de recuperación del precio sobre los ingresos y los costos en el año 1	Efectos del componente de la productividad sobre el costo en el año 1	Montos del estado de resultado en el año 1
(+) Ingresos					
(-) Costos					
(=) Utilidad en operación					

7.4.2. Centros de responsabilidad

La empresa no tiene definidos formalmente centros de responsabilidad, pero se pueden identificar los siguientes:

Centros de gastos mensurables

- Compras: de insumos y combustible

Centros de gastos discrecionales:

- Administración y finanzas: comprende las actividades de liquidación de sueldos, presupuestación, supervisión.

- Logística

Centros de ingresos:

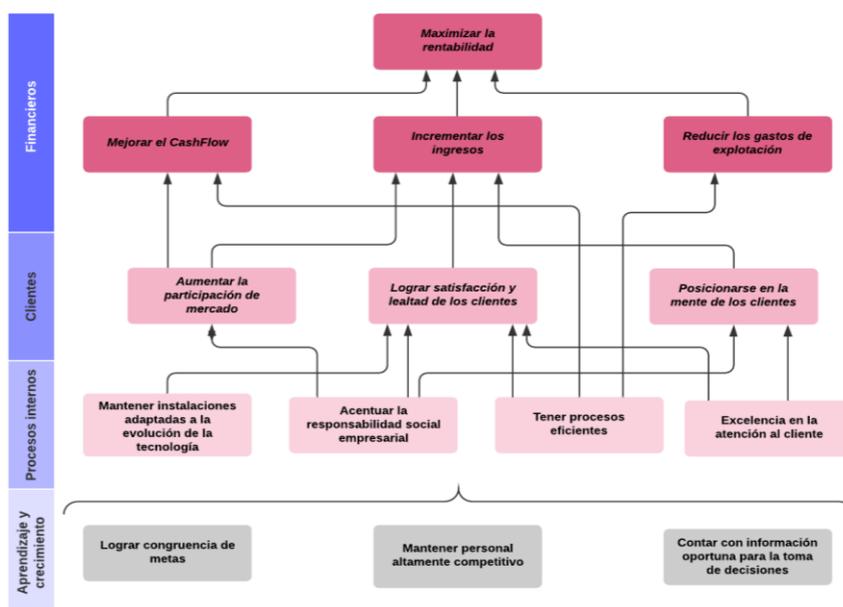
- Cafetería y ServiCompras
- Expendedores

En cuanto a la medición del desempeño de los mismos, la empresa no cuenta con objetivos formalizados para cada uno y tampoco existe un proceso de medición, por lo tanto, no se realizan informes que permitan evaluar su cumplimiento ni llevar un seguimiento de los mismos.

7.4.3. Mapa estratégico

"Ser una organización líder en proveer combustible de calidad a todos y cada uno de nuestros clientes, para ser siempre relevantes en sus vidas y formar relaciones duraderas".

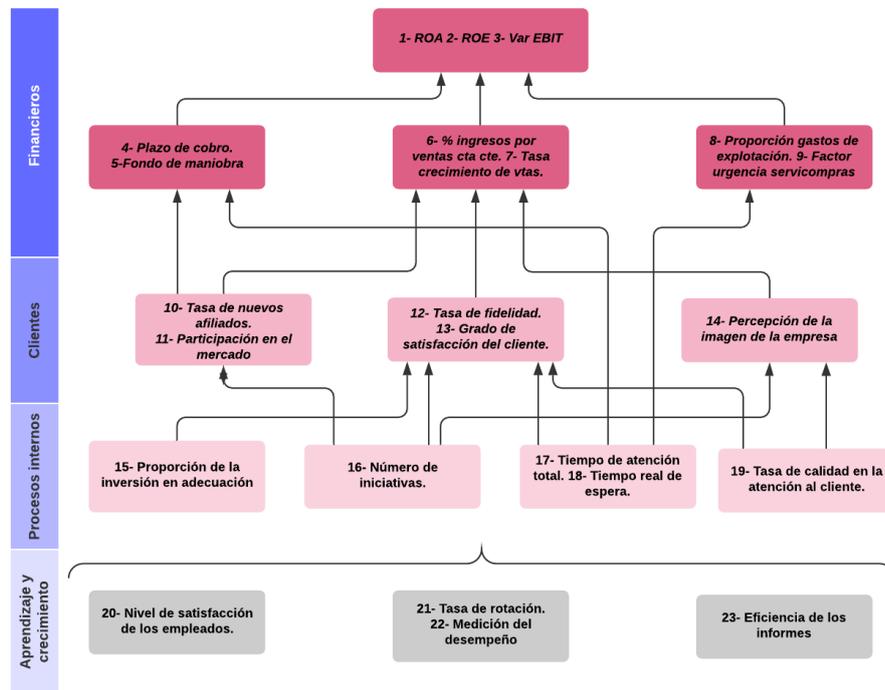
Propuesta de valor: Combustible de excelente calidad; atención personalizada; bar y sevicompras las 24 hs.; ambiente familiar



7.4.4. Cuadro de Mando Integral

"Ser una organización líder en proveer combustible de calidad a todos y cada uno de nuestros clientes, para ser siempre relevantes en sus vidas y formar relaciones duraderas".

Propuesta de valor: Combustible de excelente calidad; atención personalizada; bar y servicompras las 24 hs.; ambiente familiar



OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Maximizar la rentabilidad	ROA ROE Variación del EBIT respecto al año anterior	+10%	Pronósticos de serie de tiempo
Incrementar los ingresos	Porcentaje de ingresos por ventas a empresas con cuenta corriente Tasa de crecimiento de las ventas	+15% +10%	Presupuestos de flujo de efectivo
Mejorar el Cash Flow	Plazo de cobro Fondo de maniobra	Reducir el plazo de cobro a 15 días >0	Plan de bonificaciones
Reducir los gastos de explotación	Proporción de los gastos de explotación Factor de urgencia en el Servicompras	Sin datos Disminuir continuamente	Alianzas estratégicas

Lograr satisfacción y lealtad de los clientes	Tasa de fidelidad Grado de satisfacción del cliente	Aumentar la re-compra de nuestros afiliados (tarjeta Serviclub) Alcanzar un 100% en las encuestas de satisfacción.	Plan de marketing - afiliación al Serviclub Servicio postventa personalizado - registro de consultas
Aumentar la participación de mercado	Tasa de nuevos afiliados Participación en el mercado	Incremento en un 15% anual Incrementar la participación en el mercado (sin datos)	Estrechar lazos entre dueños-gerentes y clientes
Posicionarse en la mente de los clientes	Percepción de la imagen de la empresa	Alcanzar un 100% de comentarios positivos en Web	
Acentuar la responsabilidad social y ambiental	Número de iniciativas	Cantidad anual de iniciativas sociales y ambientales	
Tener procesos eficientes	Tiempo de atención total Tiempo real de espera	Reducir el tiempo de atención (sin datos) Reducir el tiempo de espera (sin datos)	Transmisión de valores éticos a todos los niveles de la organización Concientización sobre diferentes problemáticas sociales y ambientales
Mantener instalaciones adaptadas a la evolución en la tecnología	Proporción de la inversión en adecuación sobre las ventas	>= 5%	Plan de inversión en adecuación tecnológica
Lograr la excelencia en la atención al cliente	Tasa de calidad en la atención al cliente	>100%	Simulación y teoría de filas de espera
Lograr congruencia de metas	Nivel de satisfacción de los empleados	Lograr un buen clima organizacional con personal satisfecho y comprometido con las metas de la organización	Sistema de evaluación 360°
Mantener personal altamente competitivo	Tasa de rotación Medición del desempeño	Mantener una tasa de rotación de un 5% >80% en la evaluación de desempeño por cada empleado	Capacitaciones en materia de seguridad e higiene
Contar con información oportuna para la toma de decisiones	Eficiencia de los informes	100%	Comunicación de los objetivos estratégicos y operativos a todos los niveles de la organización.

7.5.5. Matriz de impacto estratégico

Promóstitos de series de tiempo	Presupuesto de flujo de efectivo	Plan de bonificaciones	Alianzas estratégicas	Plan de Marketing- afiliación al servicio.	Servicio postventa personalizado- registro de consultas	Estrechar los lazos entre dueños- gerentes y clientes	Transmisión de valores éticos a todos los niveles de la organización	Concientización y diferentes problemáticas sociales y ambientales	Plan de inversión en adecuación tecnológica	Simulación y teorías de fila de espera	Sistema de Evaluación 360°	Capacitaciones en materia de seguridad e higiene	Comunicación de objetivos estratégicos y operativos a todos los niveles
	X			X					X				Maximizar la rentabilidad
		X	X	X		X							Incrementar los ingresos
X	X								X				Mejorar la utilización de los activos
X			X							X		X	Reducir los gastos de explotación
		X	X	X	X	X		X	X	X			Lograr satisfacción y lealtad de los clientes
		X		X									Aumentar la participación de mercado
		X		X	X	X							Posicionarse en la mente de los clientes
						X	X					X	Acentuar la RSE
									X	X	X		Tener procesos eficientes
	X								X				Mantener instalaciones adecuadas a la evolución de la tecnología
					X	X				X			Lograr excelencia en Atención al cliente
							X				X		Lograr congruencia de metas
							X				X	X	Mantener personal altamente competitivo
X	X			X	X					X			Contar con información oportuna para la toma de decisiones

8. CONCLUSIONES

Como se pudo plasmar en el presente trabajo, es factible la identificación de distintos conceptos y herramientas de control de gestión que contribuyan a una correcta ejecución de la estrategia en una empresa de familia, contrario a la creencia inicial de la organización.

El desarrollo de este trabajo fue de gran utilidad debido a que permitió la aplicación a la práctica de los conocimientos adquiridos en la asignatura Control de Gestión, contribuyendo a nuestro aprendizaje y desarrollo profesional desde un enfoque distinto. Se destaca la predisposición de la gerencia para el desarrollo del trabajo y para la aplicación de los resultados de esta investigación.

9. APÉNDICE

Indicadores

Perspectiva Financiera

Maximizar la rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
ROA	Utilidad neta/Activos totales	Anual	Gerente Adm-Fin
ROE	Utilidad neta/ Patrimonio neto	Anual	Gerente Adm-Fin
Variación del EBIT respecto al año anterior	$[(EBIT \text{ del año actual} / EBIT \text{ del año anterior}) - 1] * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin

Incrementar los ingresos

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Porcentaje de ingresos por ventas a empresas con cuenta corriente	$(\text{Ventas por cuenta corriente totales} / \text{Ventas totales}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin
Tasa de crecimiento de las ventas	$(\text{Incremento de las Ventas totales} / \text{Ventas totales}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin

Mejorar el cashflow

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Plazo de cobro	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas Totales}) * 365$	Anual	Gerente Adm-Fin
Fondo de maniobra	Activo corriente – Pasivo corriente	Trimestral	Gerente Adm-Fin

Reducir los gastos de explotación

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Proporción de los gastos de explotación	$(\text{Gastos de Explotación} / \text{Beneficios de Explotación}) * 100$	Semestral	Gerente Adm-Fin
Factor de urgencia en el ServiCompras	$(\text{Pedidos urgentes} / \text{Pedidos totales}) * 100$	Semestral	Gerente Operativo

Perspectiva de Clientes

Lograr satisfacción y lealtad de los clientes.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de fidelidad	$(\text{Clientes que repiten la compra} / \text{Clientes que compran el producto}) * 100$	Trimestral	Gerente Adm-Fin
Grado de satisfacción del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) * 100$	Semestral	Gerente Adm-Fin

Aumentar la participación de mercado.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de nuevos afiliados	$(\text{Clientes nuevos afiliados} / \text{Clientes afiliados}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin
Participación en el mercado	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin

Posicionarse en la mente de los clientes.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Percepción de la imagen de la empresa	Se toman las puntuaciones y comentarios de clientes en la web	Anual	Gerente General

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Acentuar la responsabilidad social y ambiental.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Número de iniciativas	Se mide la cantidad de iniciativas propuestas y llevadas a cabo por parte de los empleados	Anual	Gerente General

Tener procesos eficientes.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tiempo de atención total	Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la estación y se va	Trimestral	Gerente Operativo
Tiempo real de espera	Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la estación y es atendido	Trimestral	Gerente Operativo

Mantener instalaciones adaptadas a la evolución en la tecnología.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Proporción de la inversión en adecuación sobre las ventas	$(\text{Inversión en adecuación} / \text{ventas}) * 100$	Anual	Gerente General

Excelencia en la atención al cliente

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de calidad en la atención al cliente	$(\text{Calidad percibida} / \text{Calidad esperada}) * 100$	Trimestral	Gerente Operativo

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Lograr congruencia de metas.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción de los empleados	$(\sum \text{de puntuación} / \text{Total de empleados}) * 100$	Semestral	Gerente Operativo

Mantener personal altamente competitivo.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de rotación	$(\text{Bajas de empleados} / \text{Total de empleados}) * 100$	Anual	Gerente Operativo
Medición del desempeño (por empleado)	$(\text{Puntuación obtenida} / \text{Puntuación máxima}) * 100$	Semestral	Gerente Operativo

Contar con información oportuna para la toma de decisiones.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Eficiencia de los informes	$(\text{Informes en tiempo oportuno} / \text{Cantidad total de informes requeridos}) * 100$	Semestral	Gerente General

Entrevista abierta mediante Meet al gerente de la empresa:

Empieza el entrevistado comentando: Al ser empresa familiar, por ahí no tenemos una gran división de funciones, mi papá es dueño y gerente. Por ahí ustedes tienen una idea de empresa grande y por ahí no tenga alguna respuesta a lo que ustedes necesiten, pero voy a contestar de la manera más completa que pueda.

- **¿Hace cuánto tiempo está en actividad la estación de servicio?**

La estación de servicio viene a ser una herencia de mi abuelo, así que aproximadamente deben ser 38 o 40 años que está en actividad, no te sé decir con exactitud, pero yo tengo 29 años me entendés, cuando nací ya tenía su edad la estación de servicio.

- **¿Cuántos empleados tienen actualmente?**

En la de Italia tenemos, considerando que son tres turnos, tres turnos de la parte de gas, tres turnos de la nafta y tres turnos del bar, ahí ya tenemos nueve, además se suma uno de ayudante en el bar y un ayudante en lo que es la playa en sí. Uno que hace los descansos y uno que hace las vacaciones. Serían 13 operarios, 1 de maestranza y uno de supervisor o administrativo superior.

- **¿El supervisor es el mismo todo el día? ¿o hay uno por turno?**

Es el mismo, él va por la mañana y hace un horario de corrido. Él por ahí tiene que hacer un trámite, entonces se retira temprano, pero debe volver cuando se lo necesita, es full time, aunque no esté en la estación de servicio.

- **¿Cuáles son las actividades que funcionan actualmente?**

Hoy en día no tenemos nadie que atienda el lavadero, cuando el muchacho que lo atendía se jubiló, pasamos a alquilar el lavadero. Así que tenemos sólo el ServiCompras y la playa.

- **¿El ServiCompras es como un bar o un drugstore?**

Es de los dos tipos, se venden incluso artículos de limpieza, gaseosas y también se ofrece merienda. Se vende todo por menor. Tenés dos posibilidades, llevarte tu café o sentarte en el bar. Ahora por la pandemia ya no se puede, pero normalmente el bar está abierto las 24 horas.

- **¿Tiene conocimiento de los valores y políticas de YPF?**

Yo, internamente de YPF no conozco quienes son los dueños ni nada, ellos por ahí te dicen una política de YPF, por ejemplo, es no se puede tomar bebidas alcohólicas en el bar. Siempre están pendientes de los valores que se venden, los números que se cumplen. Los servicios que se tienen que dar en el serviclub, porque siempre está con cosas nuevas, YPF está muy presente como empresa con cada estación de servicio. Ellos tienen objetivos: "este mes hay que cumplir con ventas de 150.000 litros. Entonces son valores que se deben alcanzar de distintas formas, ya sea incentivando a los empleados, haciendo promociones por ejemplo si cargas 1000 de gasoil el desayuno es gratis, siempre está muy presente YPF como empresa en la estación de servicio.

- **Estas iniciativas que estás contando cómo motivar a los empleados o dar bonificaciones, ¿son propuestas por YPF o son de cada sucursal?**

Eso es de cada sucursal, YPF tiene que vender tanto. Por ejemplo, en el caso de la Shell son más exigentes con las políticas y la cordialidad, pero YPF también tiene su presencia en Argentina, pero porque también es la marca que más estaciones tiene, entonces por ahí no atiende tanto a todas las estaciones de servicio, pero porque tiene muchas, por ahí en

una Shell se sienten mejor atendidos que en YPF, pero porque YPF tiene muchos. Entonces YPF tiene muchos más objetivos

- **¿La sucursal que tienen ustedes funciona como franquicia?**

Claro exactamente, vos tenés que cumplir las normas que pone YPF, por ejemplo, el playero tiene que estar con la remera gris con mangas azules y el logo de YPF, la gorrita, ellos para controlar eso mandan lo que se llama un cliente de incógnito que es un auditor de YPF, controla que el empleado esté bien vestido, estar presentable, tiene que ofrecer todos los servicios que tiene YPF y ese cliente incógnito después va y confecciona un informe que dice la sucursal no cumplió con tales puntos, de los 10 que había que cumplir ustedes tienen tanto.

- **¿YPF, a grandes rasgos, les da un lineamiento sobre cómo debe ser la atención?**

YPF te dice cómo tiene que ser la atención misma al cliente, de ahí depende de cada sucursal cada servicio que tiene, por ejemplo, la estación de servicio que se encuentra en la terminal tiene surtidores para camiones y cuenta con YPF Full (que elabora comidas) debe cumplir con estándares tanto de atención (informando todos los beneficios que tiene como cliente) como en la calidad de la comida para que el cliente se vaya satisfecho.

- **¿Su franquicia cuenta con una visión y misión definidas?**

Lo que es la misión y visión es propuesta por YPF a grandes rasgos, básicamente somos empleados de ellos.

- **¿Pero podrían distinguir una misión y visión para su franquicia (su empresa)?**

Me imagino que debe haber, alguna otra estación debe tener, pero al ser la nuestra una empresa familiar ese tipo de aspectos no se plantean, si surgen en discusiones al momento de tener reuniones familiares. No obstante, debe haber otras estaciones de servicios que cuenten con una misión y visión.

- **¿Los empleados conocen cuál es la misión, visión y valores que rigen en la organización?**

El trabajo de los empleados es puramente operativo, ellos llegan, hacen su trabajo y se retiran. No tienen conocimientos más profundos de lo que puede ser una misión o visión. Tal vez si tienen conocimiento sobre los valores, pero estoy seguro que ellos no saben sobre temas más profundos de la empresa. Ellos están para vender, vender bien y que el cliente vuelva.

- **Cuando se incorpora un empleado nuevo, ¿Le proporcionan un manual con las funciones del puesto?**

El procedimiento es hablado, al ser una empresa chica de no más de 25 empleados uno no tiene más que un legajo de cada uno. Al momento de la incorporación sucede que se le explica de manera verbal que es lo que se pretende con su incorporación y cuáles son los puntos donde debe destacarse, como la cordialidad, buena presencia, ser atento y la organización de la playa; sin embargo, no hay un manual definido.

- **Con respecto a la seguridad e higiene, ¿eso se comunica de manera verbal una sola vez?**

Ese proceso se realiza una vez al mes, haciendo una reunión conjunta donde se repiten de manera verbal las condiciones de seguridad y los roles que debe tomar cada empleado en caso de emergencia. Cada uno tiene su función, por ejemplo, en caso de incendio que es algo normal de seguridad e higiene se definió que el empleado 1 debe cortar la corriente, el empleado 2 manipula el matafuego, el 3 y el 4 manipulan la manguera de incendio; y por último el empleado número 5 corta el ingreso a la playa.

Actualmente también se cuentan con protocolos referidos al covid, a cortes de energía, entre otros.

- **Con respecto a los llamados de atención y despidos, ¿cómo trata la empresa estas situaciones?**

La empresa no acostumbra a despedir, intentamos siempre mejorar al empleado y darle la posibilidad de que crezca como persona. Las veces que se despidieron empleados fueron por malos desempeños, mal trato con el cliente o por robo o hurto.

intentamos siempre mejorarlo siempre al empleado en sí, darle la posibilidad para que crezca el como nosotros; las veces que se despidió un empleado fue por mal desempeño, maltrato al cliente, robo o hurto; el manejo de fondos es difícil, digamos quien tiene la mala costumbre de quedarse con lo ajeno de decir bueno de pronto de no tener nada a tener treinta mil pesos en el bolsillo, hacemos lo que sea para poder controlar la rendición; si nos pasó por ejemplo de tener que despedir a un empleado por ese motivo, pasa una semana y vos decís faltan cien mil pesos y es raro y bueno este empleado se llevaba todos los días unos diez mil , veinte mil pesos, no tenemos otra forma de saberlo, simplemente por la planilla

- **¿Y hay otro tipo de medidas que tomen? Por ejemplo, ¿llamados de atención?**

Y... constantemente se dan los casos de mal desempeño, maltrato con los clientes y en estos casos siempre se intenta llevar al llamado de atención, la suspensión de, por ejemplo, diez días

- **¿eso es algo de tu sucursal únicamente?**

Sí, eso es algo de mi sucursal, no hay nada estipulado por YPF para eso

- **¿y tiene por ejemplo objetivos por empleado? Como por ejemplo cada empleado tiene que cargar tanto por día o algo así**

No, no el objetivo es baja de YPF ellos te dan un monto por mes; tenemos objetivos mensuales de la empresa, no directamente de la sucursal

- **¿Ustedes tiene algún mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados, ustedes tienen alguna forma para evaluar ese desempeño o es así a medida de lo que van viendo**

Es en base a las ventas propias de la estación de servicios, nosotros tenemos un mecanismo, cada ocho horas se hace un cierre entonces nosotros ponele, hoy 25 de octubre que vendió cada uno de los empleados por turnos, decimos a la mañana quien estuvo tal y tal, y a la tarde estuvo tal y tal a la noche lo mismo y se hace el cierre final, eso es todo no evaluamos al empleado en sí, pero si un tema importante es en relación con el cliente. Nosotros como dueños tenemos que ser allegados al cliente por ahí te lo cruzas en la calle o sabes que esa persona pasa por ahí entonces le preguntamos qué le pareció la atención, si los trataron bien; el cliente siempre es el mismo por más que se cambie el empleado, el cliente sigue siendo el mismo; el cliente es muy importante para nosotros

- **Ricky a mí me quedo una duda, en el día diario, ósea en cada día de trabajo, cada empleado tiene sus funciones específicas o cada empleado puede realizar otras funciones por ayuda o por lo que sea**

Tenemos tres empleados que tienen sus funciones que es el del bar, GNC y el de la playa de ahí tenemos un ayudante que no tiene una función específica más que ayudar donde se lo necesite él tiene que estar

- **y.... ustedes tienen en la YPF un organigrama establecido?**

No lo tenemos justamente porque es una empresa chica y una empresa familiar entonces por decirte un organigrama lleva un jefe, un gerente general, un gerente de cada zona; entonces nosotros no tenemos un organigrama porque ponele el dueño es el mismo que el gerente general o el gerente de laboral y de ahí el que podría tener un poquito más de importancia es el supervisor pero se encuentra en la misma línea que un operario; por eso nosotros no tenemos un organigrama establecido porque es una empresa chica y familiar

- **Antes de que sigas, te quiero hacer una consulta sobre eso que dijiste que controlan cuanto se vendió en cada turno y eso; eso ustedes lo tienen en un sistema o es algo manual o vos tenes un sistema que te dice cuanto se vendió**

Hoy con las reformas de YPF que cambiaron surtidores, mejoraron todos los equipos de las playas, a partir de ese momento al sistema te lo da YPF y todo se controla por medio de internet, existe un portal donde ingresas y te dice que se vendió de cada uno de los surtidores y eso se compara día a día con la planilla que llena y te presenta el empleado; por ejemplo, hoy vendí en cuenta corriente, tarjeta y efectivo cincuenta mil doscientos pesos y ellos los empleados no tienen acceso a esa información entonces yo al otro día agarro y le digo mira ayer se vendió cincuenta mil doscientos pesos y vos me presentas cincuenta mil pesos, entonces ese empleado tiene un faltante de doscientos pesos entonces yo agarro a fin de mes todos los informes de los litros que se vendieron por surtidor entonces ahí digo se tenía que llegar al objetivo de mil litros se vendió mil doscientos esa es la forma de llamémosle de control

- **¿Y este sistema de control también lo hacen de forma manual, llenando planillas?**

Los empleados, los operarios ellos hacen todo de forma manual, ellos tienen una planilla en donde anotan todo lo que reciben del turno anterior y los litros que vendieron ahí anotan que tienen cuando entran y que queda cuando salen del turno; pero como ahora está todo computarizado es el surtidor el que te dice realmente cuantos litros se van vendiendo

- **¿Hacen un control por turno o al finalizar el día?**

Hacemos un control por turno, ósea se hace un cierre por turno, el turno de la mañana hace un control, el de la tarde otro y el de la noche otro y así al día siguiente. No tenemos un control diario así, sino que es mensual

- **¿Vos en tu sucursal, podrías identificar quienes son tus competidores en relación a tu rubro? ¿Y también las debilidades y las fortalezas que tiene tu sucursal ya sea por la ubicación que tiene o por la cantidad de clientes?**

Eso si se lo puede analizar y es de constante conocimiento, eso lo sabemos mes a mes y lo vamos analizando, como es una empresa familiar como familia; Y bueno nuestra mayor competencia es la estación de servicio de la Belgrano y ejercito y tiene algunos beneficios

que la nuestra no, por ejemplo, no esta tan adentro de un barrio como está la nuestra, está en la avenida y nuestra otra competencia es la Shell de aquí cerca, también por un tema de cercanía ya que está cerca de la avenida, llamémosle una avenida mentirosa porque es de una sola mano

- **¿Tienen identificadas sus fortalezas y debilidades?**

En cuanto a las fortalezas diría que los años que lleva operando en la zona la estación de servicio, ha logrado que mucha gente prefiera llegarse a nuestra estación de servicio por la buena atención y la confianza que transmiten nuestros empleados.

La empresa no acostumbra a despedir, tenemos empleados con mucha antigüedad. Hace unos días me fijaba en el recibo de sueldo de un empleado que tiene 21 años de antigüedad, no se jubila porque no llega a la edad. A su vez también considero que es una debilidad, los empleados viejos no son del todo eficientes, tienen sus cosas. Tengo empleados que corren al cliente solo con la mirada.

- **¿En qué medida les afectó el contexto de pandemia que estamos viviendo actualmente?**

A pesar de que no cerramos en ningún momento, si se complicó. Tuvimos una disminución en las ventas del 70% aproximadamente. Tuvimos que empezar a establecer prioridades, compras combustible o cambias las mesas del bar. No implementamos mejoras que podríamos haber realizado en otro contexto, se hizo difícil y cuesta arriba, pero la vamos llevando.

- **En caso de no lograr los objetivos preestablecidos por YPF, ¿reciben de alguna forma un castigo o limitación de su parte?**

Son llamados de atención o advertencias, castigo no hay uno definido, dan un cupo menor para comprar al mes siguiente, YPF te empieza a limitar de esa manera.

- **¿Existe algún tipo de rivalidad a costa de la limitación del cupo?**

No existe una rivalidad, porque cada uno tiene que lograr conseguir los objetivos que establece YPF.

- **Sobre las cuentas corrientes que mencionaste previamente, ¿es propio de la estación de servicio o es una directiva de YPF? ¿Cómo se decide a quienes se les da?**

Eso es específico de la sucursal, por ahí depende de la capacidad que tengas para la venta. Es un tema bastante complicado porque lo que es combustible es cien por ciento efectivo, no podés pagar a 15 o 30 días como otro rubro te permite. YPF te dice “vos compras combustible y lo tenes que tener pagado antes de que se despache” Por eso el tema de la cuenta corrientes es un poco complicado en la estación de servicio, tenes que tener una capacidad, una espalda para poder vender en cuenta corriente, la espalda se vino haciendo de hace mucho tiempo con los clientes que tienen más o menos la misma cantidad de años que la estación de servicio, clientes muy de confianza que por ahí si uno se le va de lo previsto se le habla y se le dice mira no te puedo vender necesito que me pagues cuando me pagues te vuelvo a vender. Es una relación de confianza que depende de cada caso

- **Entonces también podría ser un fuerte de ustedes el hecho de que puedan dar ese servicio**

Yo no lo había considerado porque al estar las cuentas corrientes de toda la vida de la estación de servicio par a mí era algo muy normalizado, una venta normal o común, pero sí se podría considerar también una fortaleza

- **Y, viéndolo del otro lado, ¿qué factores crees que los tienen que tener más controlados? algo con lo que vos digas tengo que tener cuidado**

Lo que intentamos siempre tener cuidado y estar muy atentos es el tema del empleado porque es la cara visible. El tema de la buena presencia de que no tenga la ropa rota, se les da cuatro uniformes porque es algo que usan todos los días porque la presencia en YPF es muy importante

- **¿Con respecto a este tema como consideras vos que es el ambiente de trabajo?**

El ambiente de trabajo en la estación de servicio es muy bueno, es muy de confianza, el hecho de que tenga tantos años la estación de servicios y los empleados mismos también tengan sus años su antigüedad se arma un ambiente muy de confianza

- **¿Vos consideras que las relaciones que tienen ustedes con los empleados son buenas y la relación entre empleados?**

La verdad que sí, la relación que tenemos con los empleados es muy buena, muy de confianza, ellos por ahí hacen asados entre ellos y nos invitan. Por ejemplo, para el día del playero el sindicato les da un incentivo y ellos hacen asado entre todos y nosotros vamos a esos eventos. Entonces la confianza que tenemos nosotros con ellos y ellos con nosotros es bastante importante y en la sucursal no quiero llamarle íntima, pero sí es muy importante

- **Respecto a los controles, ¿quién es el que se relaciona más directamente con los empleados para decir esto si esto no esto estás haciendo mal?**

El supervisor tiene las mismas funciones que nosotros por ahí llamémosle que es nuestra cara con los empleados, pero al ser tan íntima o tan chica la empresa lo mismo que le puede decir el supervisor le podemos decir nosotros, no hay quien diga el encargado de tal cosa es el supervisor o es el dueño, no te digo que están en la misma línea, pero cumplen la misma función si hay que decirle algo al empleado o hablar con el empleado no hay una diferencia

- **Y a la hora de que el empleado les dé una sugerencia a ustedes, ¿generan el espacio para el diálogo?**

Exactamente, se intenta siempre hacerlo de la manera más amena posible por ahí como el empleado es la cara visible de la empresa con el cliente por ahí el cliente dice "el empleado de la noche no tiene buena voluntad" se intenta hablar con él y preguntar que paso con tal cliente o con tal empleado, pero en el tema de las sugerencias la empresa es bastante abierta tanto con los clientes como con los empleados. Por ahí por ejemplo se viene el día de la madre o el día del niño y un empleado dice vienen muchos chicos para aquí porque no compramos una bolsa de chupetines para regalar y se lo analiza y se ve es una buena opción bueno bárbaro se lo implementa, y es una idea de un empleado

- **Entonces ellos pueden proponer**

Exactamente y nosotros al ser tan de confianzas estamos abiertos a cualquier tipo de sugerencia por ahí capaz que se dice "bueno mira esto se puede hacer de otra manera" y

se ve la forma, pero siempre estamos abiertos tanto al diálogo como a cualquier tipo de sugerencia tanto de los empleados como de los clientes

- ¿Hay algún tipo de incentivos? por ejemplo, recompensas por alcanzar objetivos o de ese tipo

Estuvo la idea en un comienzo de implementar el sistema de incentivos, pero se nos hizo medio complicado el tema de incentivos económicos pero los incentivos que damos por llegar a objetivos por buen trato son por ahí incentivos con días de descanso, pero no tenemos otro tipo de incentivos, aunque esta la intención de implementarlo

Entrevista a uno de los dueños realizada el día 28 de octubre de 2020

Se preguntó respecto a los presupuestos que se realizan en la sucursal, el tipo, plazo y usos:

Por ahí YPF te da la posibilidad o la capacidad de enviarte la cantidad de litros que ellos pretenden, porque uno siempre hace un pedido como para cubrir las necesidades de la estación de servicio ¿verdad?, por ejemplo, nosotros tenemos un tanque de 40.000 litros de super, uno de 60.000 de gasoil y dos de 30.000 de combustible premium, uno durante el fin de semana necesita más o menos 20.000 lt de super entonces durante la semana vamos pidiendo, todos los días se pide y llega cada 48 hs, si vos pedís 25.000 litros e YPF no tiene disponibilidad en ese momento, te manda 18.000 y los otros litros te quedan para el lunes o cuando tenga disponibilidad. Entonces por ahí pedimos de acuerdo a nuestras necesidades, pero YPF manda de acuerdo a sus posibilidades.

Por ahí también depende de acuerdo a sus necesidades, por ejemplo, en verano falta el combustible en Tucumán porque tiene otras prioridades: Mar del Plata, Córdoba, Jujuy, Mendoza que son destinos turísticos, entonces Tucumán no puede vender tanto como esas otras provincias turísticas, entonces te quita un poco a vos para dar en esas provincias.

Respecto a los presupuestos de efectivo, uno siempre pide de acuerdo a las posibilidades o presupuesto que tiene para gastar para comprar combustible, se maneja de manera contado efectivo o transferencia, con disponibilidad al día, no se puede depositar un cheque, no se puede en cualquier estación de servicio, entonces el pedido siempre es de acuerdo al presupuesto económico que yo tenga, si pido 10.000 litros tengo que tener el efectivo ya depositado para el momento en que se pida. Independientemente que YPF no tenga para mandarte los 10 litros, si ellos te mandan 8 en vez de 10, tenés cubiertos los 2 a favor entonces el próximo pedido lo haces teniendo en cuenta el saldo a favor.

Al presupuesto se lo hace lo más corto posible, estamos haciendo presupuestos semanales de acuerdo a las necesidades porque cada mes va cambiando, por ahí diciembre es un mes fuerte que tenes que tener más cantidad de litros y más efectivo para pedirlo, mientras febrero es un mes más flojo entonces no necesitas tanto efectivo, por eso los presupuestos se hacen lo más corto posible. Además, obviamente uno hace un presupuesto anual de las futuras inversiones o compras de combustible, pero en el contexto inflacionario o inestable que tenemos en Argentina el presupuesto anual no cubre las expectativas que te pusiste a principio del año respecto al resto del año, uno intenta hacer uno anual, pero terminas haciendo uno mensual o semestral por el contexto inflacionario. Siempre se tiene un presupuesto anual, por la inflación capaz que cambia semestralmente, y para la compra de combustible sí se hacen siempre presupuestos semanales.

Entrevista realizada a uno de los dueños el día 17 de noviembre

¿Quién provee los insumos para el ServiCompras? ¿Sus proveedores están limitados por YPF?

Básicamente, los insumos no están definidos por parte de YPF, cada uno busca sus propios proveedores por ejemplo acá en Tucumán, proveedor de café y de leche hay un montón, hay muchísimos ¿entendés? por ahí uno siempre busca el que más convenga no solamente en cuanto al costo sino en cuanto a beneficios, no vamos a bajar la calidad del desayuno o la merienda por abaratar los costos. Por ejemplo, no es lo mismo tomar una leche Manfrey o Milkaut, que es la que se usa, a tomar una leche de otra marca un poco menor como Siete Días o Latte que es distinto el sabor de la leche, entonces te cambia el sabor en sí de lo que es el café con leche o lo que fuese entonces perdes un poco de los clientes con la competencia que tenés a la vuelta en cuanto al ServiCompras. Por eso de los proveedores nosotros siempre buscamos, de lo mejor, el que más convenga y por eso usamos del café 5 hispanos leche Manfrey o Milkaut y, en cuanto a las golosinas y demás, el distribuidor de Arcor, que en Tucumán hay dos o tres y en cuanto a Terrabusi hay un poco más.

Donde sí está la designación de YPF es en cuanto al mobiliario de los ServiCompras, vos fijate que todos los ServiCompras de acá de Tucumán de las sucursales siguen una misma línea color, tipo de mesa, tipo de silla, mueblería de los estantes, cómo es el mostrador, todo lo que es la parte de la cafetería, la cocina todo siguen una misma línea eso sí. YPF te dice: para llevarte vos el mobiliario, para mejorar la imagen del ServiCompras tenés que ir a tal y tal proveedor de sillas, a tal proveedor de estanterías, a los proveedores de los designan ellos y ahí si te tenés que atar a lo que te cobren porque si no no te dan autorización para tener ServiCompras.

¿Tienen nombre de fantasía?

Sí, tenemos nombre de fantasía ya viene de años, Estación de Servicio Plazoleta Mitre Básicamente él porque es porque es la única estación de servicio en las alledañas de la plazoleta mitre. Ahora tenes dos más relativamente cerca que es la que está en la mitre al 300 y en la ejército del Norte y Belgrano pero antes nuestra estación de servicio es la única que estaba en la plazoleta mitre

¿Cómo es el tema de los presupuestos?

Al ser una empresa chica no se hace presupuestos si no que se toma decisiones siempre a partir de los números del año anterior, de los estados contables básicamente, entre los que tenes el estado patrimonial, estado de resultado, cashflow, estado de patrimonio neto y de más entonces a partir de los números fehacientes del año anterior se toma decisiones para el año posterior. Al ser una empresa chica una empresa familiar, el presupuesto anual no está escrito ni determinado en ningún lado para seguirlo al pie de la letra

Con respecto a los presupuestos, ¿qué tipo de presupuestos utilizan o como es la modalidad de su uso e implementación?

Bueno con respecto al presupuesto, como ya te dije uno siempre intenta hacer más que presupuesto llamémosle análisis a futuro o proyecciones de ventas, al margen de este año que ha sido un año la verdad muy malo para todas las actividades económicas inclusive para las estaciones de servicio, si bien no se cerraron pero vos tenes una variación, la gente circulo mucho menos, hubo una pérdida de los primeros meses de cerda del 70% u

80% hasta que se empezó a “reactivar” la economía pero nunca llegó a los niveles del año pasado y ponele a esto nunca nadie lo presupuestó, siempre presupuestamos que el año siguiente se vende mejor o igual, pero ahora dimos unos pasos para atrás que va a haber que hacer un análisis nuevo y proyectar a futuro cercano ya sea mediados 2021 con una reactivación grande volviendo al 2019

Se estableció una charla respecto a los objetivos organizacionales y se muestra un CMI para guiar la misma:

En cuanto a los objetivos que preguntaste, al ser una empresa familiar los objetivos que tenemos no están por escrito, es informal, pero si se lo tiene presente siempre en las charlas familiares, las comidas familiares porque es una empresa familiar, siempre estamos mi hermano y yo, mi papá y mamá intentando proponer nuevas cosas. No los dividimos a los objetivos en financieros, por clientes sino como un objetivo más general, siempre buscamos maximizar rentabilidad, mermar los costos. Por ejemplo, siempre estamos en constante búsqueda de nuevos proveedores, no de combustibles y fabricantes, pero sí en servicompras, nuevos proveedores de gaseosas, chocolates, golosinas, buscando no bajar la calidad, pero sí bajar el costo. Por ahí, un fardo de gaseosa a \$10 o \$15 de menos es (mucho diferencia), porque por ejemplo compras 2 o 3 fardos de gaseosa por semana, lo llevas al mes y al tipo de gaseosa y cuantos meses tenés al año, proyectas las ganancias más arriba.

Se le consultó al dueño por los principales objetivos de la organización

Otro de los objetivos que está siempre presente, es el tema de los clientes y el personal, esos objetivos yo creo que están en todas las empresas, tal vez mucho más en la nuestra dado que nuestro nombre lo indica (Estación de servicios). Siempre se intenta optimizar la atención, mejorar la calidad de los productos, dejar satisfecho al cliente tanto con el combustible como con el servicompras, siempre intentando que el cliente vuelva. Siempre se intenta motivar al personal dado que es la cara visible de la organización, ya sea brindándoles ropa nueva, botines o algún tipo de beneficio (descanso en días de cumpleaños).

Se solicitó al dueño de la sucursal la posibilidad de poder mostrarnos el tipo y estructura del diseño de los presupuestos de la empresa:

Con respecto a la primera pregunta que me decías si te podía mandar un modelo o el tipo de presupuesto anual no lo tenemos justamente porque es una empresa chica entonces no se hacen presupuestos escritos, sino más bien son todos presupuestos hablados, así básicamente se toman de una reunión que pueden ser de un gerente con el encargado y algún empleado de jerarquía, pero todo pasado por escrito formalmente no lo tenemos.

Entonces, a partir de ahí se toman decisiones, con un presupuesto medianamente, no tanto a largo plazo como un año por la situación en la que se vive y más todavía la situación del combustible aquí en Argentina, que no sabes cómo puede reaccionar de acá a una semana, de acá a 30 días y mucho menos de acá a 12 meses, ¿entendés? Puede ser que no haya aumentos como ahora en noviembre o que tengas dos aumentos en un sólo mes, como los tuvimos el año pasado en septiembre, entonces no tenes fijo eso y los análisis económicos del presupuesto son prácticamente a cortísimo plazo, como decirte dos semanas a un mes.

Se le consultó al dueño por el tipo de costeo utilizado

Con respecto al tema del costeo, en nuestro negocio el producto principal, que son los combustibles, tienen un precio definido de mercado, nosotros no podemos agregar un margen al precio que permita cubrir todos los costos de operación. Hoy en día para el costo es el mismo para todas las estaciones de servicios de Tucumán y las ventas también son muy similares. Nosotros no podemos trasladar el incremento de los costos en el margen del precio de venta. Por ello se utiliza un costeo variable, no se incluyen los costos fijos en el costo y la rentabilidad del producto.

Comparaciones en cuanto a lo presupuestado y lo real.

Primero tomamos el total, y a partir de ahí nos fijamos porque la diferencia. Siempre comparándolo con años anteriores a través de valores relativos, porque el precio no es el mismo, los impuestos y todos los costos, tampoco son los mismos. Como por ejemplo los costos totales vendrían a ser de toda la estación de servicio, como el costo mínimo del producto, el sueldos de los empleados, y demás, aumentaron en mayor proporción a lo que aumentó el combustible, ósea a la rentabilidad del combustible, sumado a la baja de la venta, la gente en ocasiones intenta evitar lo que implique el combustible, si bien es necesario para el que tiene auto, pero hoy se tienen otras alternativas, se usan bicis o GNC, otros prefieren irse en colectivo. Sumando todo, ahí lo podés analizar, no solamente de forma total sino también en forma parcial, dividiendo en llamémosle en distintos componentes de la empresa, de manera específica.

10. BIBLIOGRAFÍA

Anthony R.N, Govindarajan V. (2008) Sistemas de control de gestión. Duodécima Edición. McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Décima edición. McGraw Hill.

Eppen, Gould (2004). Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall.

Gómez Bravo, Rodríguez Sánchez, Garmendia Suárez (s.f.). Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos.

Hernández Sampieri, Roberto (2014) Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.

Hansen, Mowen (2007). Administración de costos. Contabilidad y control. Quinta Edición. Cenage Learning. México.

Horngrén, Datar, Rajan (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Decimocuarta edición. Pearson.

Kaplan, Norton (2016). El cuadro de mando integral. Tercera Edición. Editorial Gestión 2000.

Kaplan, Norton (2012). The Execution Premium. Grupo Editorial Temas

Kotler P., Armstrong Gary (2016). Fundamentos del Marketing. Décima tercera edición. Editorial Pearson.

Perez-Carballo. (2013) Control de gestión empresarial. Textos y casos. Octava Edición. Esic Editorial. Madrid

Robbins y Coulter (2010) "Administración", 10a Edición. Editorial Pearson, México.

Robert Simons (2008). Palancas de Control. Primera edición. Tems Grupo Editorial.