

**Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, enfocado fundamentalmente
en la Perspectiva Interna del Negocio y en la Perspectiva del Cliente,
incorporado en una franquicia de la firma YPF S.A.**

Autora: Consuelo Escudero

Escuela de Graduados de Ciencias Económicas

Facultad de Ciencias Económicas (FCE). Universidad Nacional de Córdoba

Tutora: Mgrt. Carla Lubrina

Ciudad de Córdoba, Argentina

2020

Nota de Autor:

Consuelo Escudero, Abogada y Notaria por la Universidad Católica de Córdoba. Notaría en
Estudio Jurídico Notarial. Adscripta a la Cátedra de Derechos Reales de la Facultad de
Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Católica de Córdoba.

Este documento es presentado por la autora como Trabajo Final de la Maestría en
Dirección de Negocios (MBA) de la Escuela de Graduados en Ciencias Económicas.
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Cohorte 2019.



Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, enfocado fundamentalmente en la Perspectiva Interna del Negocio y en la Perspectiva del Cliente, incorporado en una franquicia de la firma YPF S.A. por Consuelo Escudero se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Índice de Contenidos

1. Introducción	9
2. Objeto, Problemáticas, Objetivos, Alcance y Motivación del Trabajo	11
2.1 Objeto del Trabajo	11
2.2 Problemáticas del Trabajo	11
2.3 Objetivos del Trabajo	12
2.4 Alcance del Trabajo	13
2.5 Motivación del Trabajo	13
3. Descripción de la Empresa	15
3.1 Contexto	15
3.2 “Reparker Cordoba S.A.”	16
3.3 Constitución Legal	17
3.4 Organigrama de la Empresa	18
3.5 Clientes y Proveedores	22
3.6 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	23
3.7 Reglas a Cumplir por Disposición de la Petrolera	26
4. Fundamentación teórica	28
4.1 Cuadro de Mando Integral	28
4.2 Marketing de Servicios	30
4.3 Teoría y Diseño Organizacional	31
4.4 Metodologías Ágiles	32
5. Metodología	33
5.1 Planeamiento Estratégico	

5.2 Análisis FODA	34
5.3 Mapa Estratégico	40
5.4 Cuadro de Mando Integral	41
5.4.1 Perspectiva Financiera	42
5.4.1.1 Tablero de Comando de la Perspectiva Financiera	45
5.4.2 Perspectiva de Formación y Crecimiento	47
5.4.2.1 Tablero de Comando de la Perspectiva de Formación y Crecimiento	48
5.4.3 Perspectiva Interna del Negocio	49
5.4.3.1 Problemas de Recursos Humanos	51
5.4.3.1.1 Observaciones al Organigrama Actual	53
5.4.3.1.2 Incorporación de Metodologías Ágiles	59
5.4.3.4 Tablero de Comando de la Perspectiva Interna del Negocio	63
5.4.4 Perspectiva del Cliente	65
5.4.4.1 Analisis del Consumidor	66
5.4.4.2 Encuestas Playa de la Estacion de Servicio	68
5.4.4.3 Encuestas Full Shop	78
5.4.4.4 Relacion con el Cliente	87
5.4.4.5 Tablero de Comando de la Perspectiva del Cliente	90
6. Conclusiones	92
6.1 Objetivos Alcanzados	92
6.2 Contribuciones del Trabajo	94
6.3 Límites del Trabajo	96

7. Referencias Bibliográficas

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Organigrama de “Reparker Córdoba S.A.”</i>	18
Figura 2: <i>Las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan la utilidad del sector industrial</i>	23
Figura 3: <i>Análisis FODA</i>	39
Figura 4: <i>Mapa Estratégico</i>	40
Figura 5: <i>Cuadro de Mando Integral</i>	41
Figura 6: <i>Propuesta de Organigrama de las autoras Molinari, Alfonso y Scaramellini</i>	55
Figura 7: <i>Marco de la Metodología Ágil: Scrum</i>	60
Figura 8: <i>Gráfico de la pregunta 1 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	68
Figura 9: <i>Gráfico de la pregunta 2 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	70
Figura 10: <i>Gráfico de la pregunta 3 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	71
Figura 11: <i>Gráfico de la pregunta 4 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	73
Figura 12: <i>Gráfico de la pregunta 5 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	75
Figura 13: <i>Gráfico de la pregunta 6 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio</i>	76
Figura 14: <i>Gráfico de la pregunta 1 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	79
Figura 15: <i>Gráfico de la pregunta 2 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	81
Figura 16: <i>Gráfico de la pregunta 3 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	82
Figura 17: <i>Gráfico de la pregunta 4 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	83

Figura 18: <i>Gráfico de la pregunta 5 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	86
Figura 19: <i>Gráfico de la pregunta 6 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop</i>	87
Figura 20: <i>La Propuesta de Valor Añadido al Cliente</i>	88

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Tablero de Comando de la Perspectiva Financiera</i>	45
Tabla 2: <i>Tablero de Comando de la Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	48
Tabla 3: <i>Tablero de Comando de la Perspectiva Interna del Negocio</i>	63
Tabla 4: <i>Tablero de Comando de la Perspectiva del Cliente</i>	90

1. Introducción

REPARKER CORDOBA S.A. es una empresa familiar que fue fundada en el año 1961, estableciéndose en la ciudad de Córdoba como operadora de venta de combustibles líquidos y más tarde GNC. Hoy maneja dos negocios de la bandera YPF: uno situado en Avda. Juan B. Justo Nro. 4560 y el restante en Avda. Ricardo Rojas esq. Heriberto Martinez.

En el presente trabajo nos enfocaremos en analizar una estación de servicio moderna en su tipo -la última de la referenciada en el párrafo anterior-, que comenzó a operar hace aproximadamente dos años.

Como toda empresa familiar, se encuentra amenazada por muchos factores, como los vinculares, la resistencia al cambio y la necesidad de la profesionalización del management, por citar algunos. En este trabajo se intentarán analizar las amenazas y oportunidades que enfrentan tanto el rubro como la empresa familiar, se definirán.

A través de un cuadro de mando integral se intentarán analizar los cuatro aspectos propuestos y lograr mejorar -por sobre todo- la vinculación con los clientes, para lograr su fidelización y en base a eso los procesos internos de la empresa.

Cabe destacar que también se merituará, por un lado, el hecho de que la firma cuente con la bandera YPF y lo que esto significa en cuanto a los beneficios, exigencias, protecciones y obligaciones legales y, por otro lado, qué representa esto en la vinculación con el cliente particularmente. "... No son estas empresas de bajo perfil, sino de alta presencia en todos los planos de la comunicación pública: prensa, publicidad, RSE, acción social y cultural, compromisos políticos, etc." (La Marca YPF, Archivo de Norberto Chávez). A la luz de esta cita se puede dejar entrever una idea que se desarrollará a lo largo del trabajo: contar con una franquicia YPF trasunta una diferencia sustancial en la rentabilidad del negocio familiar, el cual

se ve beneficiado por el hecho de que es la marca expendedora de gasolina con la porción más alta del mercado de los combustibles en el país.

El rubro del petróleo ha sufrido serias amenazas en este último tiempo. El hecho de que se trate de una actividad contaminante y finita, con impresionantes costos para su extracción, nos lleva a pensar que hay muchos avances tecnológicos que se abren paso para dar lugar a la utilización de energías renovables.

2. Objeto, Problemáticas, Objetivos, Alcance y Motivación del Trabajo

2.1 Objeto del Trabajo

En este trabajo me encaminó a indagar en una empresa familiar llamada “Reparker Córdoba S.A.”. Se trata de una sociedad que si bien ha incorporado a su firma una nueva estación de servicio de la bandera YPF, lleva en el mercado casi sesenta años. Fundada por Zacarias Seifi, hoy es operada por su esposa y sus cuatro hijas. Útil es mencionar que en su trayectoria ha gestionado expendedoras de diferentes banderas, como YPF, ESSO (actualmente Axion) y Shell.

La compañía se ha transformado innumerables veces a lo largo de los años, no solo por las recurrentes crisis económicas del país sino también por la variabilidad del mercado en estas últimas décadas. Si bien la firma actualmente posee más de una Estación de Servicio, el presente trabajo se centrará en analizar solo una de ellas, inaugurada en el año 2019 se encuentra ubicada en la esquina Heriberto Martínez y Ricardo Rojas, Barrio Argüello, de esta Ciudad de Córdoba.

2.2 Problemática del Trabajo

Tener una empresa familiar es una gran oportunidad al mismo tiempo que es un notable desafío: sin duda genera mucha satisfacción continuar con un legado que es dado pero, al mismo tiempo, significa cargar con la historia familiar en nuestros hombros, con los métodos y la cultura de los predecesores que alguna vez estuvieron al frente de dicha empresa, que lógicamente hacen huella en la familia, la cual a su vez crece en su número de integrantes.

No hay duda que toda empresa familiar se ve obligada a enfrentar los desafíos actuales de la modernización y el cambio, entendiendo que invertir en *management* es un factor clave,

aunque esto signifique tener que alterar la forma en la que se hicieron algunas cosas a lo largo del tiempo.

La problemática, a mi modo de ver, yace en la falta de organización en términos administrativos y operativos, carencia de claridad en la información que hay sobre cada una de las actividades desarrolladas y en la poca inversión que ha habido en profesionales a lo largo de los años. A esto se le suma, la falta de planificación estratégica tanto en el corto como en el largo plazo y la carencia de medición de todas las variables que hacen al funcionamiento del negocio lo que no permite una eficaz organización y estructuración de los recursos entorpeciendo la toma de decisiones. Es por esta razón que considero sumamente pertinente, en un mercado altamente competitivo y cambiante, desarrollar un Cuadro de Mando Integral para “Reparker Córdoba S.A.”, a los fines de ayudar a la toma de decisiones estratégicas, a través de la creación de métricas que nos proporcionen indicadores sobre la realidad de la empresa y cuál es el plan de acción que debe seguirse en base a los mismos.

2.3 Objetivos del Trabajo

A la luz de los tópicos recientemente mencionados son, entonces, los objetivos de este trabajo:

- Construcción de un Cuadro de Mando Integral para facilitar la información en la toma de decisiones estratégicas de “Reparker Córdoba S.A.”, focalizado fundamentalmente, en la perspectiva del cliente y de los procesos internos.
- Determinar y establecer objetivos estratégicos generales de “Reparker Córdoba S.A.”
- Establecer un plan de acción para alcanzar los objetivos antes mencionados.
- Definir, generar y medir algunos indicadores claves que ayuden a la toma de decisiones de la empresa, alineados con los objetivos estratégicos de la misma.

- Incorporar Metodologías ágiles que permitan mejorar el desarrollo de cada una de las tareas de los empleados, tanto de la playa como del Full Shop.

2.4 Alcance del Trabajo

Cuando llegó el momento de confeccionar el trabajo final muchas fueron las aspiraciones, ya que en búsqueda de algo distinguido surgieron los anhelos de alcanzar la profundidad y la excelencia cualesquiera que fuera el tópico elegido. Cuando se escogió el “Cuadro de Mando Integral” como marco teórico para el presente proyecto fue necesario precisar su límite y desarrollo.

Dada la realidad de la firma en cuestión (estación de servicio de la bandera YPF S.A.), la extensión del presente trabajo, el tiempo para realizarlo y los conocimientos técnicos previos con los que contaba, decidí centrar el desarrollo en solamente dos aspectos del Cuadro de Mando Integral: la Perspectiva del Cliente y la Perspectiva Interna del Negocio. En pos de concretar tal propuesta se realizaron encuestas para conocer la realidad de la compañía, su imagen y sus potencialidades y se decidieron incorporar nuevas metodologías de trabajo para catapultar su desempeño.

2.5 Motivación del Trabajo

La elección del Cuadro de Mando Integral como marco teórico fue motivada por el hecho de que se trata de una herramienta innovadora que otorga una visión global de la empresa analizada. Se centra en áreas un poco descuidadas por la administración de empresas. Nótese que se solía pensar que lo único que podía ser medido y, en consecuencia, evaluado, era la realidad financiera de una compañía. Ciertamente, se demostró que otras

aristas inciden directamente en la rentabilidad, con la salvedad que deben medirse y contemplarse de manera diferente.

La motivación para la realización del trabajo final fue una auténtica fascinación por dicha herramienta, la cual es sumamente completa y representa el desafío de ponderar la realidad de la compañía en toda su amplitud, sin pasar por alto ninguna variable.

3. Descripción de la Empresa

3.1 Contexto

El negocio del petróleo en el mundo se ha visto sacudido con motivo de la pandemia COVID-19. Las petroleras y las estaciones han sufrido un golpe muy fuerte, del que tardarán tiempo en recuperarse. Es muy probable que la demanda demore años en alcanzar nuevamente un nivel óptimo en las ventas y se estima que alcanzará un nivel aún más bajo. (Lioman Lima. Coronavirus: por qué la crisis por el covid-19 está dejando al mundo sin lugares donde almacenar el petróleo. 2020.). En nuestro país, a ello hay que sumarle que el mercado tiene más competidores: no solo las conocidas YPF, Shell y Axion -ex Esso-, sino también Puma y Dapsa, entre las más agresivas. Y las estaciones blancas -sin banderas-, que no son pocas en el país.

En el orden económico nacional, es posible apreciar un escenario con inflación en alza, en un contexto de ancla cambiaria, controles de precios y congelamiento de tarifas. Asimismo, hay fuertes tensiones cambiarias y un gran déficit fiscal.

En este escenario debe desenvolverse la empresa objeto del presente trabajo. Por lo visto, parece una tarea sumamente complicada. La realidad económica y la actual situación de pandemia significó varios meses de confinamiento y -obviamente- escasa concurrencia a las estaciones de servicio. El Full Shop permaneció cerrado durante todo este tiempo, pero los sueldos y cargas laborales e impositivas debieron pagarse de igual forma, trayendo consigo una gran pérdida para la empresa.

Es necesario precisar los especiales términos en los que se encuentra vinculada la Estación de Servicio objeto del presente trabajo con "YPF SOCIEDAD ANONIMA". Concretamente, por la modalidad o tipo contractual, a la cual se encuentra sujeta la empresa familiar "Reparker Córdoba S.A.", todo lo que suceda con YPF S.A. la afecta de manera directa

inciendiando en su imagen y en su realidad empresarial. Al tratarse de un contrato de franquicia, “Reparker Córdoba S.A.” no solo se ve afectada desde un punto de vista legal sino que también incide sobre ella -y de manera directa- la realidad política, social y, por ende, mediática de YPF S.A.

En lo que toca al aspecto gremial de los trabajadores, SINPECOR (Sindicato Petrolero de Córdoba), abarca tanto a los empleados de la playa como a las empleadas del Full Shop. Oportuno es aclarar que existen sindicatos a nivel nacional, que agrupan a los mismos trabajadores, pero no tienen injerencia en Córdoba, ya que nuestra provincia cuenta con un sindicato propio. Estimo que no aportó nada nuevo si menciono que SINPECOR defiende los derechos de los trabajadores a ultranza y a veces de manera riesgosa para la empresa, en mérito del peligro que conllevan las protestas frente a surtidores de combustibles. Es común y habitual que los reclamos se lleven a cabo dentro de las mismas estaciones, impidiendo el normal funcionamiento. En reiteradas ocasiones olvida los esfuerzos realizados por la patronal para mantener la fuente de trabajo de sus dependientes.

3.2 “Reparker Córdoba S.A.”

La empresa objeto de este trabajo -estación de servicio sita en la intersección de Heriberto Martínez y Ricardo Rojas- se encuentra en funcionamiento desde el año 2019.

La firma “Reparker Córdoba S.A.”, según su estatuto social, tiene como “objeto” social: *“...dedicarse por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros, como mayorista o minorista, a las siguientes actividades: 1º) La comercialización y distribución de combustibles líquidos y gaseosos, lubricantes en general, especialidades industriales y del hogar y cualquier otro producto derivado del petróleo; 2º) Transporte de combustibles en general; 3º) Comercialización de repuestos y demás accesorios para vehículos automotores; 4º) Lavado y engrase de*

vehículos; 5º) Expendio de gas natural comprimido para uso vehicular. 6º) Explotación o arrendamiento de Minishop o minimercado en estaciones de servicio. 7º) Venta de gas natural comprimido para uso particular. A tal fin, la sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y ejercer los actos que no sean prohibidos por las leyes o este estatuto.” (textual del estatuto constitutivo de “Reparker Cordoba S.A.”).

No obstante la amplitud prevista en su carta fundacional, la actividad central gira en torno a la comercialización minorista de combustibles líquidos y GNC, todos los días del año, las 24 horas. Como labor complementaria o secundaria, en *stands* ubicados en la misma playa, se venden aceites, líquidos para frenos, agua destilada, hielo y leña.

No se realiza ningún tipo de venta de accesorios para vehículos -como llantas, gomas o parabrisas por nombrar algunos ejemplos-. Tampoco se ofrece el servicio de lavado de auto o cambio de aceite que se advierte en otras operadoras de la misma bandera.

El rubro del Full Shop no es opcional, ya que debe cumplimentarse con los requisitos establecidos por la franquiciante YPF. Debería estar abierto todo el día (las 24 horas), pero por efecto de la pandemia su horario está acotado entre las 06:00 y las 22:00 horas.

3.3 Constitución Legal

Respecto a la vinculación legal de “Reparker S.A” con YPF, la misma se encuentra enmarcada dentro de los términos de un Contrato de Consignación Comercial, por el plazo de cinco años -desde el año 2019 al año 2023-. Básicamente, los términos del contrato se encuentran gobernados bajo los principios de la “exclusividad” y la “confidencialidad”.

Si bien el contrato firmado es definido como Contrato de Consignación Comercial estimo prudente aclarar que posee elementos típicamente característicos del Contrato de Franquicia. Siguiendo lo plasmado por el Código Civil y Comercial de la Nación, sería más atinado

encuadrarlo en este marco contractual, dadas las exigencias y los requerimientos demandados por YPF S.A., a quien me referiré en este trabajo como “Franquiciante”.

La relación prevista por YPF S.A. con sus franquiciados es estricta, a punto tal que -entre lo más relevante- la estación de servicio tiene prohibido realizar cualquier tipo de venta no autorizada o regulada por la marca.

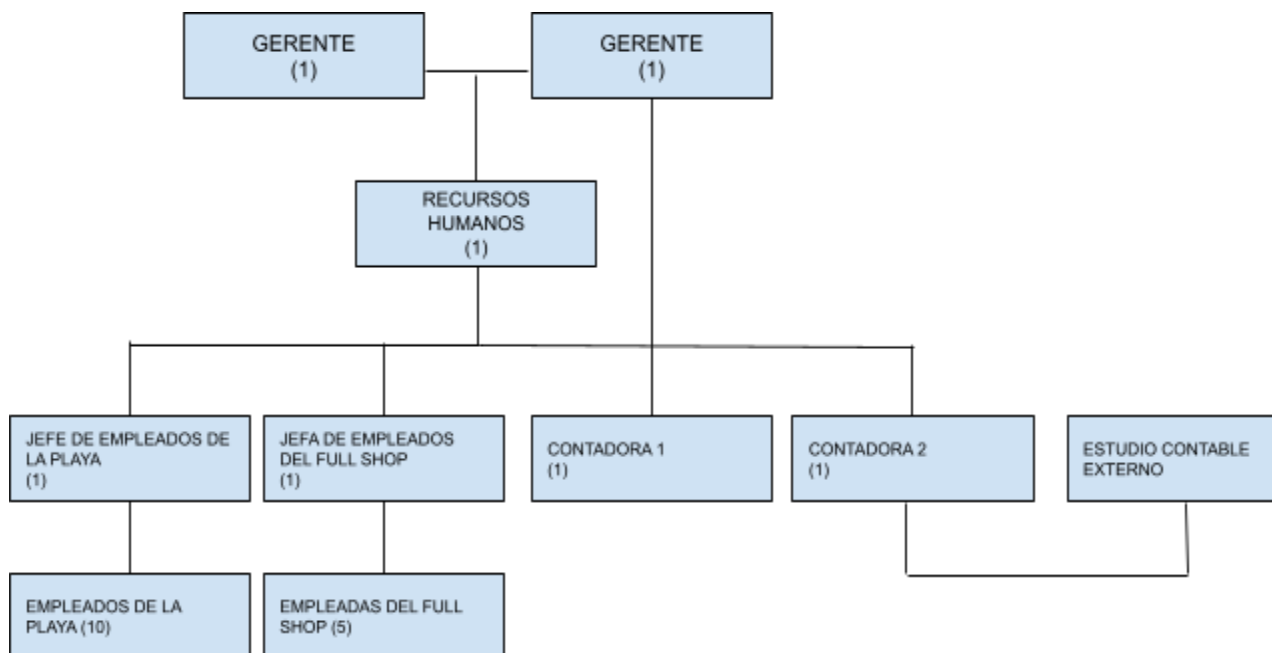
La estación de servicio ubicada en Ricardo Rojas es un canal de venta minorista de combustibles líquidos al público, pero bajo la forma de “consignación”, lo que significa que vende en nombre y representación de YPF S.A.. No le está permitido a la empresa promocionar o difundir otros productos o subproductos, ya sea que estos pertenezcan o no al rubro en el cual se encuentra inserto. Se deben respetar estrictamente expresas normas internas y/o directivas relativas a la seguridad, la higiene, imagen, calidad y condiciones de venta.

Con respecto al Gas Natural Comprimido, no lo provee ni está regulada su venta al público por YPF S.A., pero la empresa paga una canon mensual a YPF S.A. por el uso de la marca e imagen. El contrato de suministro de GNC se hace directamente con la compañía gasista del lugar, que en el caso de Córdoba sería Ecogas -Distribuidora de Gas del Centro S.A.-.

3.4 Organigrama de la Empresa

Figura 1

Organigrama de "Reparker Córdoba S.A."



Fuente: Elaboración Propia

Tal y como lo afirma Richard I. Daft:

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro para describir las organizaciones es la siguiente: las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las

relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. (Daft, 2011, p. 11)

El organigrama de la empresa es jerárquico y cada una de las personas tienen asignadas tareas determinadas, debiendo reportar a sus superiores inmediatos, sin acudir directamente a las gerentas de la empresa; salvo, lógicamente, que razones de urgencia o gravedad lo amerite.

Gerentas: Son las encargadas de tomar todas las decisiones; en ellas recae la dirección general de la empresa. Son además dos de las accionistas de la empresa. Conforman, por ende, los órganos de Dirección, Gobierno y Administración del negocio.

Gerenta 1: Su tarea particular se centra en el manejo de fondos, más conocido como tesorería, y análisis de presupuestos.

Gerenta 2: Ligada más estrechamente al aspecto administrativo y manejo del personal. También cae bajo su incumbencia todo lo relativo a los proveedores.

Ambas gerentas tienen la misma posición jerárquica, siendo cada una de ellas responsable por diferentes aristas de la empresa. No responden a un mando superior más que a la junta de accionistas, quienes toman las decisiones últimas relacionadas con cuestiones centrales o que van más allá de la simple gestión del negocio.

Recursos Humanos: Al ser un negocio de servicio al cliente, esta área es de las más importantes para la gestión. Está a cargo de una psicóloga. Sus tareas principales son: soporte en la liquidación de sueldos, llevar las novedades de una estación hermana a otra con respecto

al personal que concurre a ella en caso de que haya algún problema o algún inconveniente laboral. Se encarga de la selección de personal, es decir, recibir los *Curriculum Vitae*, hacer las entrevistas correspondientes para los puestos vacantes y aconsejar a la gerencia sobre el desenvolvimiento del personal y eventualmente despidos cuando corresponda. Todo tipo de problema con las ART, con ANSES, con pago de sueldos es resuelto por la licenciada a cargo del área de Recursos Humanos. También organiza las reuniones, realiza las evaluaciones de desempeño, el cumplimiento de la vestimenta correspondiente y tareas inherentes al correcto desempeño de los empleados como sería -por ejemplo- planificar los horarios de trabajo y francos. Esta es una tarea muy importante en la firma, en mérito de que -reitero- la actividad es ininterrumpida.

Contadoras: Esta área está compuesta por dos contadoras que se encuentran jerárquicamente por debajo del área de Recursos Humanos, pero responden de manera directa a la Gerenta 1, encargada de la tesorería y la contabilidad de la empresa. Ambas trabajan solamente medio tiempo y se ocupan de verificar, controlar y proveer a la gerencia los documentos acreditantes de ingresos y egresos de la compañía -en la faz interna- y mantener un flujo de información constante con la auditoría externa.

Contadora 1: Entre sus tareas principales pueden enumerarse: gestión de facturas, gestión y pago de proveedores, gestión impositiva, control de caja diaria, carga de control de facturas.

Contadora 2: Esta contadora se encarga principalmente de todas las tareas contables de la gestión del balance, tales como la confección de los asientos contables y conciliación de cuentas. "Reparker Córdoba S.A." trabaja, a la vez, con un estudio contable externo que se encarga de fiscalizar y aconsejar medidas tendiente al correcto cumplimiento de todas y cada

una de las normas laborales e impositivas que rigen la actividad, previa recepción de la información que le es entregada por la contadora que conforma esta área.

Jefe de Empleados de Playa: Es el responsable de los empleados que atienden la playa de expedición de combustible y GNC (10). Se encarga de gestionar al personal y permanece junto a ellos -en la playa- todo el tiempo. Recibe y traslada al área de recursos humanos todos los problemas e inquietudes del personal, brindando su opinión al respecto. Está encargado del control de abastecimiento de combustibles por parte de los camiones de YPF S.A. y solicita la compra de lubricantes cuando es necesario.

Jefa de Empleadas del Full Shop: Es la responsable de las empleadas del Full Shop (5). Su tarea es gestionar a este personal y permanecer con ellas en todo momento. Recibe y traslada al área de recursos humanos todos los problemas e inquietudes del personal, brindando su opinión al respecto. Aconseja y -eventualmente- realiza compras menores para el normal funcionamiento de la tienda.

Empleados de Playa y del Full Shop: La playa de expedición de combustible y GNC cuenta con 10 empleados mientras que el Full Shop cuenta con 5 empleados. Son los que cargan el combustible en los vehículos y atienden el mini mercado, respectivamente. Tienen contacto directo con el público y su desempeño es clave para la marcha del negocio.

3.5 Clientes y proveedores

La Estación de Servicio no cuenta con registros de clientes que consuman de manera diaria.

En cuanto a los “clientes”, la mayor parte de sus ventas son a consumidores finales. Sólo algunas pequeñas y medianas empresas tienen cuentas corrientes para el consumo de naftas, sin alcanzar una considerable relevancia.

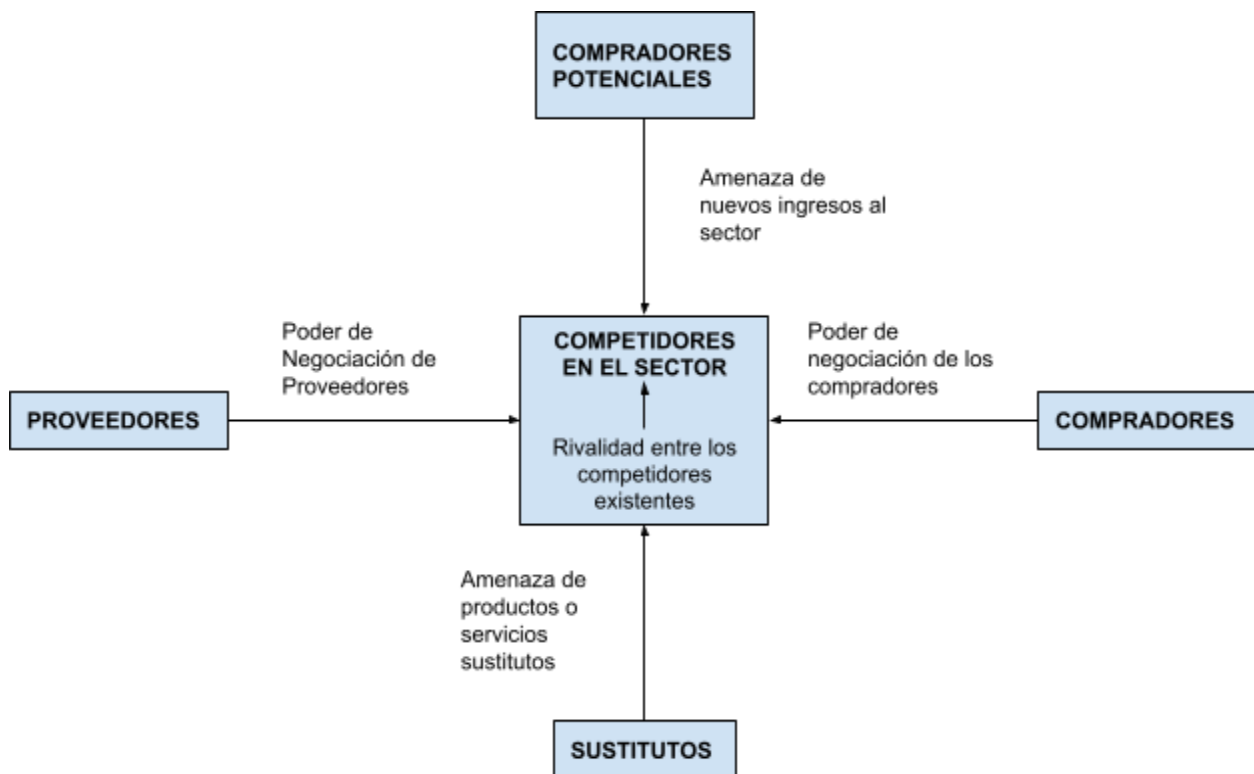
En lo que respecta al rubro “proveedores”, y obviando las naftas, no hay mucha libertad en la elección de los mismos, salvo puntuales excepciones (hielo, leña, etc.). Concretamente, la empresa no es libre de adquirir los productos de cualquier proveedor sino que es YPF S.A. la que por cláusula contractual contacta y establece los suyos.

3.6 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

A continuación se graficarán las cinco -5- fuerzas de Porter, para luego analizar la implicancia que las mismas tienen en la compañía que se está evaluando.

Figura 2

Las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Porter, 1991, p. 23

“Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector -elementos de retorno y de la inversión” (Porter, 1991, p. 23).

En la cercanía o adyacencias del negocio hay ya asentadas algunas estaciones de servicio: una de la bandera Axion y otra de la petrolera Shell, ubicadas en Av. Recta Martinolli, y una más de esta última firma en Av. Ricardo Rojas, un par de cuadras antes de la calle Heriberto Martinez. “Reparker Cordoba S.A.” puede tener la tranquilidad de que en un radio considerable no se asentará otra estación de servicio de la firma YPF S.A., ya que con el contrato firmado con dicha compañía se asegura la exclusividad en ese territorio.

Si bien hay competidores directos -de otras banderas-, rescato nuevamente que YPF S.A. cuenta con la mayor porción del mercado en Argentina y es quien generalmente cuenta

con el mejor precio -más bajo-, posicionándose “Reparker Córdoba S.A.” en una situación ventajosa en lo que respecta al precio en relación a las demás expendedoras.

Con respecto al Full Shop, cabe resaltar que la zona no cuenta con bares o cafés, por lo que la concurrencia de gente es importante. En este rubro, la estación no tiene competencia.

En lo atinente a los Compradores y a los Proveedores y a su poder de Negociación, ya se ha aclarado que la compañía no está habilitada para negociar precios con compradores ni con proveedores, ya que YPF S.A. delimita dichas relaciones y las ventas se realizan por consignación -en los líquidos-.

Los sustitutos son una amenaza visible y cercana, por la aparición de energías renovables, encontrándose YPF S.A. involucrada en el desarrollo de alguna de ellas -como el biodiesel-. La necesidad de dejar de utilizar el petróleo, ya que se trata de un recurso no renovable, es ya una realidad en autos que utilizan electricidad, hallándose dificultades en torno a su implementación total -por la autonomía en gran medida-. Esto representa una incertidumbre para las grandes inversiones realizadas por “Reparker Córdoba S.A.”. No obstante, se prevé que se seguirá utilizando dicho recurso por algunas décadas más, lo que le da la posibilidad a la firma de amortizar el capital invertido y evaluar año a año posibles inversiones.

3.7 Reglas a Cumplir por Disposición de la Petrolera

Otros tópicos contractuales relevantes y que se pueden apreciar a simple vista, con solo pasar frente a una estación de servicio YPF, y de cualquier otra petrolera porque están igualados, son los siguientes:

a.- La sociedad debe cumplir con todas las disposiciones legales aplicables sobre la venta de combustible, lubricantes y las demás actividades desarrolladas en el ámbito de la estación de servicios.

b.- Debe brindar al público un servicio eficiente y cordial, ofreciendo a sus clientes baños, provisión de aire para neumáticos, control de nivel de agua, control y eventual reposición de aceite y limpieza de parabrisas.

c.- El personal debe estar correctamente uniformado, en perfectas condiciones de aseo y presentación, de acuerdo al modelo aprobado por YPF.

d.- En lo atinente a la cartelería, la empresa se obliga a cumplir en todo momento con el manual de imagen de YPF, debiendo mantener la configuración, diseño e imagen. Los carteles, columnas, surtidores, islas y cualquier otro elemento fijo que integre la imagen no pueden ser utilizados para ninguna publicidad de ningún tipo y/o naturaleza.

e.- YPF obliga a tener una tienda y operar bajo su sistema –servicompras-. Si se instala un lubricentro, también se deben respetar sus reglamentos.

f.- YPF puede realizar a su exclusivo cargo publicidad y/o actividades de promoción de los combustibles y demás productos comercializados y/o distribuidos por la misma. A tal fin, puede utilizar, sin cargo, la imagen de la estación de servicios para la realización de campañas publicitarias y/o cortos comerciales, fotografías y actividades de promoción general. Consecuentemente, la empresa debe abstenerse de realizar publicidad de combustibles y/u otros productos producidos, elaborados, distribuidos o de cualquier manera comercializados

por empresas competidoras. La realización de cualquier otro tipo de publicidad deberá contar con el consentimiento previo y expreso de YPF.

g.- La empresa queda obligada a implementar toda herramienta de comercialización que YPF determine (por ej. tarjetas con descuentos especiales, programas de fidelización). La estación de servicio no puede implementar por su cuenta programas de fidelización de clientes, salvo autorización por escrito de YPF. Al respecto, YPF tiene un programa denominado "SERVICLUB", por el que gratifica a sus clientes, titulares de la tarjeta, con premios, a través de la acumulación de kilómetros obtenidos en sus compras en los establecimientos adheridos.

h.- En lo referente al uso del local e instalaciones de la estación de servicios, todos los locales, áreas y espacios funcionales y de servicios (playa, baños, edificios, cenefa, techos, tienda, depósitos, sector destinado a lubricantes, etc.) deben estar en perfectas condiciones de presentación, uso, higiene y mantenimiento; aclarándose que la empresa no podrá desarrollar una actividad que compita directa o indirectamente con YPF.

i.- YPF brinda asesoramiento técnico y capacitación sobre el uso y control de stock de los productos de su línea comercial y proveerá soporte y capacitación técnica en el uso de sus productos.

Estos son, sintéticamente, los postulados contractuales que gobiernan las estaciones de servicio embanderadas por la petrolera YPF, que, dicho sea de paso, no difieren en lo sustancial con los que tienen a su cargo Shell, Axion, Oil, etc. Es decir, la "exclusividad" es casi total y absoluta.

4. Fundamentación Teórica

El marco teórico que integrará la totalidad del trabajo es el modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton. El mismo aspira a medir y mensurar los aspectos intangibles de la empresa para lograr una mejora en dos de sus aristas: la Perspectiva del Cliente y la Perspectiva Interna del Negocio.

Al momento de centrarse en la Perspectiva del Cliente se profundizará el análisis con la teoría de Marketing de Servicios, la cual buscará entender y estudiar los vínculos con el cliente, la relación de lealtad y el nivel de satisfacción alcanzado.

Por otro lado, al momento de centrarse en la Perspectiva Interna del negocio se profundizará el análisis a la luz de las teorías de Diseño Organizacional y las Metodologías Ágiles.

4.1 Cuadro de Mando Integral

Los profundos cambios políticos, económicos y culturales y la exposición de las empresas a las economías globales enfrentaron a los directores y accionistas de las mismas a pensar fuera de la caja, a reinventarse y a considerar un nuevo análisis del funcionamiento de la empresa que vaya más allá del aspecto financiero.

Tal y como lo afirma Robert Simons en una de sus reseñas para la Revista de la Escuela de Negocios de Harvard, para lograr el funcionamiento óptimo de una empresa los directores deben atender a que todos los activos se desarrollen de manera correcta y apropiada, intentando que converjan en el objetivo final de la empresa de la forma más precisa y más óptima mediante la más eficiente utilización de los recursos con los que se cuenta.

El gran aporte del Cuadro de Mando Integral, propuesto por los profesores de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, fue la propuesta de medir activos intangibles, como por

ejemplo, la participación en el mercado de la empresa o la capacidad de los trabajadores que la conforman. Los mismos no se incluyen generalmente en los estados contables ya que no pueden ser valorados de manera convencional pero no dejan de ser un contenido trascendental para la empresa.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna del negocio y la de la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (Kaplan y Norton, 1996, p. 21).

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- “1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.”(Kaplan y Norton, 1996, p. 23)

Se trata de una herramienta integral que le permite al management no solo ocuparse de las cuestiones meramente financieras sino integrar también las ventajas de los aspectos blandos de la compañía.

Por cuestiones relacionadas con la extensión del trabajo y la profundidad académica requerida en el mismo solamente nos enfocaremos en dos áreas del Cuadro de mando Integral: en la Perspectiva del Cliente y en la Perspectiva Interna del Negocio. La Perspectiva

Financiera y la Perspectiva de Formación y Crecimiento serán tratadas de manera tangencial y sin adentrarnos en los detalles. La finalidad de esta decisión es lograr un acabado y vasto trabajo final que se caracterice por la riqueza de su análisis.

La Perspectiva Financiera es sumamente importante para poder valorar la realidad económica de la empresa teniendo en cuenta la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y la generación del *cash flow*. La Perspectiva del Cliente le permite al management conocer la presencia de su marca en el mercado, su porción de *market share* y la de sus competidores. Se tendrán en cuenta indicadores como la expectativa, el nivel de satisfacción y la fidelidad de los clientes. Esta perspectiva le permite a los directivos alcanzar una estrategia que ataque todas las realidades del mercado atendiendo específicamente a lo que esperan los consumidores. En cuanto a la Perspectiva Interna del Negocio los autores del Cuadro de Mando Integral establecen: “Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización” (Kaplan y Norton, 1996, p. 40). Por último, la perspectiva de Formación y Crecimiento, para lograr el objetivo planteado por esta perspectiva la organización debe invertir en la calificación y la preparación de sus empleados para lograr su satisfacción, entrenamiento y retención.

4.2 Marketing de Servicios

También se utilizará como marco teórico el Marketing de Servicios, con la finalidad de conocer y adentrarse en los lazos que vinculan al marketing, las operaciones y los recursos humanos. Estos conocimientos nos ayudan a profundizar las perspectivas elegidas en el Cuadro de Mando Integral. Los conocimientos adquiridos en esta materia nos centran en el cliente y en las características con las que deben contar los servicios ofrecidos para cubrir sus

necesidades. La finalidad del uso de estos conceptos es lograr convertir a la compañía en un comerciante de servicios eficaz.

Principalmente nos enfocamos a lo largo de este trabajo en estudiar la lealtad del cliente y analizar cómo puede mejorar su vínculo con la empresa, a través de la calidad en la atención brindada por los empleados teniendo en cuenta lo que significa contar con la bandera YPF.

El análisis de la lealtad del cliente deviene como consecuencia del análisis de la satisfacción del cliente, lo cual también es estudiado a la luz de los indicadores obtenidos en las encuestas. La combinación de los estudios de campo con los modelos teóricos nos acercan a una gran propuesta para el negocio que busca alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo.

El material bibliográfico que se utilizará, principalmente, será el libro “Marketing de Servicios” escrito por Christopher Lovelock y Jochen Wirtz.

4.3 Teoría y Diseño Organizacional

La teoría que será utilizada proveniente de esta disciplina es muy breve, ya que busca, simplemente, analizar el organigrama de la empresa a la luz de los modelos teóricos y proponer una mejora en la estructura del mismo para optimizar el funcionamiento interno de la empresa.

Al tratarse de una empresa familiar que aún sigue siendo administrada por miembros de la misma son muchos los problemas que se arrastran ya hace tiempo y que, por ende, comprometen el correcto funcionamiento y el crecimiento de la empresa. Es por esta razón, que a la luz de la teoría del diseño organizacional, se intentarán proponer cambios en la forma en la que están dispuestos los recursos humanos.

“... Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.” (Daft, 2011, p. 11). A través de un estudio de la actual situación organizacional se podrán hacer recomendaciones que impulsen a la organización de un modo más integral, haciendo que todas las aristas que la conforman tiendan hacia el cumplimiento del objetivo último de la organización.

Se utilizarán los siguientes textos: “Administración de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato, “Las áreas funcionales en las organizaciones” de Gloria Molinari, Alejandra Alfonso y Olga Scaramellini y “Teoría y diseño organizacional” de Richard L. Daft.

4.4 Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles surgen como una alternativa a las metodologías tradicionales. Son una forma de reacción a ellas, principalmente debido al hecho de que las metodologías tradicionales no han sido capaces de resolver todos los problemas que persiguen al desarrollo de proyectos de software desde sus inicios (G. Bioul, F. Escobar, M. Alvarez, A. Nardin, E. Ricci Aparicio, 2010, p. 597).

Las metodologías ágiles han cambiado el funcionamiento y las formas de trabajar de las grandes compañías. Se trata de la implementación de distintas herramientas que ayudan al mejor y más eficiente funcionamiento de los equipos de trabajo. Las metodologías ágiles nacieron gracias a una serie de reglas creadas por un grupo de trabajadores del rubro informático.

De acuerdo con Paula Canal el manifiesto que redactaron sus autores cuenta con 4 reglas vitales:

- La interacción entre los individuos va por delante de los procesos y las herramientas

- Trabajar con el software por encima de la documentación
- Colaboración entre los usuarios y clientes antes que negociar contrataciones
- Responder al cambio antes que negociar un nuevo plan. (IEBS Digital School, 2015).

En el presente trabajo se intenta introducir una de dichas metodologías: la metodología *Scrum*. Si bien la compañía objeto del presente trabajo no es una empresa destinada al desarrollo del software, dichas herramientas se han introducido en empresas de distintos rubros y disciplinas con singular éxito. En mi opinión, lo más enriquecedor de las metodologías ágiles es la manera en la que se trabaja alterando un poco las reglas que son conocidas o ya han sido establecidas, es una nueva forma de “romper las reglas”. Se pone el acento en el trabajo en equipo y cooperativo, tanto entre los empleados de la empresa como con los clientes de la misma, y se enfatiza la comunicación.

5. Metodología

Pasos a seguir:

5.1 Planeamiento Estratégico (Misión, visión y objetivos de la empresa)

5.2 Análisis FODA

5.3 Mapa Estratégico

5.4 Cuadro de Mando Integral

5.1 Planeamiento Estratégico

Como franquicia de YPF S.A. la misión y visión de “Reparker Córdoba S.A.” coinciden de algún modo con las del franquiciante.

Por un lado, la misión de YPF S.A. consiste en alcanzar la excelencia en la distribución y comercialización de productos que satisfagan el implemento de energías y sus derivados. Es la visión del franquiciante convertirse en un grupo económico innovador que busque mejorar el estilo de vida en las comunidades que empuje a sus integrantes a generar desarrollos constantes.

Particularmente, es la misión de la empresa “Reparker Cordoba S.A.” brindar un servicio de calidad y que responda a las necesidades de sus clientes, tanto en la playa como en el mini mercado. Como empresa familiar, les interesa distinguirse en la prestación del servicio, es decir, marcar la diferencia en su vinculación con el cliente.

Desde el punto de vista de la empresa objeto de este trabajo, es la visión de la familia lograr motivar a sus trabajadores y que su servicio en la empresa sea solo un paso dentro de su camino laboral, motivándolos a avanzar, ya sea dentro o fuera de la empresa. Este es un objetivo que por ahora tal vez no se ha podido ver completamente logrado pero que se aspira de cara al futuro. También se anhela formar líderes en cada uno de los grupos de trabajo

delegando en cada uno de los empleados tareas que representen una importante responsabilidad.

Los valores que la empresa YPF enumera como cardinales para el desarrollo de su modelo de negocio son: la honestidad, la responsabilidad, la excelencia, la perseverancia y la determinación (Valentín Caon. Información Institucional). Para la empresa estos valores son esenciales y también se han convertido en vectores esenciales a la hora de trabajar.

Dentro de los objetivos de la firma “Reparker Cordoba S.A.” podemos enumerar, en primer lugar, aumentar la rentabilidad del negocio, aplicando en todas las estaciones de servicio de la firma la experiencia adquirida gracias a la trayectoria obtenida a lo largo de los años. En consecuencia, cabe realizar un análisis más amplio sobre la gestión del negocio para encontrar de qué manera puede volverse más rentable, optimizando los costos en donde sea posible.

Con respecto a los clientes se busca que se sientan “como en casa” y que su vínculo con el personal sea cercano y cordial. En cuanto a las relaciones laborales, dadas desagradables experiencias pasadas, la firma objeto del presente trabajo buscará por todos los medios y de manera primordial, evitar los problemas laborales que se han tenido en la estación de servicio hermana (ubicada en la Avenida Juan B. Justo), intentando que la experiencia vivida sirva como guía para evitar problemas futuros tanto laborales como financieros.

5.2 Análisis FODA

Conocer los cuatro puntos esenciales del análisis FODA para el desarrollo de un negocio es material clave para la gerencia, que buscan optimizar recursos y mejorar el rendimiento. Se trata de una herramienta sumamente útil y ventajosa. Al mismo tiempo, este análisis debe partir de un objetivo claro y definido, como es el de la propuesta de nuestro

trabajo que es lograr un incremento en la rentabilidad de la empresa a través la fidelización de clientes.

- **Fortalezas**

Dentro de lo que son las fortalezas podemos comenzar por mencionar el hecho de que contar con una bandera YPF, una marca líder en el rubro y una de las más elegidas por los argentinos. Contar con la misma, sumado a contar con una buena ubicación, en una avenida con mucho tránsito vehicular, son importantes factores para el éxito de la franquicia. YPF S.A. brinda a sus franquiciados la seguridad de saber que en un considerable espacio geográfico alrededor de la estación de servicio no habrá otra estación de la misma bandera, brindando al franquiciado la posibilidad de concentrar el “monopolio de YPF” en la zona. Se trata de una cierta “protección” para la venta de los productos del franquiciante, ya que las estaciones de servicio realizan todas sus ventas por consignación, es decir, que los franquiciados venden en nombre y representación de la empresa petrolera.

También puede nombrarse como una fortaleza el contar con el Full Shop. Desde lo constructivo e imagen es muy atractivo y cuenta con exactamente los mismos productos y servicios, sin importar el lugar del país en el que se encuentre. Los full shop, por lo tanto, cuentan con clientes constantes, ya que su mismo diseño en todas partes ayuda a que se sepa que se va a poder encontrar en los mini mercados. El objeto del presente trabajo no es la excepción, ya que además de contar con la marca de YPF que lo respalda, es de las pocas cafeterías que hay en la zona.

A diferencia de otras estaciones que son de propiedad de la firma familiar, en la zona donde se encuentra ubicada la estación de servicio YPF objeto de este trabajo, la venta de Infinia, es decir la línea premium de la marca, es considerablemente mayor. Esto es de mucha

utilidad para el franquiciado, tanto desde lo económico (mejora en la comisión) como en el ranking de las mejores estaciones de la bandera.

Por último, cabe destacar que el negocio del petróleo, si bien contaminante, por un tiempo más estará entre nosotros, ya que son muchas las inversiones, los intereses y las necesidades cubiertas con su extracción y comercialización. Si bien debe analizarse año a año su rentabilidad y conveniencia, se trata claramente de un rubro del cual todavía pueden ser obtenidos muchos réditos económicos.

La firma familiar se encuentra en el rubro hace ya una un tiempo considerable y esa es tal vez la razón por la cual se tiene la oportunidad de potenciar las habilidades del personal y también atender las finanzas de manera exitosa, superando los obstáculos y las malas gestiones de situaciones anteriores, eliminando las fallas y haciendo apuestas más duraderas e incrementales.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son entendidas como factores externos que la empresa puede utilizar a su favor. Las posibilidades de mejorar en la rentabilidad yacen, en mi opinión, en la fidelización de clientes que se encuentran en la zona, ya que, como se verá más adelante, serán quienes frecuenten la franquicia. Al no poder fijar los precios de los productos ofrecidos, ni distinguirse por ofrecer algo distintivo, es una variable potable. La oportunidad de crecimiento yace en aumentar las ventas, ya que el margen de utilidad no puede ser modificado.

Es a la vez una oportunidad el hecho de que prácticamente no hay competencia para el Full Shop como cafetería en los alrededores, esto significa que si puede posicionarse de la manera correcta y fidelizar a los clientes de la zona esta realidad podría ser altamente beneficiosa para la franquicia.

Una alta capacitación para el personal como la planteada en el presente trabajo presenta una clara oportunidad de destacarse en el rubro y ofrecer un servicio que, más allá de encontrarse estandarizado, se destaque por sobre los demás.

- **Debilidades**

Ser una franquicia de una empresa de la magnitud de YPF S.A. es una gran oportunidad y ventaja, pero, al mismo tiempo, genera una gran exigencia. Todo este tipo de empresas solicitan a sus franquiciados el cumplimiento de muchos requisitos. Es sin lugar a dudas (en muchos aspectos) una debilidad el hecho de encontrarse bajo la figura contractual pautada por YPF S.A.. La lista de obligaciones es muy larga y los beneficios son acotados, puesto que la compañía fija los precios y lo único que puede hacerse es intentar incrementar la venta para mejorar los ingresos.

Otra gran debilidad es el hecho de que sea una empresa familiar, dado que esa calidad trae aparejado desgastes y roces que son propios de trabajar con parientes y llevar adelante una empresa que durante muchos años fue manejada por una sola persona, que impregnó su propia cultura.

El año 2019 fue el primer año en el que se invirtió en la contabilidad. Antiguamente simplemente se llevaban las cuentas de un modo bastante rústico. Esto significa que, exceptuando el ejercicio del año anterior, se trata de una empresa de más de cincuenta años que no ha invertido en un análisis contable serio y aggiornato a los tiempos que corren.

Desde la perspectiva de los recursos humanos puede destacarse que generalmente los empleados que trabajan como playeros o quienes lo hacen en el Full Shop carecen de una educación superior al secundario completo y pertenecen, aunque no siempre, a grupos sociales vulnerables, lo que lleva a los encargados del capital humano a lidiar con numerosos

problemas relacionados al cumplimiento eficiente de las labores cotidianas, tales como horarios, vestimenta, respeto y atención al cliente.

- **Amenazas**

Por un lado, la amenaza más importante consiste en la situación económica de la Argentina, tanto por la variabilidad de las gestiones económicas como por la variabilidad en las decisiones tomadas por los órganos de gobierno. La constante fluctuación política y económica vuelven la situación empresarial en un desafío constante, deviniendo en muy difícil realizar proyecciones y analizar inversiones. Como si no fuera suficiente, la inflación afecta la rentabilidad y se vive una sensación de inestabilidad constante.

Desde el punto de vista del rubro en particular, las amenazas más problemáticas son, por un lado, el desarrollo de energías que suplen al petróleo y la exigente política impositiva y fiscal, y por el otro, la fuerte presión del sindicato por aumentos salariales.

De acuerdo con un artículo del año 2019 del Periódico Británico "The Guardian" por Jillian Ambrose, la desaparición de las compañías petroleras puede que tenga lugar mucho antes de lo proyectado, sea por el avance de energías renovables como la electricidad (que han demostrado ser más efectivas y su producción menos contaminantes), subvencionado por parte de los Estados que han comenzado a disminuir el uso del petróleo volviendo a las energías renovables más rentable. La propuesta del autoconsumo es también un paradigma que promete cambiar el consumo del petróleo. Sin embargo, ahora debemos preguntarnos, ¿tiene esto algún impacto en la venta que tiene nuestra empresa de petróleo a los automotores? Claramente más allá de las proyecciones internacionales aún debe pasar un buen tiempo para lograr que este impacto pase a renovar toda la flota automotriz del país. Esto significa que si bien la empresa tiene una buena proyección no puede omitirse que en el futuro

cercano el desarrollo de estas nuevas tecnologías enciende una luz amarilla a la hora de realizar futuras inversiones. Es una amenaza para contemplar cuando sería bueno vender y tal vez invertir el dinero en algún otro rubro.

Figura 3

Análisis FODA

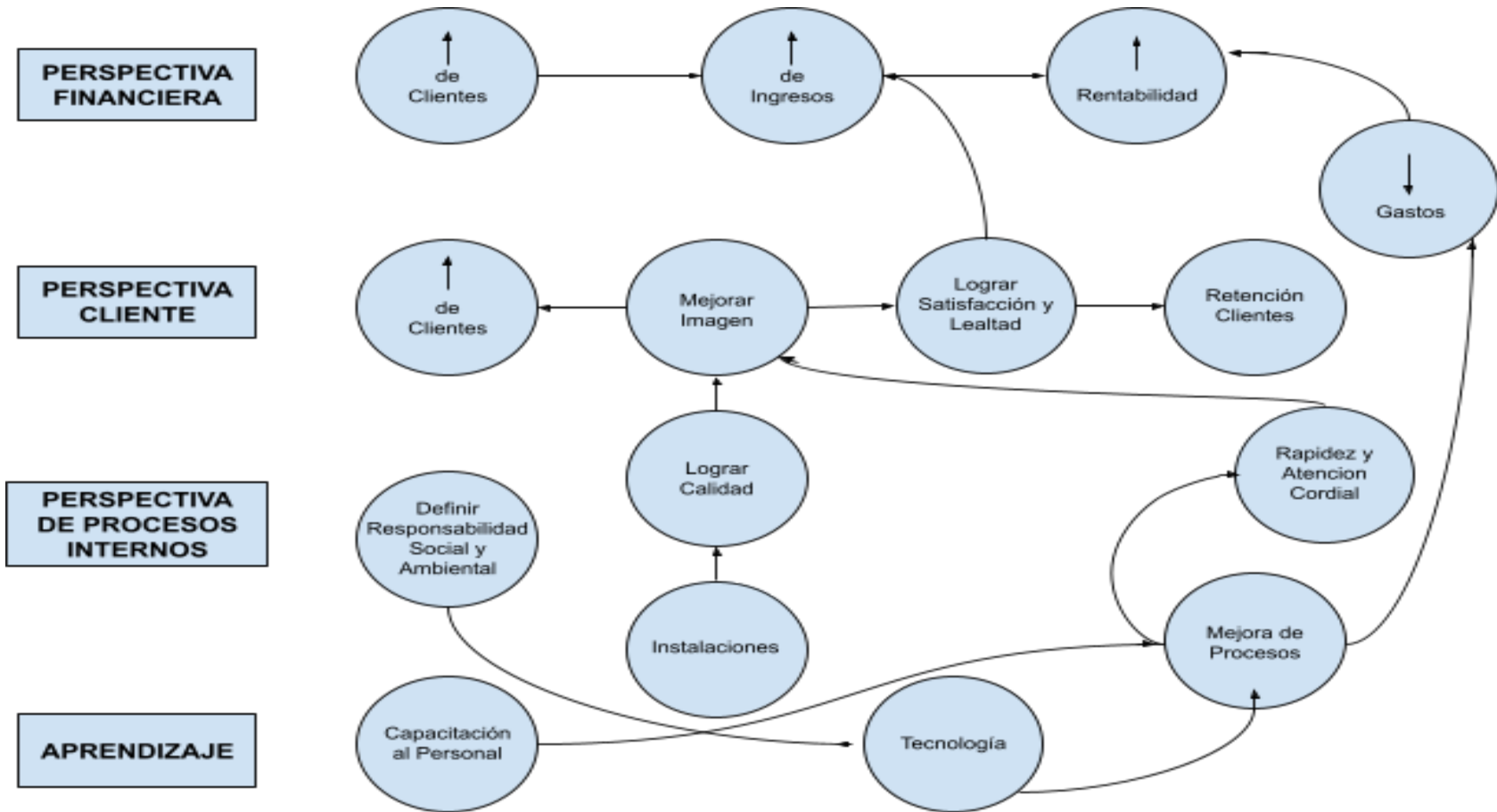
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es una franquicia de YPF • Se cuenta con el Full Shop que da una clientela constante • La venta de la línea Infinia es considerablemente mayor que en otras expendedoras de la empresa • Del rubro del petróleo aun se obtienen altos réditos económicos • La firma "Reparaker Cordoba S.A." se encuentra trabajando en el rubro ya hace varios años, lo que significa que lo conoce 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr fidelizar a los clientes de la zona • Con respecto al Full Shop no hay otras cafeterías en los alrededores • Capacitar al personal de una manera más competitiva
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se deben cumplir muchos requisitos exigidos por YPF • No se pueden modificar los precios, lo que imposibilita aumentar el margen de ventas • Es una empresa familiar • Los empleados generalmente carecen de una elevada educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El constante desarrollo de energías renovables que sustituyen el petróleo pueden significar una gran pérdida en este modelo de negocio • La realidad económica, social y política de Argentina

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Mapa Estratégico

Figura 4

Mapa Estratégico



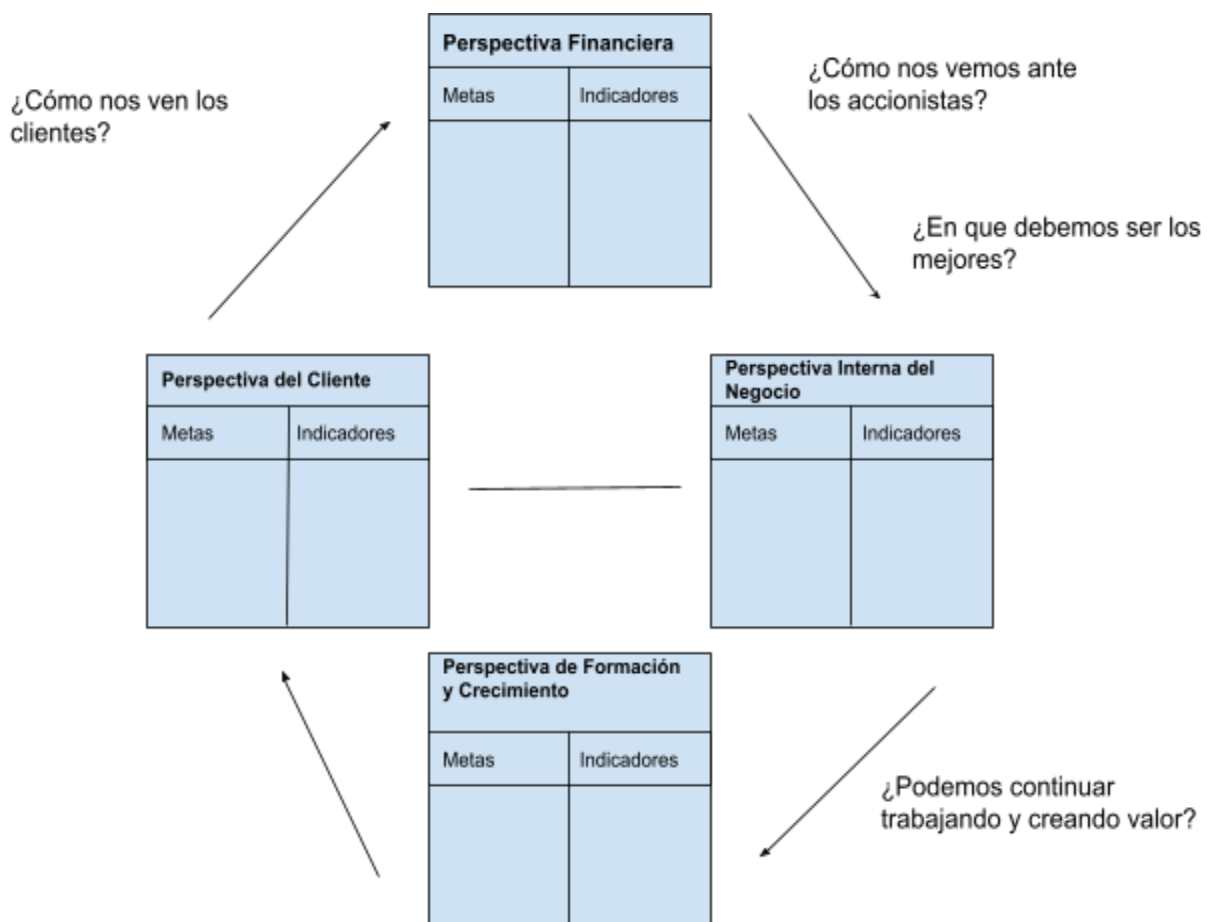
Fuente: Elaboración Propia

5.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con los autores del mismo: Robert S. Kaplan y David P. Norton tiene cuatro partes esenciales:

Figura 5

Cuado de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton, 2000, p. 196.

Siguiendo lo postulado por estos autores el Cuadro de Mando Integral valora todas las aristas del negocio y propone medir cada una de las variables para lograr una mayor

rentabilidad, crecimiento y desarrollo del negocio. Propone que las medidas de gestión deben incluir aspectos financieros y no financieros integrando la visión de los accionistas con la de los clientes, ya que estas no deben colisionar sino por el contrario trabajar de un modo integrativo.

En el presente trabajo el foco se centrará en dos de los cuatro ejes del Cuadro de Mando Integral, se centrará en los Perspectiva Interna del Negocio y en la Perspectiva del Cliente. A los fines de realizar el presente trabajo de la manera más acabada, se percibió que tal vez abarcar las cuatro aristas sería demasiado ambicioso. Por esta razón se decidió elegir solo dos de ellas; que, según se cree, son desde las cuales se le pueden hacer los mayores aportes a la empresa.

5.4.1 Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista financiero el negocio en su ciclo de vida se encuentra en la etapa de crecimiento, es muy reciente su apertura y esto hace que aún esté aumentando y consiguiendo su cartera de clientes. Al tratarse de un contrato tan estricto como el que se tiene con YPF S.A., las reglas de ventas, comercialización y fijación de precios están a cargo de la bandera, YPF Sociedad por Acciones de tipo Mixta, esto significa que el éxito financiero puede obtenerse con la reducción de gastos en los recursos humanos por ejemplo o en los costos fijos, ya que no podrá aumentarse la rentabilidad fijando nuevos precios.

Los proveedores son por 3 canales diferentes: por un lado la nafta entregada por YPF S.A., por otro lado la venta de GNC, por la cual se tiene un contrato con la empresa ECOGAS, y, por último, los proveedores de la mercadería del Full Shop. Los ciclos de pago de estas tres partes son: el combustible se paga por adelantado a YPF S.A., se realiza una transferencia o un depósito bancario en la cuenta de la bandera, si no se paga por adelantado no se puede vender combustible; el GNC paga a mes vencido, se envía una factura entre el 1 y el 10 de

cada mes y se paga lo que se consumió; y el resto de lo que se vende tiene un acuerdo de pago a 15 o 30 días. Estas últimas compras pueden ser montos pequeños, por lo cual suele pagarse en el momento y no significa un gran esfuerzo para “Reparker Cordoba S.A.” como sí lo es el pago por el combustible o por el GNC.

Si se debiera mencionar el mayor costo fijo con el que cuenta la empresa cada año sin duda nos estaríamos refiriendo a los gastos en recursos humanos. Como ya se describió anteriormente, hay una baja rotación de los empleados, como consecuencia de su escasa formación académica y profesional. Al ser un rubro que se encuentra en servicio los 7 días de la semana durante las 24 horas del día, la cantidad de empleados con los que se debe contar para cubrir cada turno es sumamente alta. Esto conlleva a que los gastos en sueldos, servicio de seguridad social, seguros, entre otros, hayan convertido al rubro de recursos humanos en uno de los más altos de la firma. Este es un aspecto que debe ser analizado con más detenimiento para el futuro de la nueva franquicia que estamos analizando en el presente trabajo.

- **Incrementar la rentabilidad**

Es el objetivo principal de la empresa. Es posible definirla como la cantidad de riqueza que se obtiene por cada peso invertido.

- **Aumentar los ingresos**

Se podrá mejorar la rentabilidad de la firma y será viable a través de un incremento de los volúmenes de ventas (descartada la determinación de precios, puesto que no es posible influir en los mismos). Al ser una empresa de servicios, es necesario determinar aquellos atributos que sean valorados y percibidos por los clientes como positivos, tales como iluminación, señalización, limpieza orden, seguridad, cartelaría, mantenimiento constante, empleados cordiales, buena exhibición de los productos, espacios cómodos, estacionamiento,

calidad en el servicio, generación de vínculos con los clientes, calidez en la atención, entre otros.

- **Disminuir los egresos**

Cabe apuntar que la reducción de gastos está orientada a la disminución de aquellos gastos que son innecesarios para la normal operatoria de la firma.

Disminuir los Egresos de la Empresa	1.Gastos de Administración 2.Gastos de Comercialización	1.Gastos de Administración / Ventas 2.Gastos de Comercialización / Ventas	1.Permite analizar la relación de los gastos de administración y las ventas, a los fines de evaluar la eficiencia de la administración. 2.Relaciona los gastos de comercialización con las ventas, evaluando la eficiencia del área comercial de la firma.	Mensual	Valor Predeterminado	> 10%	<10%	Área de Administración y Contabilidad
-------------------------------------	--	--	---	---------	----------------------	-------	------	---------------------------------------

5.4.2 Perspectiva de Formación y Crecimiento

Este es tal vez un rubro que a los fines del análisis de la franquicia analizada no es posible profundizar demasiado. La innovación en cualquiera de los productos o la forma en la que se decida llevar adelante el negocio está a cargo de la bandera, razón por la cual la firma dueña de las expendedoras de nafta no puede tomar decisiones tan relevantes en cuanto a la innovación y aprendizaje incorporados en la empresa más que en lo que hace a los procesos internos o en las formas de trabajar del personal.

Cabe citar en esta perspectiva que es fundamental contar con personal capacitado para poder optimizar los procesos, poder aplicar conceptos de responsabilidad social y ambiental y, fundamentalmente, comprender las necesidades de los clientes.

Pueden incorporarse metodologías ágiles como bien se propondrá en cuanto a los procesos internos, pero no puede de ninguna manera variar la forma en la atención o el libreto que deben decir los empleados, el cual es proporcionado y evaluado por el franquiciante. Esto será desarrollado en otra de las secciones de este trabajo, con la finalidad de lograr una mejora en la prestación del servicio.

La Tecnología, por otro lado, no puede tampoco alterarse en la playa o en el *Full Shop*, dado que las instalaciones no pueden variarse de ninguna manera. Lo que sí puede aportarse son herramientas conceptuales y teóricas -como la metodología *Scrum*- para que los trabajadores cuenten con una mejor forma de trabajo, siempre y cuando se siga cumpliendo con las exigencias requeridas por YPF S.A. a la hora de prestar el servicio.

5.4.2.1 Tablero de Comando de la Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Tabla 2

Tablero de Comando de la Perspectiva de Formación y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADORES	ACTUALIZACIÓN	VALOR ÓPTIMO	VALOR TOLERABLE	VALOR DEFICIENTE	RESPONSABLES
Capacitar al Personal	1. Cantidad de Capacitaciones tomadas por el Personal	Mensual	2 capacitaciones tomadas por persona	1 capacitación tomadas por persona	Ninguna capacitación tomada por persona	Gerente de Recursos Humanos + Supervisores
Adoptar Metodologías Ágiles	1. Impacto de la Incorporación de la Metodología <i>Scrum</i>	Mensual	5 y 4: Personal Satisfecho con lo incorporado	3 y 2: Personal parcialmente satisfecho con lo incorporado	1: Personal nada conforme con lo incorporado	Gerente de Recursos Humanos + Supervisores

5.4.3 Perspectiva Interna del Negocio

Para comenzar a desarrollar la Perspectiva Interna del Negocio es importante retomar lo que ya se ha explicado en el presente trabajo. Siguiendo lo plasmado en el mapa estratégico, hay una serie de puntos que no pueden ser abordados debido que la compañía en cuestión no cuenta con la libertad de tomar decisiones de este calibre dado el estricto contrato que la vincula con YPF S.A..

En lo que respecta a la Definición de Responsabilidad Social y Ambiental en el nombre del franquiciante, es decir, la bandera que afecta a la expendedora no hay decisiones que puedan tomarse. Lo que si se propone en el presente trabajo es que “Reparker Cordoba S.A.” realice obras en el barrio, ya que la mayoría de sus consumidores proviene de esa zona, tal y como se comentará más adelante. Se propone que se realicen limpiezas en las plazas y los lugares comunes del barrio y de la zona ya que no suelen encontrarse en óptimas condiciones.

Se propone también que una parte de lo recaudado por la empresa tenga un destino social que consista en becar a sus trabajadores de la playa y del Full Shop para que estudien ya sea una carrera de grado o un terciario, ya que generalmente no cuentan con un alto nivel de instrucción. Esta propuesta será evaluada en la siguiente sección.

Otro factor clave en este área es la mejora de procesos. A los efectos de incrementar el valor hacia los clientes, se deben optimizar los procesos operativos y administrativos. En este sentido, la mejora de procesos conlleva una reducción de gastos innecesarios. Es posible observar en la empresa, procedimientos manuales y desordenados, sumado a las duplicaciones de tareas, entre otros. Es por ello, que es necesario optimizar procesos para acelerar, mejorar y ahorrar. Bajo esta óptica, se analizarán problemas de recursos humanos, tal vez una de las más problemáticas cuestiones en esta empresa, debido a ciertas realidades que se detallarán en un momento. En esta área puede no solo puede mejorarse la forma en la que

se presta el servicio y el tiempo que se tarde en hacerlo, sino también le puede ser otorgado a los empleados herramientas que marquen la diferencia en el desempeño de sus tareas.

Cabe destacar que tanto el tiempo de espera por parte del cliente así como el tiempo para la prestación del servicio, debe ser lo más acotado posible. Para el presente trabajo se ha llegado a distinguir que existen dos escenarios, ampliamente diferentes, tanto en la Playa de la Estación de Servicio como en el *Full Shop*.

Por un lado, el servicio puede prestarse de una manera bastante rápida cuando no hay otros clientes esperando en la fila, en el caso del Full Shop, o cuando no están todos los surtidores ocupados, en el caso de la playa de expedición de combustible. Cuando se trata de un horario tranquilo en el cual no se da una importante agrupación de clientes, sino que la misma es mínima, el tiempo de espera estimado es de 0 a 2 minutos en la atención. Este es el tiempo en el que el empleado a cargo se pone en contacto con el cliente, tanto para la expedición de combustible como para la venta en el Full Shop. Se estima que el tiempo podría llegar a ser 0 minutos en caso de que el lugar se encuentre vacío al momento del arribo del cliente. Es importante destacar que, cuando el consumo en el Full Shop es simplemente la compra de un producto y no el servicio de cafetería el tiempo de espera se funde con el tiempo de prestación del servicio., ya que una vez que el cliente se acerca a la caja con el producto elegido y realiza el pago se retira inmediatamente del local. Luego de que el cliente es atendido, existe un tiempo de espera, tanto para realizar la carga de combustible o gas y efectuar el cobro como para recibir el servicio de cafetería. En caso de que se trate de un horario tranquilo y sin mucha clientela, se estima que el tiempo de espera en la playa de la Estación de Servicio debería oscilar entre los 2 y los 5 minutos, dependiendo de la cantidad de combustible a cargar y también de si los pasajeros deben descender del vehículo por el cargado de GNC. En el caso de la cafetería, dependerá mucho de lo que se ordenó, si se

tratará de un almuerzo o una cena el tiempo de espera estimado oscilará entre los 5 y los 10 minutos y si simplemente se esperará un café y algo de panadería el tiempo de espera estimado oscilará entre los 2 y los 5 minutos.

Por otro lado, el panorama cambia bastante cuando se trata de un horario pico. Es bastante difícil fijar un tiempo de atención y de espera ya que, variará mucho de acuerdo a la cantidad de clientes que estén esperando. Lo óptimo sería multiplicar el tiempo propuesto en el párrafo anterior por la cantidad de clientes que ha esperando.

5.4.3.1 Problemas de Recursos Humanos

Como ya se ha mencionado anteriormente los recursos humanos son de uno de los aspectos más difíciles de manejar, por un lado, debido al desafío que representa la coordinación de las personas y, por el otro, debido a las características con las que cuentan los empleados de este rubro en particular.

Tomando como referencia el desempeño del área de Recursos Humanos en la estación de servicio hermana (ubicada en Av. Juan B. Justo), se han detectado dificultades en el manejo de los empleados particularmente aquellos que cuentan con más antigüedad. Este inconveniente deriva directamente de su baja calificación, lo que plantea desafíos complejos de abordar. Si bien desde “Reparker Córdoba S.A.” se ha prestado especial atención a este aspecto, los empleados con mucha antigüedad se han convertido en un problema. Su escasa calificación educativa y profesional y, en algunos casos, la vulnerabilidad en su situación socioeconómica, los convierten en un grupo complicado con quienes trabajar. En el nuevo proyecto en el que se embarcó “Reparker Córdoba S.A.” se ha intentado controlar este aspecto, aunque es muchas veces difícil de prever y manejar razonablemente.

En relación a lo expuesto ut-supra, considero pertinente que para futuras contrataciones se elijan empleados jóvenes, que estén en etapa de estudios universitarios, con la finalidad de que no permanezcan en el trabajo durante demasiados años, volviéndose en empleados costosos por su antigüedad. Como consecuencia de todo lo expuesto y ya que la estación de servicio se encuentra a pocos kilómetros de las Universidades Blas Pascal y Siglo XXI, se propone analizar la posibilidad de destinar dinero a becar algunos de los empleados en dichas instituciones. También se invita a “Reparker Córdoba S.A.” a ponerse en contacto con dichas universidades e intentar celebrar algún tipo de convenio que otorgue descuentos o posibilidades diferentes de cursado a quienes trabajen para la estación de servicio. Sería una excelente forma de vincularse con la comunidad y lograr no solo ayudar a quienes se contrata sino también una forma de contar con un personal más capacitado para el otorgamiento del servicio.

Debe mencionarse que en caso de algún cese laboral, ya sea por renuncia o por despido, trasladar uno de los empleados del Full Shop a la playa o viceversa es una muy buena idea, ya que sus contratos son más convenientes y pueden trasladarse de la playa al Full Shop y del Full Shop a la playa muy fácilmente y sin necesidad de alterar sus contratos laborales. Esto ha sido una propuesta que se ha implementado durante la realización de este trabajo y dio muy buen resultado.

Otro problema que se ha presentado como el producto de la gran recesión económica provocada por la pandemia COVID-19, es la necesidad de quitar el quebranto de la liquidación de pago de salario de los empleados, previo acuerdo con el sindicato. El petrolero es un rubro en el cual los empleados manejan altas sumas de dinero de manera diaria, pero con el uso de las tarjetas de crédito, tarjetas de débito y aplicaciones -como mercado pago- se ha disminuido el manejo de efectivo; sin embargo, el cierre de caja es aún un problema. Suele suceder que

falten algunas sumas de dinero al momento de cerrar las cajas, cifras por las que no puede responsabilizarse a una persona en particular debido a que las cajas se cierran de manera grupal, es decir, hay una sola caja por turno. El quebranto es una suma de dinero que varía en cada empleado, ya que depende de la antigüedad de cada contrato de trabajo. Se trata de una suma de dinero que se descuenta en caso de que haya algún faltante pero, si no lo hay, se le paga de modo completo al empleado. Se decidió unilateralmente dejar de pagar debido a que era más conveniente no pagar esos montos y soportar el faltante, pero esto ha traído el problema del disconformismo por parte de los empleados. Si bien por ahora sigue siendo más conveniente afrontar los faltantes en lugar de realizar los pagos, los faltantes se incrementan cada mes.

En efecto, se sugiere que el dinero destinado al pago de los quebrantos se destine tanto a las becas universitarias para los empleados -en las universidades de la zona- o a actividades sociales o barriales como la limpieza de la zona o alguna colaboración con las personas más humildes que viven después de las vías del tren, muy cerca de Avenida Ricardo Rojas y Victorino Rodríguez. Sería bueno que en estas actividades sociales se les de participación directa a los empleados con la finalidad de que se vinculen con los vecinos de la zona y al mismo tiempo se sientan más comprometidos con las actividades de la firma.

5.4.3.1.1 Observaciones al Organigrama Actual

De acuerdo con Idalberto Chiavenato:

Una *organización* existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de *organizaciones*: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras,

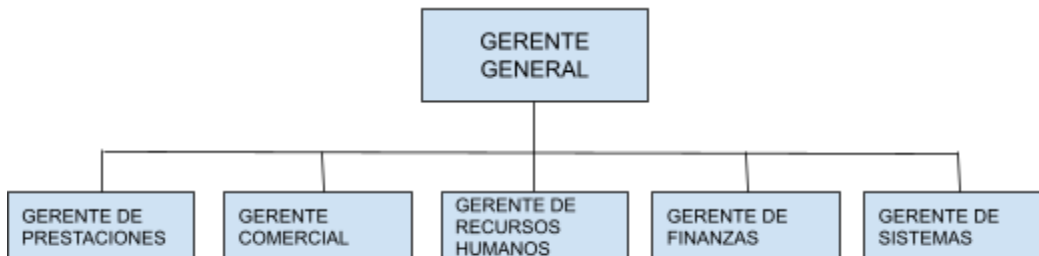
bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. Las *organizaciones* se pueden estudiar de acuerdo con el *modelo de sistema abierto*: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las *organizaciones* también pueden ser analizadas de acuerdo con el *modelo sociotécnico*: están compuestas por un sistema *técnico* y un sistema *social* que se entrelazan íntimamente, y que son administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como *sistemas abiertos*, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la *organización* con su *ambiente* lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel de la *ARH* en la vida de las *organizaciones*. (Idalberto Chiavenato, 2007, p. 6).

La primera observación que se puede hacer del organigrama de “Reparker Cordoba S.A.” es que, tal vez, contar con dos gerentes generales no es una buena estrategia de gestión. La realidad es que ambas gerentes toman decisiones bastante similares y muchas de sus tareas no terminan estando lo suficientemente bien delimitadas.

Al respecto, las autoras del libro “Las Áreas Funcionales en las Organizaciones”, proponen un organigrama típico para una organización de servicios, como lo es la del presente trabajo, el cual se detalla a continuación:

Figura 6

Propuesta de Organigrama de las autoras Gloria Molinari, Alejandra Alfonso y Nora Scaramellini



Fuente: Molinari, Alfonso y Scaramellini, 2018, p. 26.

La propuesta de dichas autoras es entonces que existan cinco áreas por debajo de la gerencia, que se dividan las distintas tareas a realizar en la gestión del servicio que se otorga. Ahora bien, cabe preguntarnos, ¿Cuáles áreas son las que deberían introducirse?; ¿Son todas necesarias en igual medida?; ¿Necesita ser evaluado el organigrama actual de la empresa?

De acuerdo con Molinari, Alfonso y Scaramellini, muchos son los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de plantear el organigrama de una empresa.

En primer lugar, debe analizarse el “Contexto”:

Los factores socioeconómicos, la situación demográfica, las condiciones políticas, los valores aceptados por la sociedad, el nivel educativo, el mercado de trabajo, los competidores, los organismos reguladores, grupos de presión, la comunidad y demás factores del ambiente, limitan o favorecen el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Por ello, el ambiente es necesariamente una dimensión importante de la estructura organizacional. (Molinari, Alfonso y Scaramellini, 2018, p. 9).

En segundo lugar, se debe tener en cuenta el “Tamaño Organizacional”, lo que significa considerar la capacidad física de la organización, el patrimonio o activo del que dispone, el monto de ventas o presupuesto asignado y el personal en relación de dependencia. Las

autoras evidencian que si bien es muy usual medir el tamaño de la empresa por la cantidad de empleados no es la única variables que debe evaluarse.

En tercer lugar, debe analizarse la “Complejidad de la Estructura”: “Las organizaciones con estructuras complejas poseen muchas áreas y niveles jerárquicos, suelen estar dispersas espacialmente, lo cual exige un avanzado sistema de coordinación, comunicación y control, principalmente por medio de procedimientos administrativos.” (Molinari, Alfonso y Scaramellini, 2018, p. 15).

En cuarto lugar, debe estudiarse el nivel de “Formalización”. De acuerdo con el autor Richard Hall, mientras mayor sea la complejidad del organigrama mayor será el nivel de formalización requerido. Por lo tanto, es necesario definir con anticipación y de manera precisa cómo se llevará a cabo cada tarea, cuanto implica la realización de la misma y la dificultad que representa.

Por último, debe analizarse la “Tecnología” introducida en la organización. No entendida la misma como la implementación de herramientas digitales por ejemplo sino como el nivel de conocimiento que puede introducirse en la tarea realizada, el conocimiento que se requiere para cada una de las actividades y las técnicas que pueden implementarse.

A la luz de toda la teoría expuesta es claro que el análisis del organigrama no puede basarse solamente en un deseo de que el mismo se adecue a modelos teóricos sino que debe también corresponderse con la realidad de la empresa y de su entorno. En lo que respecta al contexto si bien se trata de una firma con pocas expendedoras no deja de tratarse de la firma con mayor presencia en el mercado del país, razón por la cual, si bien el organigrama puede ser sencillo, no puede ser descuidado o ineficiente ya que las respuestas que se le deben dar al franquiciado deben ser de excelencia. Con respecto al “Tamaño” y la “Complejidad Organizacional”, en mi opinión, rápidamente podemos responder que se trata de una firma

pequeña, familiar, y como tal no posee ni un gran número de empleados, ni un elevado nivel de facturación que implique introducir una compleja estructura. No hay un gran volumen de trabajo por el cual se necesite expandir el personal así como tampoco es necesario ni posible incrementar el tamaño de la firma por ahora. La “Formalización” y la “Tecnología” son particularmente dos aspectos que no se han analizado ni tampoco profundizado en la empresa. Si bien los cargos jerárquicos cuentan con un importante rol de dirección y de control, lo que supone contar con habilidades no solo profesionales sino también habilidades blandas, como lo es, por ejemplo, el manejo de personal; el resto de los cargos, no requieren de una importante formación académica y/o un largo periodo de aprendizaje, la complejidad de las tareas es baja.

Luego de haber analizado extensivamente las aristas que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar un organigrama organizacional aspiramos a analizar a luz de estos modelos teóricos la actual estructura de “Reparker Cordoba S.A.”. En mi opinión, solo dos áreas tendrían sentido en hacerse gerenciales y esas son: Finanzas y Recursos Humanos, sin embargo, cabe aclarar que la Gerencia en Sistemas podría considerarse en incorporarse. Tal vez podría ser incorporada como un área pequeña con solo un empleado que se encargue de hacer los soportes técnicos y de digitalizar todas las gestiones de la empresa, muchas encuestas a los empleados o planillas se siguen haciendo a mano debido a la resistencia impuesta por el grupo familiar a digitalizar toda la información que existe a la fecha. Por el contrario, podemos descartar la posibilidad de implementar una Gerencia de Prestaciones, ya que no hay manipulación de materia prima, ni tampoco estudio de calidad, ya que se tiene un contrato sumamente estricto por el cual el franquiciado vende en consignación en nombre y representación del franquiciante, lo que, como ya se analizó precedentemente, deja pocas libertades a “Reparker Cordoba S.A.”. Lo que es más la manipulación de la materia prima y el estudio de calidad, por el contrario, son las funciones esenciales del franquiciante y hacen al

eficiente funcionamiento de su core business. La Gerencia Comercial puede desestimarse por la misma razón, no hay un manejo por parte de la empresa analizada de precios o de la oferta que se realiza en la expendedora, no hay publicidad ni marketing tampoco que pueda correr por cuenta del “Reparker Cordoba S.A.” ya que, en todo caso, se siguen pautas estrictamente impuestas por YPF.

Ahora bien, en mi opinión, lo que genera mayor preocupación con respecto al organigrama es su estructura desorganizada y poco eficiente, en el cual los roles no están claros y la competitividad de quien ocupa el cargo no responde a un análisis de excelencia y competitividad sino a un designio familiar. Tal vez sería una buena forma de mejorar el funcionamiento del organigrama proponer que sólo una de las dos gerentes sea Gerente General, convirtiendo a la otra gerente en la CFO, es decir la Gerente Financiera, manteniendo a la actual gerente de Recursos Humanos y considerando incorporar en un futuro una Gerencia de Sistemas. Sería preferible que la gerente que ostenta el título de Contadora Pública pase a ocupar este cargo y se prescindiera de las dos contadoras que realizan tareas que ella puede perfectamente realizar contando solamente con la ayuda del estudio contable externo y reduciendo así la cantidad de personal. Creo que ayudaría mucho a la gestión y administración del negocio, contar con una cabeza última que se encargue del desarrollo del negocio. Conservando por supuesto las 5 accionistas el poder de decisión como órgano de gobierno de la sociedad que conforman.

5.4.3.1.2 Incorporación de Metodologías Ágiles

La metodología Scrum fue aplicada por primera vez por Schwaber y Sutherland y su implementación fue detallada en el libro “Agile Software Development with Scrum”. La

metodología Scrum se centra en actividades de management y alienta el trabajo cooperativo en equipos de trabajo que son autodirigidos aplicándose de manera frecuente mecanismos de control a lo largo del proceso. (Cátedra de Ingeniería de Software, 2003, p. 2).

Este método, tal y como se puede ver en el cuadro a continuación, se enfoca en el objetivo y busca alcanzar el objetivo que ha sido propuesto de la manera más eficiente posible. En el caso de la prestación de un servicio sirve para detectar de manera temprana los errores y aciertos que están teniendo lugar en el proceso ya que invita a una revisión continua del trabajo realizado.

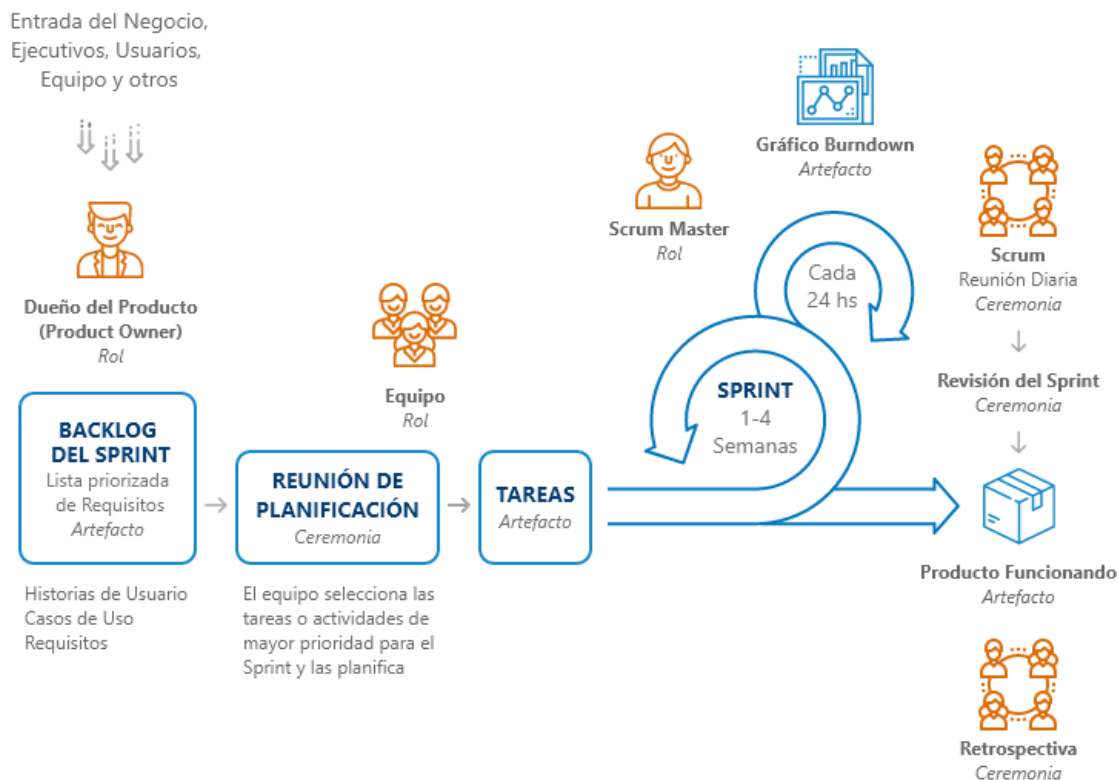
La metodología Scrum consta de 3 fases: una fase de “*Pregame*”, que consiste en planear y diseñar lo que va a realizarse, una fase de “*Game*” o Desarrollo, en la cual se lleva adelante lo diagramado en la fase anterior que ha sido propuesto, llevando un control diario ya que esa es la agilidad del Scrum, poder analizar de antemano los problemas y atacarlos de manera directa al momento del desarrollo de la herramienta: y por último, una fase “*Postgame*”, en esta etapa se hacen pruebas de sistemas y se documentan los resultados obtenidos.

El producto encuentra su carga o su razón de ser en la lista de requisitos del usuario, estos son quienes definen, a partir de las encuestas realizadas, lo que esperan del servicio prestado. A la vez, a la luz de esta herramienta, el incremento del producto tendrá lugar con el resultado de cada Sprint que haya resultado en la mejoría de la prestación del servicio.

A continuación se detallaran los roles y las ceremonias de este método:

Figura 7

Marco de la Metodología Ágil: Scrum



Fuente: Origin Software, 2020.

Dueño del Producto: En el caso del presente trabajo no se tratará de un producto sino de la prestación de un servicio, por lo tanto deberán analizarse todas las etapas que deben ser cumplidas y los requisitos necesarios para que el mismo se realice de forma adecuada. Quienes definen esto son en primer lugar el franquiciante y luego los supervisores, tanto de la Playa de expedición de combustible como del Full Shop.

Scrum Master: Será quien se encargará de la implementación de la metodología Scrum en esta área de trabajo. Creemos que es mejor que este rol debe ser llevado adelante por los empleados de la Playa de expedición de combustible y del Full Shop. Claramente les ayudará a realizar de mejor manera sus tareas y a comprometerse con el trabajo y con la empresa.

Creemos que es una oportunidad para instruirlos en para que se conviertan en Scrum Masters y que de este modo adquieran herramientas laborales útiles.

Equipo de Desarrollo: Estará conformado por el resto de los empleados del área quienes están a cargo de prestar el servicio.

Sprint: “Son ciclos iterativos en los cuales se desarrolla o mejora una funcionalidad para producir nuevos incrementos. Durante un Sprint el producto es diseñado, codificado y probado. Y su arquitectura y diseño evolucionan durante el desarrollo.” (Cátedra de Ingeniería de Software, 2003, p. 4). Se propone hacer un ciclo operativo de 4 semanas evaluando el nivel de satisfacción de los clientes, la rapidez del servicio brindado y la calidad de la atención por medio de los KPIs propuestos en el presente trabajo.

Reunión de Planificación del Sprint: Es la reunión que delimita las metas planteadas para cada Sprint y cómo van a conseguirse.

Scrum Diario: Se trata de una breve reunión del equipo de trabajo, en este caso sería el grupo encargado de la playa o del Full Shop en esa fecha en dicho turno. Se refrescara lo que aconteció el día anterior y como planean proseguir en el día de la fecha para la mejor prestación del servicio posible.

Revisión del Sprint: Se evalúan las expectativas del dueño del producto, las cuales fueron planteadas en un principio, y se coteja con los resultados obtenidos, analizando si ha habido o no una mejora en la prestación del servicio.

Retrospectiva del Sprint: Luego de cumplido el plazo del Sprint se buscará analizar lo que se ha obtenido en dichas reuniones y como se ha mejorado o no la prestación del servicio

logrando adelantarse mediante esta herramienta a las eventualidades que se presentan en cada uno de los grupos de trabajo.

5.4.3.4 Tablero de Comando de la Perspectiva Interna del Negocio.

Tabla 3

Tablero de Comando de la Perspectiva Interna del Negocio

OBJETIVO	INDICADORES	ACTUALIZACIÓN	VALOR ÓPTIMO	VALOR TOLERABLE	VALOR DEFICIENTE	RESPONSABLE
Mejorar los Procesos (Playa de Estación de Servicio)	1. Tiempo de Atención total REAL 2. Tiempo de espera total REAL	Mensual	<u>Atención</u> : Entre 0 y 2 minutos <u>Espera</u> : Entre 2 y 5 minutos (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	<u>Atención</u> : Entre 1 y 5 minutos <u>Espera</u> : Entre 3 y 6 minutos (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	<u>Atención</u> : Más de 5 minutos <u>Espera</u> : Más de 6 minutos (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	Supervisor
Mejorar los Procesos (Full Shop)	1. Tiempo de Atención total REAL 2. Tiempo de espera total REAL	Mensual	<u>Atención</u> : Entre 0 y 2 minutos <u>Espera</u> : Entre 2 y 5 minutos (cafetería) o 5 y 10 minutos (almuerzo o cena) (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	<u>Atención</u> : Entre 1 y 5 minutos <u>Espera</u> : Entre 3 y 6 minutos (cafetería) o 6 y 12 minutos (almuerzo o cena) (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	<u>Atención</u> : Más de 5 minutos <u>Espera</u> : Más de 6 minutos (cafetería) o más de 15 minutos (almuerzo o cena) (Este tiempo varía en hora pico o cuando se reúna un alto número de clientes)	Supervisor

Definir la Responsabilidad Social y Ambiental	1. Cantidad de Iniciativas	Trimestral	2 Iniciativas Sociales Vecinales por Trimestre	1 Iniciativa Social por Trimestre	Ninguna Iniciativa Social por Trimestre	Managemen t
Becas de estudio universitario para el personal	1. Cantidad de Empleados Becados	Semestral	20% del Personal Becado	10% del Personal Becado	Ningún miembro del Personal Becado	Managemen t + Gerente de Recursos Humanos

5.4.4 Perspectiva del Cliente

La presencia de YPF en el mercado es mayoritaria, de acuerdo a distintos estudios es el líder de la venta de nafta en el área retail. De acuerdo con un reporte de enero del año pasado de El Estacionero YPF aumentó su presencia en el mercado de venta al público teniendo el 56,32% del market share, creciendo 3 puntos desde el año 2018 hasta el reporte del año 2019. (El Estacionero. Crece la participación de YPF en las Ventas de Estaciones de Servicio. 2019).

La venta de combustible se ve amenazada por la aparición de las energías alternativas que han propulsado el desarrollo de nuevos vehículos como los autos híbridos y los autos eléctricos. El desarrollo de nuevas tecnologías también ha automatizado el servicio prestado por las estaciones de servicio, lo que permite vislumbrar un futuro desafiante y novedoso. Este rubro ya ha descubierto que no basta con la venta de combustibles y GNC entonces se ha expandido en los rubros de los Full Shops. Los mismos compiten con cadenas como McDonald's y Starbucks, que venden grandes cantidades de cafés y hamburguesas probando que pueden insertarse rápidamente en este mercado. El Full Shop es una estrategia de ventas que busca mitigar las pérdidas en las ventas de combustible. Su diseño acogedor y sus altas exigencias en el servicio propuestas por YPF impulsan este modelo de negocio que pretende ir avanzando lentamente sobre los negocios que orbitan alrededor de la venta de la nafta.

La clientela del Full Shop parece ser bastante habitual. Quienes trabajan en el negocio manifiestan conocer personalmente a la mayoría de los clientes debido a que se presentan diariamente en el negocio. Se trata entonces de una muy importante franja de clientes que deben mantenerse con la finalidad de mantener el constante trabajo del negocio.

5.4.4.1 Analisis del Consumidor

Como ya se ha establecido antes los precios de todos los productos, a excepción del gas, son fijados por YPF, el margen por lo tanto no puede modificarse de acuerdo a lo que se esperaría obtener. Por esta razón la mejor manera de obtener un rédito mayor es aumentando la cantidad de ventas y aumentando en consecuencia la rentabilidad de la compañía.

Las Etapas del Proceso de Decision del Consumidor:

- 1) **Etapa Previa a la Compra:** Se activa la necesidad del cliente. ¿Cómo activa YPF en su estación de carga de nafta y en su servicio Full esa necesidad? ¿Cómo evalúa el cliente de YPF las posibles alternativas para este servicio?. La imponente imagen de la compañía que representa calidad y experiencia, su importante presencia en el mercado y ser líder en precio son sin duda algunos de los aspectos que activan la necesidad en el cliente.
- 2) **Etapa del Encuentro del Servicio:** YPF debe manejar los puntos de encuentro del servicio de forma efectiva. ¿Cuál es la identidad en cada una de las franquicias para que las personas se encuentren con el servicio que ofrece YPF?. La gran unificación de la imagen de la franquicia hace que en la escenografía presentada sea la misma en cualquier lugar del país. La “escenificación” del servicio le da una identidad particular e idéntica.
- 3) **Etapa Posterior al Encuentro:** Evaluar el nivel del servicio, cuales son las expectativas que tienen los clientes y si rectifican o confirman el servicio otorgado. El modo en el que se presta el servicio, la comodidad, la buena atención y el deleite marcan la diferencia. Se intentará en los apartados posteriores analizar estos tres aspectos a la luz de las encuestas realizadas a los clientes en la Playa de la Estación de Servicio y en el Full Shop.

5.4.4.2 Encuestas Playa de la Estación de Servicio

Con la finalidad de profundizar y ahondar en el desarrollo del presente trabajo para enriquecer la perspectiva del cliente como el eje central a analizar se ha realizado una encuesta a 100 clientes con la finalidad de conocer de manera directa su opinión con respecto a ciertas aristas de nuestro servicio.

Para comenzar cabe destacar que YPF S.A. ya hace varios años es la líder del sector en nuestro país siendo la misma quien ostenta la mayor cantidad de estaciones de servicio y, por ende, la mayor cantidad de bocas de expendio (Surtidores. ¿Cómo se reparten las ventas de combustible en nuestro país?. 2020). Esta información es relevante ya que contar con esta bandera le otorga a "Reparker Cordoba S.A." un posicionamiento en el mercado privilegiado ya que YPF cuenta con el 55% del *market share* en el rubro (Surtidores. YPF alcanzó la máxima participación de mercado de los últimos 3 años. 2018).

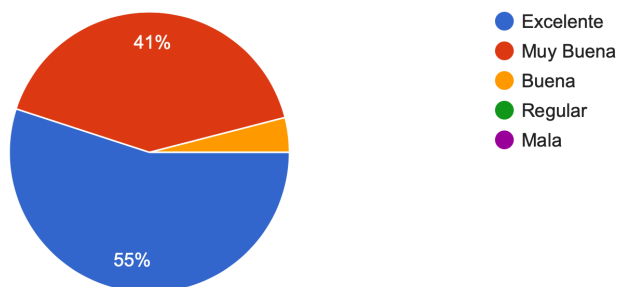
Antes de comenzar, es importante aclarar que por cada grupo que se encontraba en un automotor o motocicleta se realizó una encuesta, es decir, sólo una de las personas respondió, aunque haya habido más de un pasajero.

Figura 8

Gráfico de la pregunta 1 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

1) ¿Cómo calificarías la rapidez y la cordialidad de la atención recibida?

100 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En la imagen que se visualiza precedentemente se puede leer la primera pregunta realizada a los encuestados: ¿Cómo calificarías la rapidez y la cordialidad de la atención recibida?. El 92% de los encuestados (96 personas sobre un total de 100) respondieron que la calificarían la rapidez y la cordialidad recibida como “Excelente” y “Muy Buena”, 55 encuestados vertiéndose por la primera opción y los otros 41 vertiéndose por la segunda opción proporcionada. Solo 4 eligieron la opción buena. Esta respuesta es tanto un aliento como una alerta, ya que la atención está, por un lado, siendo bien brindada, pero, por el otro lado, puede mejorarse, intentando que los 41 encuestados que eligieron la opción “Muy Buena” elijan la opción “Excelente”. Al mismo tiempo, si no se le presta la atención necesaria se está a un paso de decaer en el servicio y que más consumidores creen que la cordialidad y la eficiencia es solamente “Buena” o “Mala”.

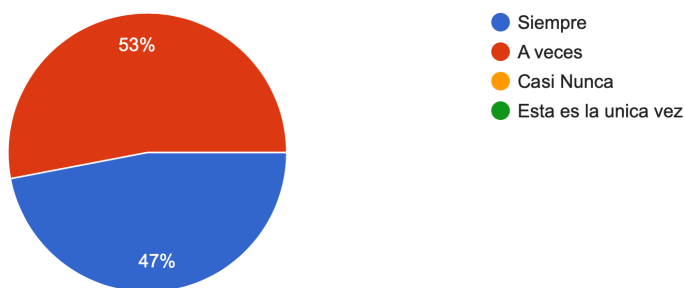
Si se compara la respuesta de esta encuesta con la del Full Shop en la cual se realizó la misma pregunta nos encontraríamos con que las respuestas fueron muy diferentes. Más del 70% de los encuestados calificó al servicio de excelente. Si bien es cierto que quienes atienden el Full Shop cuentan con más oportunidades para brindar una mejor atención al momento del

servicio de cafetería, no deja de ser evidente que la playa de expedición de combustible puede mejorar en el trato de sus clientes.

Figura 9

Gráfico de la pregunta 2 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

2) ¿Siempre cargas en YPF o cargas en cualquier Estacion de Servicio que encuentres?
100 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

La segunda pregunta realizada a los encuestados quería dimensionar si la bandera con la que se cuenta tiene alguna incidencia en la elección de los consumidores. Claramente no sería lo mismo para “Reparker Cordoba S.A.” contar con otra bandera. Este resultado no hace más que confirmar lo que se había podido averiguar con anterioridad, que YPF tiene una muy importante presencia en el mercado y su liderazgo significa una importante rentabilidad para cualquier empresa que cuente con su bandera, ya que representa confianza e identidad nacional para los consumidores.

De los 100 encuestados 47 respondieron que “Siempre” cargan en YPF, mientras que 53 optaron por responder que lo hacen “A Veces”. Esto es sumamente alentador e invita a la

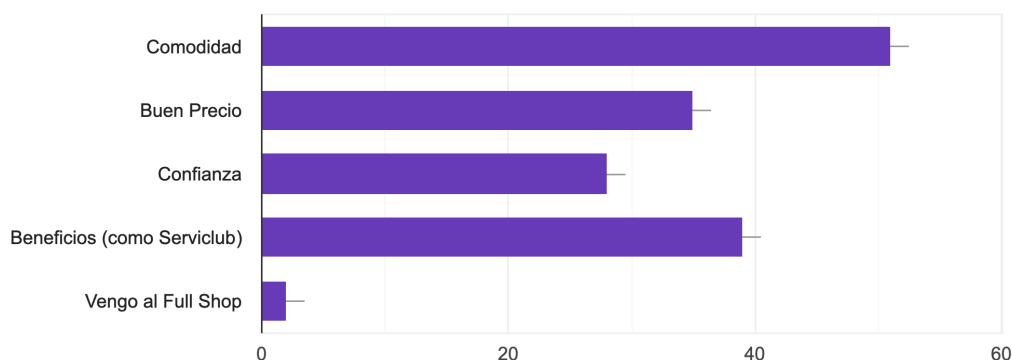
empresa no solo a valorar, sino a poner el ojo en futuras inversiones en el rubro y comprender que es sumamente rentable y beneficioso contar con esta bandera. Que ninguna de los encuestados haya optado por las opciones “Casi nunca” o “Esta es la Primera Vez” ilustra el inminente *awareness* con el que cuenta la marca YPF, su liderazgo en el mercado es indiscutible.

Figura 10

Gráfico de la pregunta 3 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

3) ¿Por qué elegís YPF? (podes elegir mas de una opción)

100 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En la tercera pregunta formulada, los encuestados podían elegir más de una opción. Después de lograr averiguar con cuánta frecuencia eligen YPF, se quiso profundizar en el por qué de la elección de YPF, se buscó entender que es lo que el consumidor valora a la hora de buscar el servicio en una de las franquicias del franquiciante.

La opción más elegida fue “Comodidad”, habiendo sido elegida por 51 encuestados. No hay ninguna duda de que la expedición de combustible en cualquiera de las estaciones de servicio de las marcas que gobiernan el mercado gozan de similares comodidades en cualquiera de sus expendedoras. Se podría presumir que la ubicación de la estación de servicio -sobre una avenida de alto tránsito- hace que los clientes la elijan, ya que se trata de una Avenida relevante en la zona noreste de la ciudad. Esta respuesta se encuentra altamente vinculada con la opción elegida en la próxima pregunta, en la cual la mayoría de los encuestados respondieron que eligen la estación de servicio ubicada en Ricardo Rojas, esquina Heriberto Martínez, bien porque vivían cerca o porque les quedaba de paso hacia dónde se dirigen. Puede insinuarse entonces que el servicio de la compra de combustible es elegido por una simple cuestión de comodidad o cercanía. Esto no significa que no pueda incrementarse la cantidad de clientes por medio de una mejoría en la atención pero, por los datos censados, contar con una buena ubicación y ser expendedor de una marca líder son elementos fiables para los consumidores. Es también una “Comodidad” el hecho de conocer el servicio que se va a recibir y estar familiarizado con la atención de la compañía.

Por otro lado, 39 y 28 de los encuestados eligieron “Beneficios (como Serviclub)” y “Confianza”, respectivamente. Claramente una marca con la presencia, trayectoria e historia de YPF tiene un cierto posicionamiento y seguramente esas son algunas de las razones que se cruzaron en la mente de los encuestados al momento de contestar la pregunta en cuestión. Para analizar la relevancia de la respuesta elegida por 39 de los encuestados que se inclinaron por la opción de “Beneficios (como Serviclub)” nos haremos de la ayuda del libro “Marketing de Servicios”, en el cual los autores explican: “lo que un cliente leal puede significar para una empresa: una fuente constante de utilidades durante muchos años. La administración activa de la base de clientes y su lealtad también se conoce como administración de los clientes

activos.”(Lovelock & Wirtz. 2009. p. 359). Es claro que la decisión de fidelización de los clientes poniendo el acento en su lealtad es una excelente estrategia para lograr que los clientes quieran seguir acudiendo a una sucursal YPF. Es claro que los beneficios a los que nos referimos, por los cuales 39 encuestados eligen YPF, no son decisión de “Reparker Cordoba S.A.” sino que están a disposición del franquiciante.

La tercera opción más elegida, por 35 encuestados, es “Buen Precio”. YPF S.A. generalmente cuenta con uno de los precios más bajos del mercado, siendo la gasolinera más cara, generalmente, por el contrario, Shell. Ser líder en precios es claramente también una estrategia sumamente efectiva, ya que sumada a al imagen nacionalista que representa, la confianza y la identidad de la marca la vuelven en el mas importante competidor en el mercado.

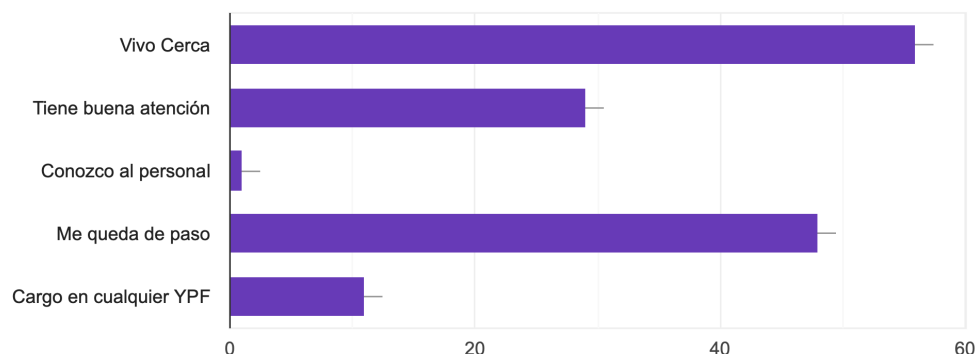
Solo 2 de los encuestados se inclinaron por la opción de “Vengo al Full Shop”. Es claro que YPF es aún muy conocida por su posicionamiento en el mercado del combustible, lo que significa que no hay clientes que asistan al Full Shop y en consecuencia compren combustible. Por el contrario, dada la identidad de YPF como expendedor de gasolina puede presumirse que los clientes que ingresan al Full Shop lo hacen por verse atraídos en un primer momento al consumo del combustible.

Figura 11

Gráfico de la pregunta 4 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

4) ¿Por qué elegís esta estación particularmente ubicada en Ricardo Rojas esq. Heriberto Martínez? (podes elegir mas de una opción)

100 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En la cuarta pregunta, quisimos enfocarnos no ya solamente en cuánto valoraba el cliente que la estación de servicio objeto del presente trabajo se encontrará embanderada bajo la marca YPF sino, conocer por qué eligen la expendedora YPF ubicada en Ricardo Rojas esquina Heriberto Martínez. Al igual que en la pregunta anterior los encuestados podían elegir más de una opción.

La primera y la cuarta de las opciones proporcionadas pueden analizarse de manera conjunta, ya que son similares. Por un lado, 56 de los encuestados respondieron que elegían la expendedora porque “Viven Cerca” de ella. Esto significa que lo que elige el cliente es simplemente la “Comodidad”, lo que coincide con la opción más elegida por los encuestados en la pregunta 3. Para la mayoría de los encuestados no son las características particulares del servicio las que hacen elegirlo sino la garantía de saber que en cualquiera de las gasolineras de la firma recibirán el mismo producto y relativamente el mismo servicio, gracias a los altos estándares fijados por el franquiciante. Por otro lado, 48 de los encuestados, respondieron que eligen esta expendedora en particular porque “Les Queda de Paso” al lugar donde se dirigen.

Como ya se ha mencionado, la ubicación en una avenida tan transitada hace que muchos conductores la elijan a diario.

La opción “Tiene buena atención” fue elegida por 29 de los encuestados, es decir que un 29% del total de la muestra reconoce que la atención es destacable o es, al menos, una de las razones por las cuales toma el servicio. Es posible suponer que para elegir esta opción el cliente debe haber asistido a la gasolinera en más de una ocasión. Lo que nos remarca que una pequeña porción de la clientela ha sido fidelizada, la pregunta que debemos hacernos es: ¿Podemos a través de la prestación de nuestro servicio lograr fidelizarlos a nuestra estación de servicio y que no solo la elijan porque viven cerca o les queda de paso? Tal vez, sería una estrategia inteligente, conocer a los vecinos, a quienes vienen seguido, información que podemos inferir por las respuestas recibidas.

Hubo una de las opciones, la tercera de ellas, que fue altamente impopular: “Conozco al personal”, siendo elegida solamente por 1 de los encuestados, lo que significa que de la muestra tomada solo una de las personas elige la gasolinera porque conoce al personal.

Solo 11 personas de las encuestadas respondieron que “Cargan en cualquier YPF”, este resultado es sumamente llamativo. Es importante recapitular antes de continuar que más del 90% de los encuestados respondieron que cargan en una expendedora YPF, “Siempre” y “A veces”; por lo tanto, se nos presenta la incógnita de por qué no fueron más personas quienes optaron por la opción “Cargo en cualquier YPF”. Se entiende entonces que, si bien la bandera de la expendedora puede inferir en la elección, la ubicación de la misma es igualmente relevante para el cliente. Sin embargo, sí podemos inducir, gracias a las respuestas obtenidas, que vivir cerca de una gasolinera o encontrarla en un lugar de fácil acceso y sumamente transitado son atributos más importantes para los clientes. La buena atención también juega un

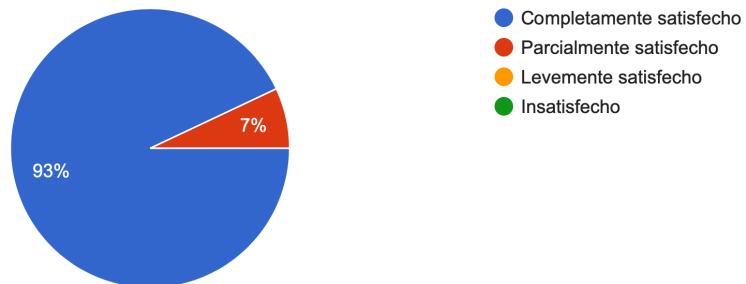
papel importante para quienes, queremos creer, han tomado el servicio en más de una ocasión y valoran la atención brindada.

Figura 12

Gráfico de la pregunta 5 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

5) ¿Cómo calificarías tu grado de satisfacción con respecto a la atención recibida y al producto brindado?

100 respuestas



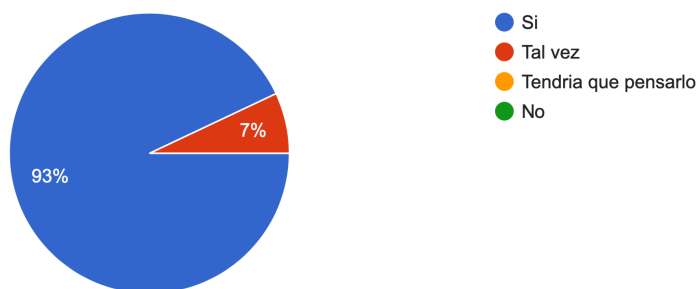
Fuente: Elaboración Propia

El 93% de los encuestados, es decir, 93 de los encuestados se encuentran completamente satisfechos con respecto a la atención recibida y al producto brindado. Solamente 7 de los encuestados optaron por la opción de: “Parcialmente satisfecho”. Cabe preguntarnos, ya que nadie eligió las opciones “Levemente satisfecho” o “Insatisfecho”, si esto tiene que ver con el servicio prestado particularmente por la gasolinera o si por el contrario la tarea es demasiado simple como para provocar en el cliente un alto grado de insatisfacción. Cabe aclarar que esta respuesta, igualmente, refleja la rapidez con la que los empleados atienden las necesidades de los clientes y la cordialidad y efectividad de la atención.

Figura 13

Gráfico de la pregunta 6 de la Encuesta a los Clientes en la Playa de la Estación de Servicio

6) ¿Volverías a tomar nuestros servicios?
100 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta fue también un tanto simple y responde al hecho de que 93 de los encuestados, sin dudarlo, decidirían volver a tomar los servicios de la estación de servicio, objeto del presente trabajo. Solamente 7 de los encuestados eligieron la opción: “Tal vez”. Esto reafirma su importante imagen como gasolinera en el mercado y, a la vez, remarca la forma en la que se retiran del establecimiento. El 93% de los encuestados se retira con la convicción de que volvería a tomar nuestros servicios y, por ende, entendemos, habiendo alcanzando un grado de satisfacción prácticamente total.

5.4.4.3 Encuestas Full Shop

La encuesta sobre el Full Shop fue realizada sobre un total de 75 encuestados. Pude observar que algunos tomaron asiento en el local para ser atendidos desde sus mesas, mientras que otros de los encuestados simplemente ingresaron al local para la compra de algunos productos y se retiraron.

En ambos casos, es decir, ya sea que los clientes ingresaran al local para comprar algunos productos o tomarán asiento en las mesas, solo uno de ellos respondía la encuesta, por lo tanto, se cuenta con solamente una respuesta por grupo de amigos o grupo familiar.

El Full Shop es el negocio estilo bar o cafetería con el que cuentan de manera obligatoria todas las Estaciones YPF del país que hayan adquirido la nueva imagen del franquiciante. Al igual que para la venta de nafta, las reglas para contar con un Full Shop son muy estrictas, al punto que ni siquiera los proveedores pueden ser elegidos por el franquiciado, es decir, "Reparking Córdoba S.A.". De este modo se aseguran que el servicio se encuentre estandarizado y que cualesquiera que sea el Full Shop del país, las promociones, productos, atención y servicio sean los mismos.

Adherirse a la franquicia Full se traduce en numerosos beneficios:

- 1) *Negociación de Acuerdos Comerciales*, estos son realizados por YPF con los principales socios industriales estratégicos;
- 2) *Exhibición óptima de los Productos*, el franquiciado disensa de antemano la presentación de los productos en el negocio, buscando optimizar las ventas en cada una de las franquicias;
- 3) *Desarrollo de Productos y Lanzamientos*, la oferta se renueva constantemente;
- 4) *Compras y Logística Centralizada*, los operadores reciben la orden de cual es el proveedor que deben utilizar para abastecerse;
- 5) *Definición de Surtido*, YPF se encarga de definir el surtido mas optimo para la ubicación socioeconómica del Full Shop en cuestión;
- 6) *Promociones Atractivas*, el franquiciado determina opciones atractivas para aumentar la rentabilidad;

7) *Segmentación y Actualización de Precios*, YPF define una estrategia de precios, centrándose en cada uno de los franquiciantes y la porción de mercado atacada por ese Full Shop;

8) *Capacitaciones*, YPF coordina la cantidad y calidad de capacitaciones del personal contratado por el franquiciante. (Instructivo, Modelo de Negocio Full Shop, p. 7, PDF).

Al mismo tiempo, contar con la franquicia de un Full Shop se traduce en muchas responsabilidades:

1) *Productos y Precios*, se deben aceptar el surtido de productos y la actualización de precios dispuesta;

2) *Autogestión de la tienda*, a través de todos los manuales con instrucciones proporcionados por YPF;

3) *Programas de Promociones y Acciones de Marketing*, deben ser respetados en su totalidad por el franquiciado, de acuerdo a la operatoria, material de comunicación y vigencia hechas por YPF;

4) *Cartelería y Exhibición*, estos se actualizan periódicamente y deben seguirse, implementarse y exhibirse de manera estricta;

5) *Logística*, las tiendas elegidas por el franquiciado para el abastecimiento del local no pueden sustituirse;

6) *Compras e inventarios*, los proveedores elegidos tienen como finalidad abastecer las necesidades del mercado en el que se ubica el Full Shop y permitiendo mantener el nivel de calidad, seguridad y medidas de sanidad que YPF considera necesarias para la distribución de productos;

7) *Uniformes*, el personal debe respetar el uniforme designado por YPF y contar con una presencia impecable;

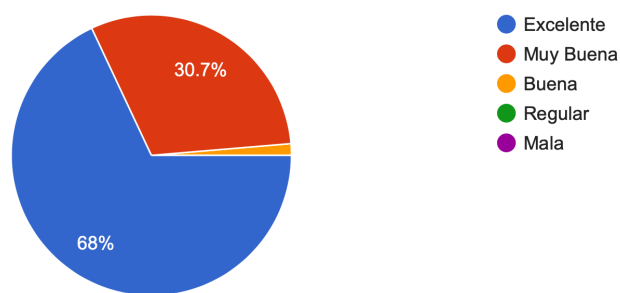
- 8) *Elaboración de Productos y Calidad*, se deben cumplir todos los requisitos impuestos por YPF para la producción de los productos en el local, siguiendo además pautas de calidad y seguridad alimentaria;
- 9) *Personal de la Tienda*, YPF exige que la selección del personal sea estricta, que se contraten personas aptas para el trabajo que brinden una buena atención al cliente y además cumplan con las responsabilidades impuestas al modelo de negocio. (Instructivo, Modelo de Negocio Full Shop, p. 8, PDF).

Figura 14

Gráfico de la pregunta 1 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

1) ¿Cómo calificarías la rapidez y la cordialidad de la atención recibida?

75 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Podemos decir que, en comparación a la respuesta de la encuesta de la playa de la estación de servicio, la cantidad de encuestados que eligieron la respuesta "Excelente" es casi el doble que quienes eligieron la opción "Muy Buena". Por el contrario, en el caso de la playa, estas respuestas se dividieron en 2 grupos de cantidad de personas exactamente iguales. Solo

uno de los encuestados se inclinó por la opción de “Buena”, mientras que ninguno eligió la opción de “Regular” o “Mala”.

Es sumamente importante reconocer que en en el Full Shop, la posibilidad de explotar la calidad del servicio ofrecido y mejorar en la atención al cliente tiene más oportunidades que en el simple cargado de nafta. Se cuenta con más tiempo para atender a cada cliente y la duración del servicio prestado es más extensa.

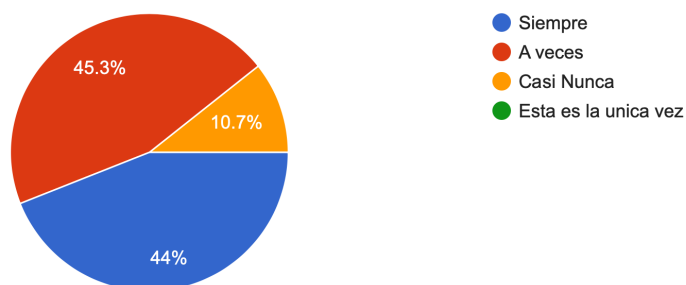
Si bien aún no hemos analizado en detalle la pregunta de por qué el cliente elige nuestra estación de servicio ubicada en Ricardo Rojas esquina Heriberto Martinez, cabe adelantar que en esa respuesta la opciones más elegidas fueron: “Porque tiene Buena Atención”, si esta es la segunda opción más elegida en relación al por qué de la elección del Full Shop objeto del presente trabajo, es importante destacar como un aspecto que debe mejorarse parcialmente, en esta respuesta se debe trabajar para que absolutamente todos los encuestados califiquen la atención recibida como: “Excelente”. En estas dos respuestas puede verse de manera clara e ineludible que el servicio no solo atrae clientes sino que se convierte en un factor clave para la fidelización.

Figura 15

Gráfico de la pregunta 2 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

2) ¿Siempre cargas en YPF o cargas en cualquier Estacion de Servicio que encuentres?

75 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En un afán, tal vez, de asumir que la identidad del franquiciante es sumamente destacable como expendedor de gasolina, con esta encuesta quisimos presumir que quienes se acercan al Full Shop lo hacen como una consecuencia de venir a cargar nafta.

Nos llevamos la grata sorpresa de que solo el 44% de los encuestados, es decir, 33 personas, eligieron la opción “Siempre”, con respecto a cuán a menudo cargan nafta en YPF. La opción “A veces” fue la más elegida, por una casi imperceptible diferencia, siéndolo por 45.3% de los encuestados.

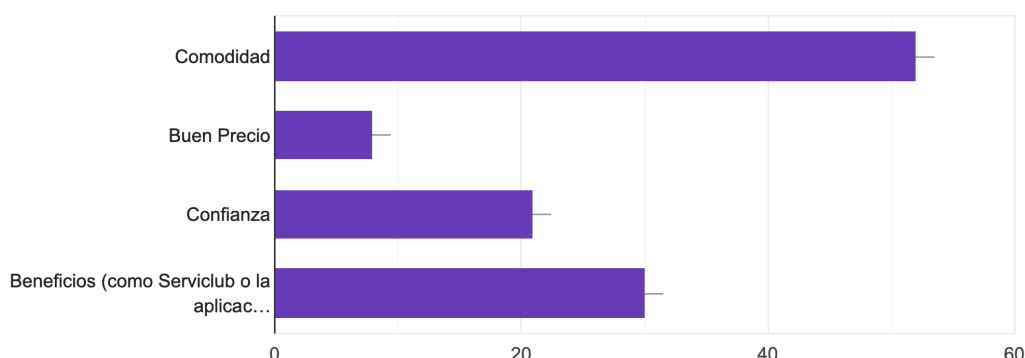
Esta división clara de la clientela es un aspecto que debe tenerse en cuenta, valorarse y potenciarse. Si bien se pensó que quienes ingresaban al Full Shop podían hacerlo como una consecuencia del cargado de nafta o de GNC una muy baja porción de los encuestados eligió esa opción. Tratándose de dos porciones de mercado presumiblemente distintas, la fidelización de clientes debe hacerse en cada uno de los rubros por separado y prestando atención a los atributos más valorados por los clientes.

Figura 16

Gráfico de la pregunta 3 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

3) ¿Por qué elegís el Full Shop? (podes elegir mas de una opción)

75 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

La opción más elegida, recordemos que al igual que en el caso de la playa de expedición de combustible, es la de “Comodidad” elegida por 52 de los encuestados, volvemos entonces a reiterar que la ubicación sobre una avenida sumamente transitada es un factor clave para la elección hecha por los clientes de elegir nuestro negocio. Este si es un factor común con respecto al cargado de nafta. Que los clientes vinculen a este negocio con la comodidad también significa que YPF, el franquiciante, tiene un control importante sobre la decisión de donde se ubicará el Full Shop.

La segunda opción más elegida es “Beneficios (como Serviclub o la aplicación)”, siéndolo por 30 de los encuestados, una importante porción de nuestros clientes elige acercarse al negocio porque cuentan con un sistema de ventajas frente al consumo para sus próximos consumos. Esta es una importante herramienta de fidelización llevada adelante por el franquiciante.

La opción “Confianza”, fue la tercera más elegida, si recordamos todas las medida de seguridad obligatorias impuestas por el franquiciante, podemos notar que no ha de

sorprendernos que los consumidores identifiquen a esta franquicia con el concepto de confianza, ya que el exhaustivo control sobre la calidad del servicio lo hacen acercarse tangencialmente a la un servicio de primera calidad que a la vez se repite de manera idéntica en cada una de las franquicias.

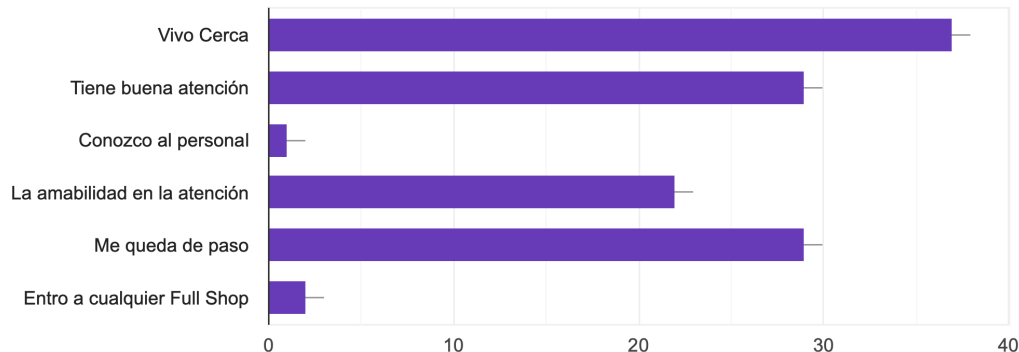
Solo 8 de los encuestados eligieron la opción: “Buen Precio”. No es una sorpresa que esta no haya sido tan elegida por los encuestados, ya que a excepción del servicio de cafetería el resto de los productos pueden encontrarse por un precio menor en cualquier supermercado.

Figura 17

Gráfico de la pregunta 4 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

4) ¿Por qué elegís este Full Shop ubicado en Ricardo Rojas esq. Heriberto Martínez? (podes elegir mas de una opción)

75 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la cuarta pregunta, comenzaremos por analizar la última opción que le fue dada a los encuestados siendo esta elegida por solo 2 de los 75 encuestados: “Entro a cualquier Full Shop”. Esto significa que la razón por la que más del 97% de los encuestados eligieron el Full Shop objeto del presente trabajo no es necesariamente porque ingresarían a

cualquiera de las franquicias. Los clientes eligen el Full Shop por otras razones que serán detalladas a continuación.

Como ya se adelantó en la primera pregunta que fue analizada, la segunda opción más elegida por los encuestados, siéndolo por 29 de ellos, quienes representan un 38,7% del total, fue la de: "Tiene Buena Atención".

Probablemente habrá notado que la diferencia entre un proveedor de servicio y otro, a menudo, reside en la actitud y en las habilidades de sus empleados. Las empresas bien administradas ponen especial atención en la selección, capacitación y motivación de las personas que serán responsables de servir a los clientes de manera directa. Además de poseer las habilidades técnicas que requiere el trabajo, estos individuos también necesitan tener buenas habilidades interpersonales y exhibir actitudes positivas. (Lovelock y Wirtz. 2009. p. 20).

Con la cita obtenida se quiere refrendar que, claramente, siguiendo a autores reconocidos en el marketing de servicios, la atención al público es un atributo diferencial en el caso de un servicio de bar o restaurante. Cuando el vínculo con el cliente puede potenciarse como uno cercano y familiar, lo que se busca es una experiencia que les de satisfacción al momento de concurrir al Full Shop.

La alternativa "Vivo Cerca" fue la más elegida, siéndolo por la mitad de los encuestados, es decir, 37 de ellos. Esta opción puede vincularse directamente con la opción de "Comodidad" elegida en la respuesta anterior. Quiere decir que los encuestados valoran, por sobretodo, que el Full Shop de "Reparker Córdoba S.A.", se encuentra inserto en un barrio residencial y, en consecuencia, se encuentra cerca de los hogares de los encuestados. Podríamos asumir entonces, que un gran porcentaje, al igual que quienes acuden a la playa de expedición de combustible, son vecinos del negocio. Esta opción puede vincularse, a la vez, directamente con

la alternativa “Me queda de paso”, la misma fue elegida por 29 de los 75 encuestados. Se relaciona directamente con una idea que ya hemos expuesto en más de una oportunidad; el hecho de que el negocio se encuentre ubicado en una avenida de alto tránsito vehicular, razón por la cual les resulta conveniente detenerse en él.

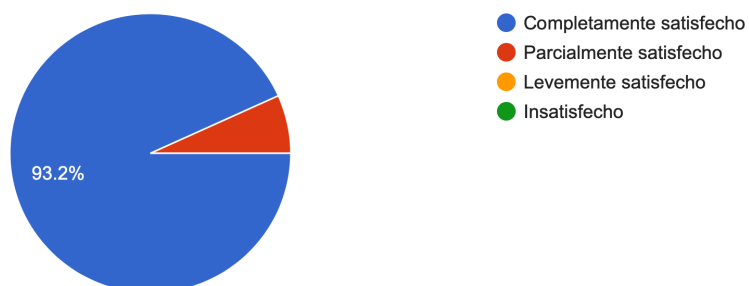
La opción “Amabilidad de la Atención” fue la tercera opción más elegida, por 22 de los encuestados, es similar a la primera opción ofrecida a los encuestados: “Tiene Buena Atención”. Con esta pregunta tal vez quisimos apuntar a una cuestión un poco más subjetiva, queríamos saber si en algunos de los clientes existe ya una “vinculación” o “cercanía” con el personal. Se quería ver quienes, además de considerar la atención eficiente y rápida, la consideraban amable o atenta por parte de los empleados. Retomando lo que ya se dijo ut-supra la experiencia de la atención es un factor clave en la decisión del cliente y nos atrevemos a afirmar que es el gran aporte de valor que se le hace a este particular modelo de negocio siendo, en consecuencia, una importante clave para la fidelización de clientes.

Figura 18

Gráfico de la pregunta 5 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

5) ¿Cómo calificarías tu grado de satisfacción con respecto a la atención recibida y al producto brindado?

74 respuestas



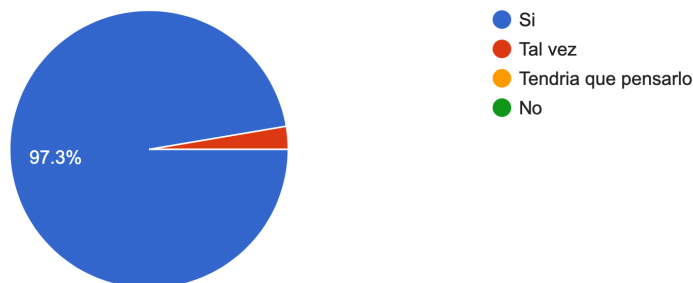
Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta uno de los encuestados se inclinó por no responder esta pregunta mientras ninguno de los clientes optó por elegir: “Levemente Satisfecho” o “Insatisfecho”. Solo 5 de los encuestados eligieron la opción de “Parcialmente Satisfecho”, concentrándose en más del 93% la opción de “Completamente Satisfecho”. No deja de ser una respuesta sumamente alentadora que invita a considerar la importancia de la atención brindada en el negocio.

Figura 19

Gráfico de la pregunta 6 de la Encuesta a los Clientes en el Full Shop

6) ¿Volverías a tomar nuestros servicios?
75 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Solo 1 de los encuestados se inclinó por la opción de “Tal vez”, mientras que los 33 restantes se inclinaron por la alternativa: “Si”; mientras que ninguno de los 75 encuestados optó por: “Tendría que pensarlo” o “No”.

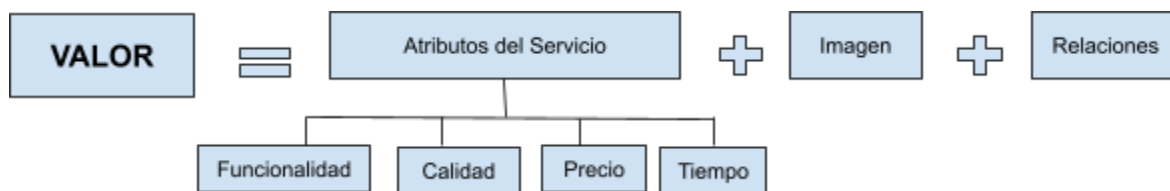
5.4.4.4 Relacion con el Cliente (Kaplan y Norton, 1998, p. 87)

El servicio como tal lleva mucho tiempo en el mercado y cada año se mejora el mismo no solo en la calidad del producto sino en los beneficios a los consumidores y en la cordialidad de la atención y en la mejora del servicio.

No hay ninguna duda que, luego de haber podido analizar las encuestas obtenidas, podemos concluir que, siguiendo este mapa conceptual, propuesto por Kaplan y Norton, el valor de nuestro servicio se encuentra empapado por todas las aristas presentes en la ecuación.

Figura 20

La Propuesta de Valor Añadido al Cliente



Fuente: Kaplan y Norton, 1998, p. 87

- a) **Cuota del Mercado:** Es la cuota de venta en un mercado dado, YPF lleva la delantera en cuanto a la venta de nafta, gasoil y GNC, como ya se ha mencionado anteriormente, sin embargo los negocios Full Shop compiten con otro tipo de modelos de negocios como los lugares de comida rápida y las cafeterías. Si bien su presencia en el mercado es considerable no podría decirse que lidera el mismo al igual que el cargado de nafta y la venta de GNC.
- b) **Incremento de Clientes:** Si bien tal vez no podemos medir la cantidad de clientes nuevos que ingresen al local, a través de este trabajo se intentará demostrar que la fidelización de clientes generará, como consecuencia directa, un incremento en el consumo. Las opciones más elegidas en el por que de la elección de la Playa de expedición de combustible y Full Shop, son: “Vivo Cerca”, “Me queda de paso” y “Tiene buena atención”, por lo tanto, el nicho de atención debe centrarse en los vecinos como meta principal. Esto tiene una interesante lógica, ya que, nadie se irá tan lejos para cargar nafta, pues sería contraproducente, y el Full Shop presenta las mismas características que cualquier otro Full Shop de la ciudad. Como se pudo ver hace un momento, la mayoría de los clientes eligen esta estación de servicio y el Full Shop por encontrarse en un lugar cómodo para ellos, ya sea de paso hacia dónde se dirigen o cerca de sus hogares. Conocer a nuestros clientes y brindarles un servicio que les

brinde confort y bienestar generará un incremento no tal vez en la cantidad de clientes pero si en la cantidad de veces que tomen nuestros servicios los clientes fidelizados.

- c) Retención de Clientes:** La retención de clientes debe hacerse a través de la atención brindada por los empleados y las empleadas del negocio, a través del blindado de un servicio atento y apalancando en los beneficios otorgados por el franquiciante.
- d) Satisfacción del Cliente:** De acuerdo a lo obtenido de las encuestas relacionadas precedentemente la satisfacción del cliente es superior al 90% en ambos casos, lo que significa que los clientes se han visto satisfechos con lo obtenido del servicio.
- e) Nivel de Lealtad del cliente:** La lealtad de los clientes de este rubro debe evaluarse desde una doble perspectiva. Por un lado, desde la perspectiva de la elección de la bandera, con respecto a la cual más de la mitad de los encuestados en la playa de expedición de combustible respondieron que siempre cargan en YPF, siendo las razones: confianza, beneficios y comodidad. Por el contrario las razones por las cuales eligen el Full Shop se encuentran más vinculadas a la atención, la cercanía y a la comodidad de la ubicación no siendo, entonces, un factor principalmente determinante la identidad del franquiciante.
- f) Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención**

5.4.4.5 Tablero de Comando de la Perspectiva del Cliente.

Tabla 4

Tablero de Comando de la Perspectiva del Cliente

OBJETIVO	INDICADORES	ACTUALIZACIÓN	VALOR ÓPTIMO	VALOR TOLERABLE	VALOR DEFICIENTE	RESPONSABLE
Aumentar la Cantidad de Clientes	1. Cantidad de Clientes: cantidad de tickets emitidos con CUIT / CUIL diferente.	Mensual	>3%	Tener una variación +3% - 3%	<3%	Management
Lograr Satisfacción y Lealtad	1. Nivel de Satisfacción del Cliente 2. Nivel de Lealtad del Cliente	Mensual	<u>Nivel de Satisfacción:</u> 4 (Completamente Satisfecho) <u>Nivel de Lealtad:</u> Si, volvería a tomar el servicio y Siempre cargo en YPF	<u>Nivel de Satisfacción:</u> 3 (Parcialmente Satisfecho) <u>Nivel de Lealtad:</u> Si, volvería a tomar el servicio y a veces cargo en YPF	<u>Nivel de Satisfacción:</u> 2 y 1 (Levemente Satisfecho o Insatisfecho) <u>Nivel de Lealtad:</u> No volvería a tomar el servicio y nunca o casi nunca cargo en YPF	Supervisores + Empleados de la Playa y del Full Shop
Mantener la Imagen de la Empresa	1. Percepción de la Imagen de la Empresa	Mensual	Que entre el 35% y el 45% de los clientes elijan la Estación de Servicio porque les brinda Confianza y porque tiene Buena Atención	Que entre el 34% y el 25% de los clientes elijan la Estación de Servicio porque les brinda Confianza y porque tiene Buena Atención	Que menos del 24% de los clientes elijan la Estación de Servicio porque les brinda Confianza y porque tiene Buena Atención	Management + Supervisores + Empleados de la Playa y del Full Shop

Brindar Rapidez y Cordialidad en la Atención	1. Rapidez en la Atención Recibida 2. Cordialidad en la Atención Recibida	Mensual	<u>Tiempo:</u> Entre 2 y 4 minutos <u>Cordialidad:</u> 5 y 4 (rapidez y cordialidad calificada como Excelente y Muy Buena)	<u>Tiempo:</u> Entre 3 y 5 minutos <u>Cordialidad:</u> 3 (rapidez y cordialidad calificada como Buena)	<u>Tiempo:</u> Más de 6 minutos <u>Cordialidad:</u> 1 y 2 (rapidez y cordialidad calificada como Regular y Mala)	Supervisores + Empleados de la Playa y del Full Shop
--	--	---------	---	---	---	--

6. Conclusiones

6.1 Objetivos Alcanzados

El presente trabajo es un orgullo y representa un camino de grandes aprendizajes y realización personal tanto académica como profesional. Los objetivos alcanzados fueron muchos y de la más variada índole.

En primer lugar, se lograron mencionar problemas que anteriormente solo vivían en un mundo de sensaciones, se planteó la realidad de la empresa y se la conoció con todas sus aristas y peculiaridades. Se logró impulsar la necesidad de llevar una contabilidad más organizada para lograr una mejora en el desempeño de la compañía, logrando profesionalizar la tarea de gestión. Se advirtió la necesidad, en efecto, de invertir en profesionales que, con una visión despegada de la realidad familiar pueden tomar decisiones que mejoran ampliamente la rentabilidad y, en consecuencia, el dividendo obtenido por las socias.

El organigrama de la empresa, las tareas realizadas por el personal y los muchos problemas que representa el capital humano pudieron ser individualizados. Por un lado, el contraste de la realidad de la empresa con las muchas herramientas teóricas que fueron brindadas en el presente trabajo, permitió brindar posibles soluciones a la realidad organizacional de la empresa, invitando a cuestionarse su actual estructura. Se identificó que falta claridad en la división de tareas y, a la luz de modelos teóricos, se pudo decir que la estructura adoptada no es la más competente para el funcionamiento de la compañía. Por otro lado, se alertó sobre la necesidad de evitar problemas futuros con el capital humano dada su baja instrucción, potenciándolos a especializarse para así lograr crecer en su vida laboral.

En segundo lugar, el Cuadro de Mando Integral fue analizado de manera considerable en las dos aristas propuestas brindando un profundo y vasto análisis sobre algunos de los puntos a mejorar por la empresa. Cabe destacar, igualmente, que algunos de ellos lograron

incorporarse de manera acabada mientras que otros fueron propuestas a implementar - como por ejemplo obtener la cantidad de clientes a partir de la cantidad de tickets emitidos con CUIT/CUIL diferentes.

El mismo logró enfocarse no solo en indicadores sino en una forma de medir dichos indicadores, es decir, no solo se brindó una herramienta de medición sino que la misma se implementó y se logró obtener métricas precisas, actuales y que provienen de los clientes directos de la empresa hoy. Los indicadores alertarán sobre el cumplimiento de cada una de las tareas y buscarán mantener a la empresa siempre al tope de su juego, Las encuestas brindaron realidad y confiabilidad en lo que le podía ser propuesto a la compañía.

La propuesta de la incorporación de metodologías ágiles permitiría una mejora en el desempeño de los procesos internos y en consecuencia una más fluida vinculación con el cliente a la vez que capacita al personal para contar con herramientas de vanguardia que lo hacen destacarse de entre los demás empleados de este rubro.

La elección de un Cuadro de Mando Integral para el desarrollo del presente trabajo no fue azaroso sino que buscaba atacar las cuatro realidades de una empresa que nunca fue profesionalizada para diagnosticar que es lo que puede ser mejorado en "Reparker Córdoba S.A.". Se trata de una herramienta que tiene en cuenta no solo lo financiero sino cuestiones que muchas veces, erróneamente, se cree que no pueden ser medidas, como la imagen de la compañía o la percepción que los clientes tienen del servicio prestado.

Las cuestiones sociales no podrían haberse planteado como una realidad inminente si no se hubiera descubierto que la mayor parte de la clientela vive cerca de la expendedora o frecuenta la zona. Esta participación social no solo mejoraría la imagen de la empresa sino que también le permitiría vincularse de otra manera con sus clientes, que son en una gran proporción, en efecto, los vecinos.

En fin, son los tableros de comando la herramienta más concreta a la que se ha logrado arribar, ya que apuntan a brindar de una manera simple un cierto plan de seguimiento para que cuando alguno de los indicadores propuestos se vea alterado se modifique lo que se viene haciendo y se logren contrarrestar los daños que se pueden haber provocado.

6.2 Contribuciones del Trabajo

Las contribuciones del trabajo se han dado también, tanto en una esfera personal como en una esfera académica y profesional.

Para comenzar, se ha logrado analizar la situación de la firma de manera transversal, integrando no solamente la realidad de la empresa sino también lo que se espera mejorar en la misma para alcanzar una mayor competitividad. Esta visión otorgada por el presente trabajo permite que “Reparker Córdoba S.A.” se plantee sus objetivos estratégicos y las acciones que debe realizar en consecuencia para alcanzarlos.

Este trabajo ha logrado individualizar e identificar problemas y ha contribuido a proponer resoluciones que resulten eficientes y concretas, a través de la introducción de herramientas que responden a estudios modernos de administración y gestión de empresas. Le ha dado sin lugar a duda una visión más moderna de cómo atender los problemas.

Por otro lado, ha puesto en evidencia la necesidad de profesionalizar el trabajo de la empresa, dejando de lado lo familiar y abriendo paso a la necesidad de mejorar la gestión de la compañía.

Este trabajo ha materializado y mensurado la realidad de la firma y a través de las encuestas se han afirmado algunas de las percepciones mientras que otras visiones han variado ya que resultaron ser diferentes a lo que se creía. Los indicadores obtenidos a través de las encuestas realizadas han empujado este trabajo a acercarse a la realidad concreta de lo

que enfrenta “Reparker Cordoba S.A.”.

Desde la perspectiva del cliente se ha logrado conocerlo y entender qué es lo que busca cuando acude a nuestra franquicia centrándonos en su fidelización para aumentar la rentabilidad de la empresa como una clave esencial en este trabajo. Mientras que, desde la perspectiva Interna del Negocio se ha evaluado la prestación del servicio y la manera más eficiente de atender al cliente con la finalidad de mejorar su estado de satisfacción.

Se ha confirmado también, lo que se afirmó en un primer momento: la manera que tiene esta franquicia de mejorar la rentabilidad es a través de la reducción de los costos, es por esta razón que, no es menor el hecho de haber alertado sobre la trascendencia de la la toma de decisiones. Conocer estas reglas de juego, al mismo tiempo que se observó cuáles son las limitaciones y las exigencias dispuestas por YPF es, sin duda, uno de los mayores aportes de este trabajo.

En fin, las contribuciones del trabajo no solo se limitan a lo que se obtuvo de manera concreta sino que se expanden a todas aquellas mejoras que pueden ser realizadas pero que no han sido profundizadas en el presente trabajo, debido a los límites que se explicaran en el apartado anterior. Muchas posibilidades han quedado entreabiertas para su análisis, como excelentes posibilidades de mejora; como por ejemplo, los aportes sociales de la empresa, los fueron levemente mencionados pero como el puntapié para una mayor participación en el barrio del cual la empresa forma parte.

6.3 Límites del Trabajo

No hay duda que la principal limitación de este trabajo fue el poco tiempo que se tuvo para realizarlo. A medida que se profundizaba el desarrollo del mismo, más se ampliaban las

variables sobre lo que podía ser evaluado y trabajado en este proyecto. Fue realmente un desafío centrarse en solamente lo propuesto en los objetivos y no desviar el estudio, ya que la ambición era mucha, como así también lo era el anhelo de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

Como ya se mencionó, en la maestría se desarrollaron gran cantidad de disciplinas y son muchas las ideas que abundan cuando se quiere elegir un tema para el desarrollo del trabajo final. Sin embargo, nada se lograría profundizar lo suficiente si el trabajo final se centrará en demasiados aspectos. Fue de vital importancia elegir una disciplina, definir el marco teórico y, a continuación, elegir las perspectivas a tratar en dichos modelos teóricos.

En conclusión, los principales limitantes fueron, por un lado el tiempo con el que se contó para la realización del trabajo y por el otro la elección y definición del tema, logrando no desviar el objeto de estudio.

7. Referencias Bibliográficas

- Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson. Prentice Hall.
- Idalberto Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Richard L. Daft (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning.
- Cátedra de Ingeniería de Software, Docente Responsable: Gastón Mousqués (2003). *Metodología Scrum*. Universidad ORT Uruguay. Facultad de Ingeniería. <https://fi.ort.edu.uy/innovaportal/file/2021/1/scrum.pdf>
- Gloria Molinari, Alejandra Alfonso y Nora Scaramellini (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones. Particularidades en las Organizaciones Turísticas*. Editorial de la Universidad de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- G. Bioul, F. Escobar, M. Alvarez, A. Nardin, E. Ricci Aparacio (2010). Metodologías Ágiles, análisis de su implementación y nuevas propuestas. XIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.
- Silvia Gabriela Rivadeneira Molina (2012). Metodologías Ágiles Enfocadas al Modelado de Requerimientos. Unidad Académica Rio Turbio – Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (1991). Michael E. Porter. Rei Argentina.

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

- Lioman Lima (31 de Marzo de 2020). Coronavirus: por qué la crisis por el covid-19 está dejando al mundo sin lugares donde almacenar el petróleo. *BBC NEWS*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52057994>.
- Norberto Chavez. La Marca YPF. *Archivo de Norberto Chavez*. https://www.norbertochaves.com/articulos/texto/la_marca_ypf&as_qdr=y15
- Patricia Galiana (9 de Noviembre de 2020). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. *IEBS SCHOOL*. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Paula Canal (6 de Octubre de 2015). ¿Conoces los principios del Agile Manifesto?. *IEBS SCHOOL*. <https://www.iebschool.com/blog/agile-manifesto-agile-scrum/>
- El Estacionero (15 de Enero de 2019). Crece la participación de YPF en las ventas de Estaciones de Servicio. *El Estacionero*. <http://www.elestacionero.com/estadisticas-datos/crece-la-participacion-de-ypf-en-las-ventas-en-estaciones-de-servicio/>
- Surtidores. El portal de las Estaciones de Servicio (3 Marzo de 2020). ¿Cómo se reparten las ventas de combustibles en nuestro país?. <https://surtidores.com.ar/como-se-reparten-las-ventas-de-combustibles-en-nuestro-pais/>
- Surtidores. El portal de las Estaciones de Servicio (7 Noviembre de 2018). YPF alcanzó la máxima participación de mercado de los últimos 3 años. <https://surtidores.com.ar/ypf-alcanzo-la-maxima-participacion-de-mercado-de-los-ultimos-3-anos/>

- *M1. Módulo 1. Modelo de Negocio.*
<https://www.ypf.com/Extranet/Instructivo/FULL/20170904-MANUAL-FULL-M1M2-REVISADO.PDF>
- Jillian Ambrose (14 de Octubre de 2019). Rise of Renewables may see off oil firms decades earlier than they think. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/environment/2019/oct/14/rise-renewables-oil-firms-decades-earlier-think>
- Valentin Caon. Visión, misión y valores. Informe institucional.
<http://www.caon.com.ar/vision-mision-valores.php>