



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Grado en Administración y Dirección de Empresas

#### El Cuadro de Mando Integral

Presentado por:

***Adrián Márquez Lacalle***

Tutelado por:

***Ricardo Rodríguez González***

*Valladolid, 27 de Junio de 2014*

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ORIGEN, CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES (pag.3)
    - 1.1 Origen (pag.3)
    - 1.2 Concepto (pag.4)
    - 1.3 Características y funciones (pag.4)
    - 1.4 Análisis de las distintas perspectivas del CMI (pag.5)
      - 1.4.1 Perspectiva financiera (pag.5)
      - 1.4.2 Perspectiva del cliente (pag.7)
      - 1.4.3 Perspectiva de los procesos internos (pag.8)
      - 1.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (pag.9)
    - 1.5 Consideraciones generales del CMI y su aplicación (pag.10)
  2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN (pag.12)
    - 2.1 Análisis de la competencia en el sector de distribución minorista de carburantes de automoción (pag.12)
    - 2.2 Análisis del sector de distribución minorista (estaciones de servicio) de carburantes para automoción (pag.15)
    - 2.3 Desglose del precio del gasóleo a y la gasolina (pag.20)
    - 2.4 Análisis dafo del sector de distribución minorista de carburantes de automoción en estaciones de servicio convencionales independientes (pag.22)
  3. CREACIÓN DE UN CMI PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA MINORISTA DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN A TRAVÉS DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO INDEPENDIENTE (pag.23)
    - 3.1 Misión de la empresa (pag.23)
    - 3.2 Visión de la empresa (pag.23)
    - 3.3 Valores de la empresa (pag.23)
    - 3.4 Estrategia de la empresa (pag.24)
    - 3.5 Cuadro de Mando Integral (pag.25)
      - 3.5.1 Perspectiva financiera (pag.26)
      - 3.5.2 Perspectiva del cliente (pag.28)
      - 3.5.3 Perspectiva de los procesos internos (pag.30)
      - 3.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (pag.32)
    - 3.6 Conclusiones del trabajo (pag.33)
- BIBLIOGRAFÍA (pag.34)

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ORIGEN, CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES**

## **1.1 ORIGEN**

Resulta complicado mantenerse ajeno al fenómeno de transformación que se ha venido dando en el entorno empresarial a lo largo de las últimas décadas. A partir de finales de los 70, la era industrial ha comenzado a dar paso a la era de la información, favoreciendo la aparición y desarrollo de nuevas empresas, con una estructura y un modo de trabajar muy distinto a las grandes compañías industriales que suponían anteriormente el ejemplo a seguir.

La producción en masa, de largas tiradas de productos estandarizados, sin ningún tipo de diferenciación, en la que lo más importante era la consecución de economías de escala a través de enormes plantas, que permitieran a las empresas obtener una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costes, ha desaparecido. En su lugar, se ha instalado un modelo de empresa en el que la información y el capital humano, así como otros activos de carácter intangible, son los encargados de proporcionar a las empresas ventajas sobre sus competidoras.

Otra de las diferencias es la orientación al cliente de las empresas en la actualidad. Los procesos de producción masivos y de productos estándar se han sustituido por otros mucho más flexibles, y destinados a la obtención de productos personalizados, adaptables a las necesidades particulares de cada cliente. La empresa ya no produce y después trata de vender esos productos a los clientes, sino que trata de averiguar en primer lugar las necesidades de los clientes (o segmentos de clientes) que quiere atender, para más tarde adaptar sus procesos con el fin de ofrecer a estos clientes el bien o servicio que más se ajuste a las necesidades que tienen.

Las nuevas empresas que opten por este nuevo modelo deberán invertir en estos activos intangibles que hemos mencionado, tratando de sacar el máximo provecho de los recursos y capacidades de sus empleados, que son lo que determinará el devenir de la empresa y su supervivencia en el largo plazo, por

lo que estamos ante magnitudes y resultados que no podrán ser medidos inmediatamente. Las empresas que inviertan en las capacidades de sus empleados lo harán con vistas al largo plazo.

Este proceso ha motivado que los métodos de contabilidad de gestión que se aplicaban en el modelo industrial queden también obsoletos, ya que solamente son capaces de medir y evaluar acontecimientos pasados, y de carácter financiero, dejando de lado la evaluación de los recursos y capacidades no financieros que están destinados a generar valor para el futuro.

## **1.2 CONCEPTO**

De esto mismo se dieron cuenta dos profesores de Harvard: Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes en 1992 idearon el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sería la herramienta que permitiría a las empresas adaptar sus sistemas de gestión a las nuevas necesidades del entorno competitivo, a través de la integración de la visión de futuro en los análisis de actuación de la empresa, superando el plano que ofrecía la contabilidad de gestión tradicional, basada únicamente en indicadores financieros con carácter “ex-post”.

## **1.3 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES**

Pero no es esta la única función que se extrae de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, sino que éste nos proporciona una herramienta de gran utilidad, pasando a convertirse en un elemento primordial en el funcionamiento y control de gestión para muchas de las empresas pertenecientes a la era de la información. El Cuadro de Mando Integral no es simplemente un sistema de medición al uso, sino que incluye en su composición indicadores determinados por la estrategia a largo plazo de la empresa, así como por la misión, visión y valores que condicionan la dirección y el sentido de la misma.

Es la mejor manera de integrar la estrategia de la compañía en su día a día, en sus objetivos, en las acciones para desarrollar los mismos, y en los indicadores de los resultados pasados e inductores de la actuación futura que permitirán a la empresa cumplimentar su estrategia a largo plazo. Estos indicadores e inductores se distribuyen en cuatro perspectivas diferentes que

desarrollaremos más adelante: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Los relativos a estas tres últimas perspectivas son los que se conocen como inductores de la actuación financiera futura, ya que dependiendo del modo en que la empresa canalice su estrategia y objetivos a través de los mismos se producirán unos u otros resultados financieros, que se miden a través de la primera de las perspectivas.

Pero cuando el Cuadro de Mando Integral aprovecha todo su potencial es cuando se erige como la estructura central y organizativa de este tipo de empresas de tipo innovador. Se debe transformar el Cuadro de Mando en un sistema de gestión, y no simplemente de medición. Según Kaplan y Norton, en su publicación “Cuadro de Mando Integral” (2002, p.32) las funciones del mismo pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, por tanto, provoca que la organización en su conjunto centre sus esfuerzos y acciones en la puesta en marcha de la estrategia a largo plazo que se ha definido para la empresa, volviéndose un elemento fundamental en la gestión de la organización de las empresas pertenecientes a la era de la información.

## **1.4 ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DEL CMI**

### **1.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Como es de suponer, y del mismo modo que ocurría con la anterior concepción empresarial, la perspectiva financiera es la más importante dentro del funcionamiento de una empresa, ya que en último término, la supervivencia de

la empresa en el tiempo depende de los resultados financieros que sea capaz de producir. El objetivo a largo plazo de cualquier compañía es el de producir unos rendimientos cuyo valor sea superior al de las inversiones (capital) realizadas para obtenerlos.

A pesar de la descripción que se ha dado anteriormente de lo que es y supone la aplicación del Cuadro de Mando Integral, ésta en ningún momento deja de lado el objetivo primordial de generación de resultados de la empresa, sino que trata de comprometer todas las áreas y actividades que tienen lugar dentro de la misma para orientarlas hacia las estrategias establecidas para el largo plazo, que finalmente acabarán redundando todas en una mayor generación de beneficios en función del capital invertido. De acuerdo con la obra de Kaplan y Norton (2002, p.75): *“todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros”*.

Los indicadores del cuadro de mando que están dentro de la perspectiva financiera se corresponden en muchas ocasiones con los indicadores que se generaban en los antiguos sistemas de contabilidad de gestión de las empresas (indicadores de resultado – efecto), solo que cuando aplicamos el Cuadro de Mando Integral, la perspectiva financiera se ve complementada también por los conocidos como “inductores de la actuación”, que son variables de medición y control de la actuación en el resto de perspectivas, que evalúan la contribución de medidas dentro de ellas que ayudan a lograr la puesta en práctica de la estrategia, siempre con el trasfondo final de maximizar los rendimientos obtenidos a partir del capital aportado. Ésta es la diferencia fundamental entre el Cuadro de Mando Integral y los anteriores sistemas de gestión: la financiera deja de ser la única perspectiva relevante en el sistema de gestión de la empresa.

Esta herramienta nos habla de la estrategia, comenzando por los objetivos de carácter financiero a largo plazo, que a su vez relaciona con las acciones a desarrollar por la empresa en el resto de perspectivas y también en la financiera misma, para así conseguir la realización de dicha estrategia, cuya consecución producirá unos determinados resultados económicos a largo plazo.

#### 1.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Por medio de esta perspectiva, las empresas tratarán de identificar perfectamente los segmentos de clientes seleccionados por la misma, que serán aquellos que se valoren y escojan la propuesta de valor de nuestra empresa, ya que serán para ella los mejores clientes. Para que los directivos puedan tener una idea clara de los segmentos de clientes seleccionados deberán ayudarse de una serie de indicadores, obtenidos sobre dichos segmentos. El problema es que este tipo de indicadores (cuota de mercado, retención de clientes, incremento, satisfacción y rentabilidad de los mismos) presenta el mismo problema que encontrábamos en el estudio de los indicadores financieros tradicionales. Se trata de indicadores históricos, es decir, que nuestros empleados no podrán saber si están realizando su trabajo en pos de la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa hasta que ya hayan actuado, cuando es demasiado tarde para poder cambiar el sistema.

Es por ello que la aplicación del Cuadro de Mando Integral incorpora la identificación de una serie de acciones clave a desarrollar por los empleados de la compañía que, en principio y dadas las condiciones iniciales, contribuirán a mejorar la actuación de la empresa, provocando que la influencia de estos inductores de la actuación en los resultados sea la mayor y más favorable posible para la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo de la empresa. A partir de estos inductores se generan los objetivos para diversos departamentos de la empresa, como pueden ser marketing, logística y operaciones.

Kaplan y Norton, en el libro en el que exponen el Cuadro de Mando Integral y todas las consideraciones y características de su aplicación a las empresas, establecen (2002, p.98): “tres clases de atributos que, si se satisfacen,

permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Estos atributos son”:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación

Si los directivos escogen indicadores que se encuentren dentro de estas tres categorías, serán capaces de dirigir la actuación de la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los segmentos de clientes que se hayan seleccionado.

#### 1.4.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

La perspectiva del proceso interno se encarga de analizar las actividades que integran la cadena de valor de la empresa, con el fin de identificar aquellos procesos críticos en los que la compañía debería destacar para poder así cumplir con las expectativas de sus clientes, y del resto de sus stakeholders, incrementando la propuesta de valor entregada a los mismos. Según el modelo tradicional de contabilidad de gestión, el control de los procesos críticos se basaba en un examen de coste y calidad de los mismos, mientras que con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se busca darle una vuelta a este mecanismo, propiciando que las expectativas de los clientes seleccionados determinen en cierto punto la actuación que se da en estos procesos internos.

Otra de las principales aportaciones del Cuadro de Mando Integral a esta perspectiva es la inclusión del proceso de innovación, lo cual permite a la empresa identificar las necesidades y expectativas de los segmentos de clientes seleccionados, que tratará de satisfacer con nuevos productos y servicios, que serán desarrollados en esta fase del proceso interno.

En cuanto al proceso operativo, no deja de ser fundamental dentro de esta perspectiva, y si las empresas quieren ser capaces de entregar a sus clientes seleccionados productos y servicios con una mayor propuesta de valor, deberán ser capaces de identificar y controlar los atributos de coste, calidad, tiempo y actuación presentes en sus productos y servicios, a través de

indicadores tradicionales. Sin embargo, con la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral también se producen cambios en la contabilidad de costes tradicional. Los sistemas de costes históricos se han quedado obsoletos, y si las empresas quieren llevar un seguimiento constante y que refleje fielmente los costes en los que se incurre deberán poner en práctica el sistema de costes por actividades, o sistema ABC, que fue desarrollado también por Kaplan, en colaboración en este caso con el profesor de Harvard: Johnson.

Por último cabe destacar también dentro del proceso interno el del servicio posventa, a través del cual las empresas pueden también incrementar la propuesta valor que ofrece a sus clientes una vez ya se haya producido la entrega del bien o servicio.

#### 1.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La consecución o no de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos viene condicionada en último término por la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Ésta proviene de tres fuentes distintas, que se consideran los inductores de la actuación correspondientes a esta perspectiva: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Una empresa deberá realizar importantes inversiones en estos tres aspectos si realmente desea obtener una mejora en la actuación de los mismos, que generará una mejor actuación también en el resto de perspectivas.

La forma de medir los resultados en esta perspectiva gira en torno a tres indicadores basados en los empleados, como son la satisfacción, productividad y retención de los mismos. A través de estos indicadores podremos medir el resultado de las inversiones realizadas en las tres fuentes de aprendizaje y crecimiento de la organización. El problema resulta de que las mediciones de estos atributos resultan algo genéricas, y los indicadores se encuentran mucho menos desarrollados que los del resto de perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral.

Es por ello que lo lógico en los próximos años es que se comiencen a desarrollar nuevos y mejores indicadores para medir la actuación en la

perspectiva de aprendizaje y crecimiento, relacionados por tanto con los empleados, los sistemas y la organización.

## **1.5 CONSIDERACIONES GENERALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN**

Un buen Cuadro de Mando Integral deberá ser capaz de relatar la historia de la estrategia de una empresa o unidad de negocio, a través de la relación entre indicadores inductores de la actuación (causa) con los indicadores de resultado (efecto). Los indicadores de resultados señalan los objetivos últimos de la estrategia, y si los esfuerzos de la organización se encaminan a la consecución de estos objetivos. Los indicadores inductores de la actuación, en cambio se ocupan de indicar a los agentes presentes en la organización las acciones que deben desarrollar para crear valor en el futuro.

Cabe destacar también que la estructura del cuadro de mando con las cuatro perspectivas que hemos descrito con anterioridad es la estructura “tipo”, es decir, la más común, y la que se ajusta fácilmente a casi cualquier tipo de empresa o sector, pero cabe la posibilidad que atendiendo a las características particulares de cada caso, puedan incluirse más perspectivas, prescindir de alguna, o sustituir por otras nuevas cualquiera de las existentes.

El número óptimo de indicadores de los que debería constar un Cuadro de Mando Integral oscila entre los 15 y los 25. Se considera que con ese número de indicadores se puede crear un sistema de gestión válido y exitoso para cualquier empresa, que defina los objetivos de la misma en el largo plazo, y las acciones a desarrollar para conseguir estos objetivos, todo ello en consonancia con la estrategia de la empresa.

Para que la aplicación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito, éste debe hacerse extensible a todos los empleados de la empresa, sin excepción, para que todos sepan en cada momento lo que deben hacer, o cómo lo deben hacer para poner en práctica la estrategia de la empresa a todos los niveles. Por ello es recomendable la construcción de varios cuadros de mando, uno de ellos a nivel corporativo, y otros en función de las distintas áreas, unidades de negocio, u otras clasificaciones que podamos realizar dentro de la misma

empresa. Cada empleado debe tener presente los valores y principios de la empresa, así como alguna noción de la estrategia a largo plazo que va a seguir la misma, para poder así generar una imagen de unidad que permitirá cumplir los objetivos financieros de la empresa.

Además, deberá relacionarse el Cuadro de Mando tanto con los objetivos y metas a cumplir, como en la planificación del presupuesto de la compañía, ya que en caso contrario su aplicación no contribuirá a una verdadera mejora de la estructura de la organización a largo plazo, ya que para que tenga éxito deberá integrarse en todos los aspectos de la estrategia de la empresa.

Por último, cabe destacar que se trata de una herramienta importantísima para la empresa en cuanto que se trata de una fuente de información de la actuación muy relevante, constituyendo un “*feedback*” que es muy necesario a la hora de evaluar si estamos realmente bien encaminados hacia el cumplimiento de la estrategia o si en cambio nos estamos desviando, o incluso nos permitirá ver si existe algún error en el planteamiento inicial de la estrategia, pudiendo cambiarla o corregirla a tiempo.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN**

La distribución minorista de los carburantes de automoción (gasóleos y gasolinas) constituye un sector que incluye todos los tipos de estaciones de servicio que se pueden encontrar en nuestro país, y que veremos y desarrollaremos algo más adelante.

Entre los años 2003 y 2008 se produjo en España un importante incremento del precio de los carburantes para automoción, que tuvo principalmente dos causas:

- El aumento del precio de la energía.
- Incremento en la cotización del crudo (petróleo).

Aparte de esto, en el mercado español se dan una serie de características que contribuyen también al mantenimiento de estos precios altos. El margen bruto de distribución es mayor que la media del resto de países europeos, así como también es mayor el precio del combustible antes de impuestos (PAI). Además, la variación del precio del carburante en relación con las fluctuaciones del precio internacional del crudo es menor que la media europea.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN**

Estos datos han generado un debate sobre el nivel de competencia existente en el sector, basado en la preocupación existente por parte de las autoridades por la falta de competencia en el sector. Esta preocupación motivó la emisión de un informe por parte de la Comisión Nacional de la Competencia, titulado “Informe sobre la competencia en el sector de carburantes de automoción – Julio 2009”, en el que se hace referencia a varias de las circunstancias que vamos a comentar a lo largo del análisis del sector.

Tras esta breve introducción, pasaremos a ver cuáles son las características que definen el sector en el mercado español:

### Excesiva concentración empresarial

Es consecuencia principalmente de la ruptura del monopolio que existía en el país en la actividad de refino, transporte y distribución de carburantes de automoción, a cargo de la empresa "Campsa". Si a esto unimos la estrategia llevada a cabo por los grandes operadores petrolíferos existentes actualmente en el país, y la existencia de importantes barreras a la entrada y al desarrollo en los mercados de distribución tanto mayorista como minorista, encontramos la causa de la escasa presión competitiva que existe en el sector.

En España solo existen tres operadores que cuentan con instalaciones de refino: Repsol, Cepsa y BP Oil España. Esta situación genera una ventaja competitiva de estos operadores sobre el resto, que deben importar el carburante y asumir los gastos derivados de su transporte.

### Alto grado de integración vertical

En estos grandes operadores se da una gran ventaja competitiva basada en la integración vertical, determinante en este sector, ya que engloba dentro de los tres operadores que acabamos de conocer las actividades de distribución mayorista, capacidad de refino, logística de transporte y almacenamiento de los carburantes, y distribución también minorista a través de las estaciones de servicio.

CLH (Central Logística de Hidrocarburos) es la principal empresa de servicios logísticos para el sector (surge con el fin del monopolio de Campsa), y es la propietaria exclusiva de la red de oleoductos, por lo que fija en situación de monopolio el precio de acceso a la red. Cuenta entre su accionariado con los tres grandes operadores petrolíferos, alimentando la integración vertical en el sector, favoreciendo además a estas compañías que gracias a su presencia entre el accionariado cuentan con información estratégica privilegiada, y pueden influir con sus intereses, en su favor y en detrimento de los competidores de menor tamaño.

La distribución minorista a través de estaciones de servicio la analizaremos más adelante con mayor profundidad.

### Barreras de entrada y expansión en el sector

Esta falta de competencia se ve alimentada por la existencia de importantes obstáculos a la apertura de nuevas estaciones de servicio, de tipo administrativo, con restricciones a la apertura, o retrasos en las autorizaciones que se deben obtener para abrir nuevos puntos de venta de carburantes de automoción.

Además, a nivel mayorista y de logística existen también evidentes barreras de entrada, prácticamente insalvables, ya que ambos mercados se encuentran ya copados por los grandes operadores, en el primer caso, y por la empresa CLH, en el segundo.

### Soluciones a estos problemas

Como respuesta a esta serie de problemas de falta de competencia, han aparecido algunas propuestas de soluciones, destacando entre otras:

- Intervención del regulador en la fijación del precio de acceso a la red de oleoductos, así como la exigencia por parte de las instituciones de transparencia de la metodología de fijación de precios de CLH. Además deberían imposibilitar que los operadores formen parte del accionariado de la empresa CLH.
- Eliminar parte de las barreras administrativas que impiden la apertura de nuevas estaciones de servicio distintas a los de los grandes operadores, que fomenten un mayor grado de competencia en el sector. Se podría aplicar a este ámbito el Plan de Reducción de Cargas Administrativas y de Mejora de la Regulación que ya se emplea en otros sectores.
- Aplicar criterios de competencia para evitar la excesiva concentración en la concesión de áreas de servicio en carreteras, del mismo modo que no se deberían adjudicar varias estaciones de servicio dentro del mismo lote.

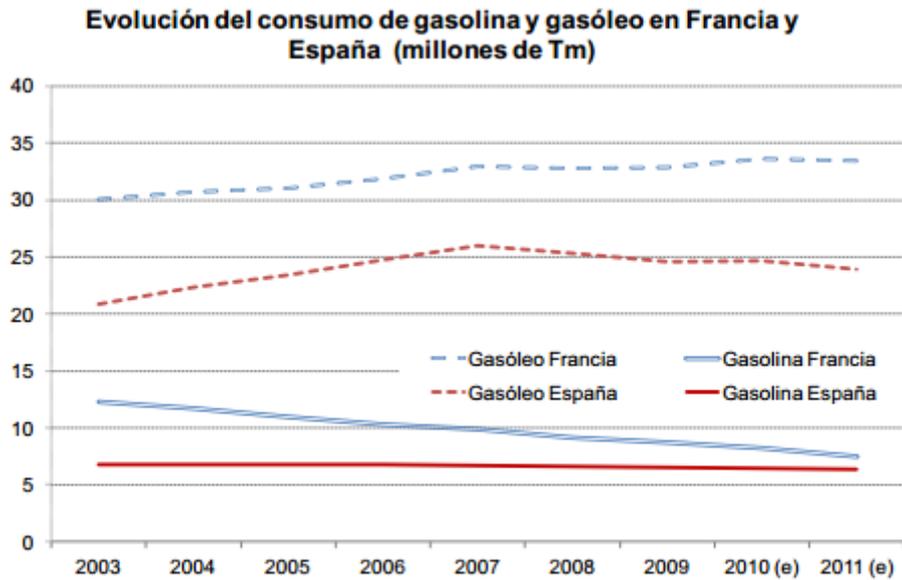
- Eliminar las restricciones de los ayuntamientos al establecimiento de estaciones de servicio de hipermercados, que suponen una importante fuente de competitividad, especialmente en precios.

## **2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA (ESTACIONES DE SERVICIO) DE CARBURANTES PARA AUTOMOCIÓN**

Si queremos obtener una visión completa de la realidad del sector de distribución de carburantes en España debemos atender al mismo desde un enfoque minorista, analizando las características del mismo en los distintos ámbitos que influyen en el sector. Como respuesta al informe de la CNC sobre la falta de competencia en el sector, la Comisión Nacional de la Energía publicó el informe “El mercado español de la distribución de gasolina y gasóleo a través del canal de estaciones de servicio” (10 de octubre de 2012), que analiza el sector desde esta perspectiva y nos permite extraer las principales características que definen al mismo.

### Demanda de carburantes

En los últimos tiempos se viene dando una contracción en el consumo de gasolina, mientras que el de gasóleo tenía una tendencia creciente, hasta el año 2007. Esto era debido a que la gasolina tiene una mayor carga impositiva, haciendo de ella un producto más caro, lo que ha provocado una “dieselización” del parque móvil de nuestro país. De todas formas, y debido a la actual crisis, el consumo ha caído un 11% entre 2007 y 2008, y un 4’6% en 2011, siendo mayor el impacto en la gasolina que en el gasóleo.



Fuente INSEE y CNE

(e) Dato estimado para Francia

Alrededor del 80% del total de carburantes de automoción que se consume se vende en estaciones de servicio (20% de forma directa), de los cuales un cuarto corresponde a gasolinas y el resto a gasóleos (fundamental para el transporte de mercancías por carretera, muy relevante en España).

### Aprovisionamiento de carburantes

Existen dos fuentes de aprovisionamiento principales, como son las refinerías nacionales y la importación. La importación en 2010 fue del 35%, a causa del proceso de dieselización, mientras que en gasolina se produce un superávit, que se destina a la exportación.

En España hay 10 refinerías, que pertenecen a los tres grandes operadores que hemos visto:

- Repsol (59% de la capacidad total de refino)
- Cepsa (33%)
- BP Oil España (8%)

### Distribución a través del canal de estaciones de servicio

La red española de estaciones de servicio presenta un mayor grado de cobertura que la media europea, en términos de estaciones de servicio por habitante, y por vehículo.

Además, en los últimos años ha aumentado el número de instalaciones en el país, lo que unido al descenso experimentado por el consumo, ha dado lugar a una importante reducción del volumen medio de ventas de las estaciones de servicio españolas. El crecimiento ha venido determinado por la apertura de nuevas estaciones de servicio independientes y de hipermercados, generando un mayor nivel de competencia en el sector.

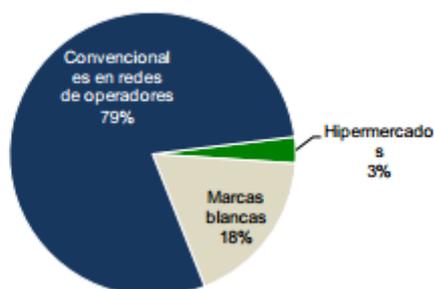
### La caracterización de las estaciones de servicio

#### a) Convencionales:

- Integradas en redes de operadores petrolíferos → a su vez se dividen en:
  - Estaciones de servicio en entornos rurales
  - Estaciones de servicio en ubicaciones preferentes
  - Estaciones de servicio en autovías y vías rápidas
- Minoristas independientes

#### b) Situadas en centros comerciales (hipermercados)

**Nº de EESS por tipología en España**



Fuente: CNE

### Estaciones de servicio independientes

Con una cuota de mercado de un 13%, y un incremento de su número en los últimos tiempos, se trata de aquellas estaciones de servicio que, al igual que las situadas en hipermercados, se aprovisionan a través de los principales operadores petrolíferos al por mayor, si bien no mantienen exclusividad con ninguno de ellos, pudiendo cambiar entre uno y otro en función de las condiciones que les ofrezcan.

Cuentan con total libertad a la hora de fijar los precios de los carburantes, por lo que constituyen en ocasiones una competencia significativa para estos grandes operadores. El principal problema que encuentran son las barreras a la apertura y expansión de nuevas estaciones de servicio, ya que se encuentran muy condicionados por la condición de dependencia excesiva de los operadores, que no puede ser solucionada al menos a corto plazo. Pese a ello, cada vez son más numerosas.

### Los sistemas logísticos de transporte y almacenamiento



Fuente: BCG

En torno al 90% del transporte de carburantes en España se efectúa por oleoducto, que como ya sabemos, es monopolio de CLH. El resto del transporte se realiza principalmente desde los puertos, a través de barcos y también una pequeña proporción (2%) por camiones.

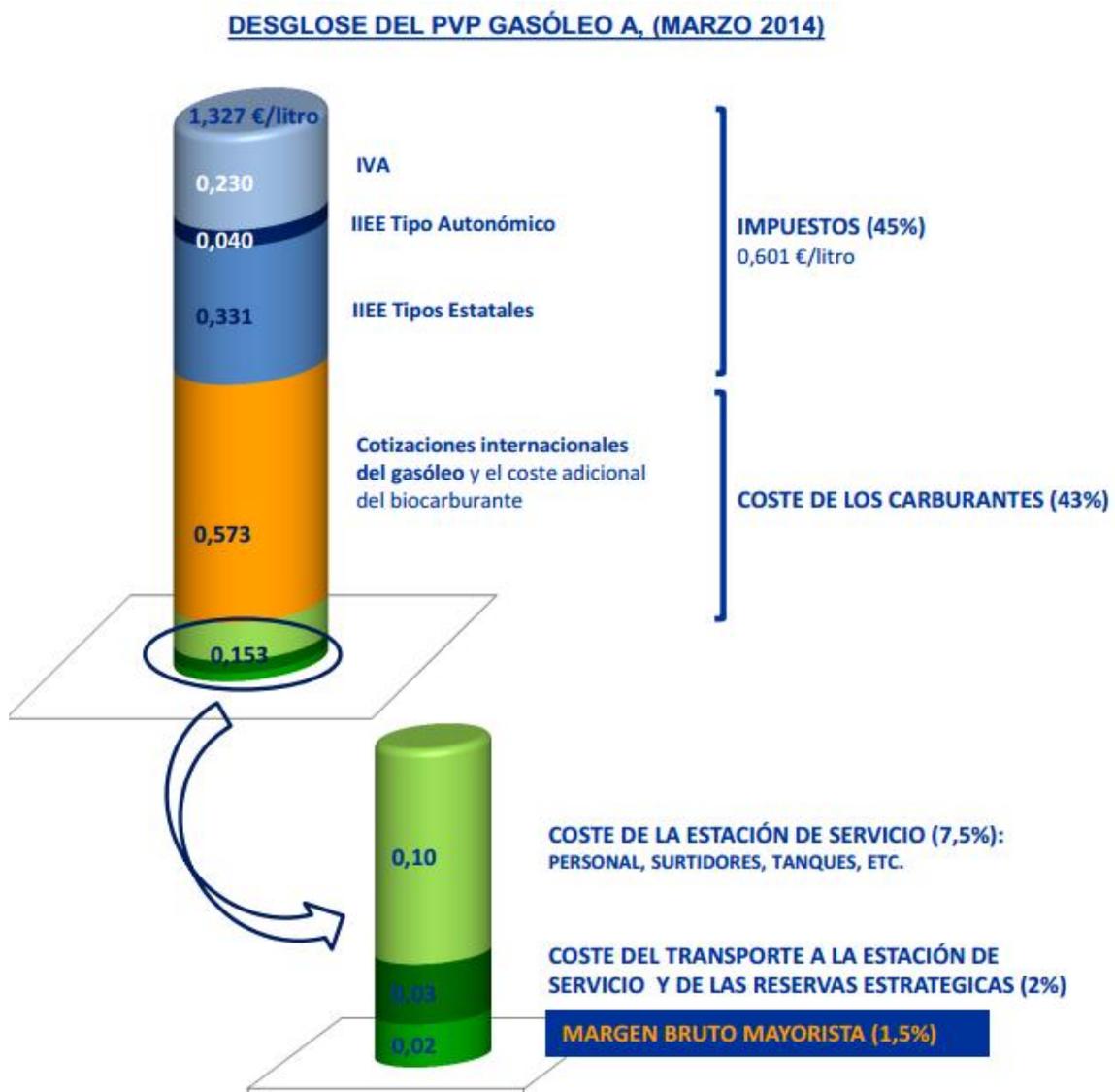
## Biocarburantes

En la última década se produjo un aumento relevante en la venta y consumo de este tipo de biocombustibles, que alcanzó un 6% de las ventas en el año 2010, gracias en gran parte a ayudas fiscales, la mayoría de las cuáles han desaparecido a causa de la recesión económica. Los biocombustibles distribuidos en España son, en el ámbito del gasóleo los “FAME” (ésteres metílicos de los ácidos grasos), y en el ámbito de la gasolina el bioetanol.

## Medidas para fomentar la competencia en estaciones de servicio

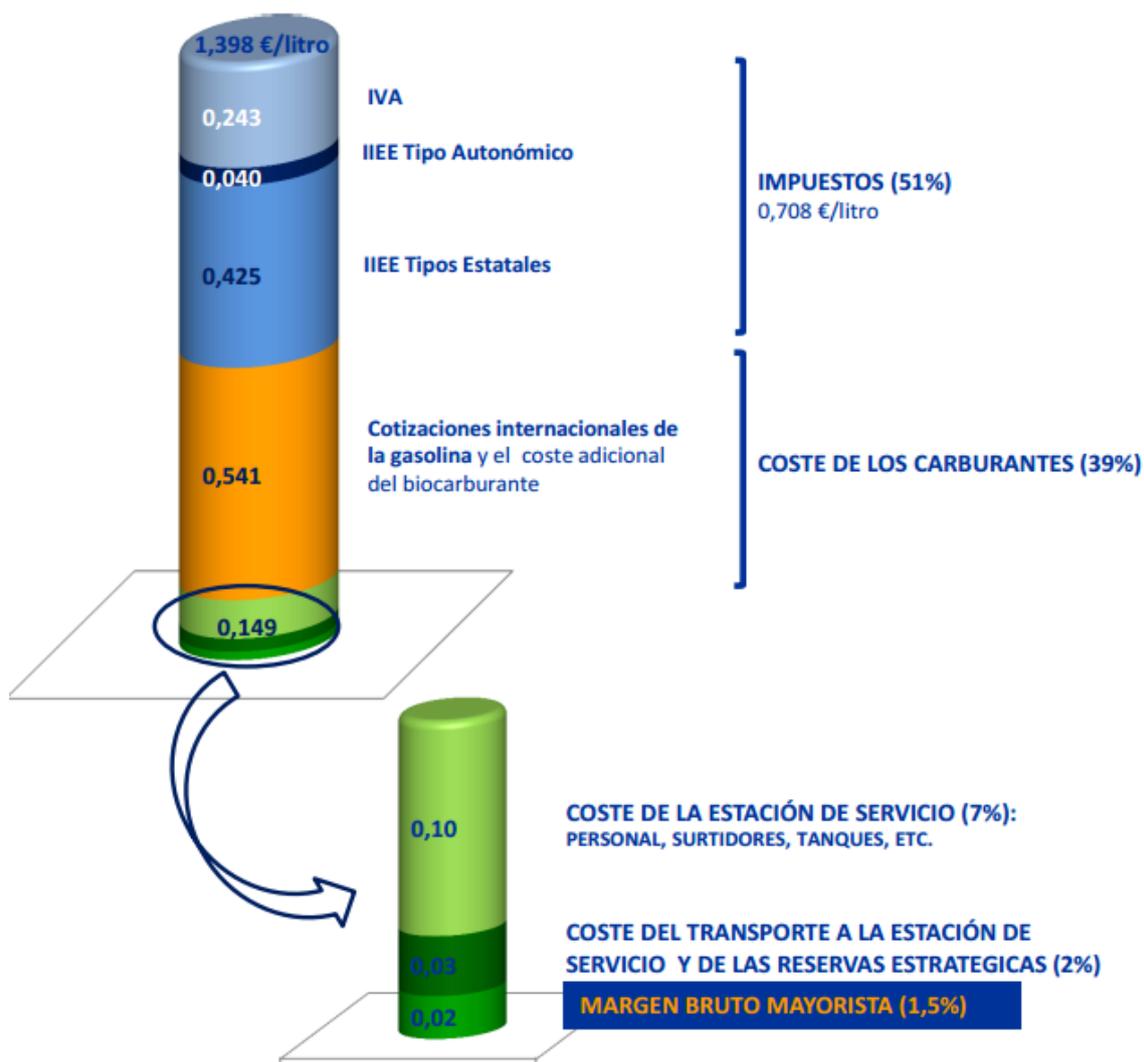
Desde las instituciones se han venido lanzando una serie de medidas para promover la competencia, especialmente a partir de la presentación del informe de la CNC que hemos mencionado anteriormente. Una de las más importantes que se han llevado a cabo es la de la publicación por parte de las estaciones de servicio de los precios diarios de sus productos a través de la página web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, accesible a cualquier persona, con la que se busca un funcionamiento del sector más objetivo y transparente.

## 2.3 DESGLOSE DEL PRECIO DEL GASÓLEO A Y LA GASOLINA (MARZO 2014)



Fuente: Asociación Española de Operadores de Productos Petrolíferos

### DESGLOSE DEL PVP GASOLINA SP95, (MARZO 2014)



Fuente: Asociación Española de Operadores de Productos Petrolíferos

## 2.4 ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN EN ESTACIONES DE SERVICIO CONVENCIONALES INDEPENDIENTES

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo.</li> <li>- Implantación de las nuevas tecnologías en la distribución de carburantes (ej: autopago).</li> <li>- Aprovechamiento de sinergias (túneles de lavado y aspiradores, tiendas y restaurantes,...).</li> <li>- Instalación de puntos de carga para coches eléctricos.</li> <li>- Inclusión del biodiesel en la cartera de productos.</li> <li>- Políticas en favor de la competencia en el sector (limitar poder de monopolio de CLH, restringir la expansión de los grandes operadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las cargas impositivas.</li> <li>- Desarrollo de la normativa contra las emisiones de los vehículos.</li> <li>- Desarrollo y difusión del uso del coche eléctrico/híbrido.</li> <li>- Comportamientos estratégicos entre los grandes operadores, aprovechando la situación de oligopolio, y concentración del sector.</li> <li>- Importantes barreras a la entrada y supervivencia de nuevas empresas en el sector.</li> <li>- Posibilidad de una guerra de precios.</li> <li>- Aumento de la influencia de los grandes operadores en CLH.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad absoluta en la fijación de los precios.</li> <li>- Mayor agilidad y eficiencia en la toma de decisiones.</li> <li>- Trato más personalizado y cercano al cliente.</li> <li>- Capacidad de integración vertical hacia arriba.</li> <li>- Mayor flexibilidad en el proceso de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de los operadores en materia de aprovisionamiento.</li> <li>- Escasa capacidad de negociación con proveedores.</li> <li>- Dificultad de acceso a concesiones en ubicaciones estratégicas y autovías.</li> <li>- Tamaño mucho menor que el de los operadores con los que compiten.</li> <li>- Imagen de marca reducida a entornos locales y comarcales.</li> <li>- Dificultad de acceso a financiación.</li> </ul>

## **CAPÍTULO 3. CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA MINORISTA DE CARBURANTES DE AUTOMOCIÓN A TRAVÉS DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO INDEPENDIENTE**

Para poder concretar y definir el Cuadro de Mando Integral que debemos elaborar, nos vamos a situar en el supuesto de una empresa distribuidora minorista de carburantes, independiente, que cuenta con una sola estación de servicio y tiene un ámbito geográfico de carácter local y comarcal.

### **3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Nuestra empresa busca convertirse en un referente dentro de nuestra localidad y alrededores en la actividad de distribución minorista de carburantes a través de estaciones de servicio, por medio de una ventaja competitiva basada en precios bajos y satisfacción máxima de nuestros clientes.

### **3.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

Queremos convertirnos en los líderes en nuestro mercado de referencia, pudiendo así una vez lo hayamos conseguido contemplar la posibilidad de expansión de nuestro modelo de negocio a otros mercados, que sean favorables para nuestra empresa, y en los que podamos sacar partido de nuestros recursos y capacidades.

### **3.3 VALORES DE LA EMPRESA**

Los valores que caracterizan a nuestra compañía y guían su actuación y forma de trabajar son principalmente los siguientes:

- Atención personalizada al cliente: una clientela fiel y satisfecha es la base del éxito de una empresa, por lo que cualquier recurso empleado en una mayor satisfacción del cliente está más que justificado.
- Innovación: la aplicación en nuestra empresa de las últimas tecnologías que se desarrollen dentro del sector.
- Responsabilidad: de la empresa y de los empleados tanto entre unos y otros como con la sociedad y el entorno que rodea a la empresa.

- Calidad: desde nuestra empresa nos comprometemos a ofrecer la máxima calidad posible a nuestros clientes, aún con precios más bajos que los de nuestros competidores.
- Ambición: siendo conscientes de nuestras limitaciones, no nos cerramos ninguna puerta a posibilidades de crecimiento y expansión a otros mercados.

### **3.4 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

La estrategia a largo plazo de este tipo de empresas suele tener características comunes, aunque siempre se puede estar sujeto a las peculiaridades condicionadas por el entorno o las circunstancias particulares de cada empresa.

La puesta en marcha de un negocio como una estación de servicio supone el desembolso inicial en forma de inversión de una gran suma de dinero, de la que estas empresas independientes a las que nos estamos refiriendo no disponen, debiendo recurrir al endeudamiento. Esto determina uno de los objetivos fundamentales en las estrategias de todas estas empresas sea la supervivencia en el tiempo, es decir, la sostenibilidad de su situación financiera.

Para ello estas empresas deberán buscar una ventaja competitiva, que les permita obtener una cuota de mercado suficiente para sostener a la empresa en el tiempo, y con la que competir con sus rivales, ya sean grandes operadores tradicionales, u otras estaciones de servicio independientes e hipermercados, bastante menos comunes. Por lo general, la estrategia empleada por estas empresas independientes se basa en ofrecer a sus clientes precios bajos y trato más personalizado al cliente, algo que consiguen al no tener restricciones en el establecimiento del margen de distribución, como sí tienen los operadores tradicionales.

Para consolidar la empresa y dotarla de una imagen fuerte, deberá contar con empleados capaces, ya que no podrá contratarse mucha mano de obra, sino que los que estén en la empresa deberán ser capaces de realizar, y bien, varias actividades diferentes que formen parte de la cadena de valor de la empresa.

Además, toda posibilidad de crecimiento y afianzamiento de la empresa pasa por la capacidad de esta de poner en marcha un proceso de integración vertical hacia arriba, en el que pueda incorporar a sus actividades empresariales el transporte del combustible desde las CLH hasta la estación de servicio, con el consiguiente ahorro de costes e incremento del poder de negociación frente a proveedores.

Por tanto podemos establecer que los puntos principales de la estrategia de estas empresas serán:

- Supervivencia de la empresa a largo plazo.
- Fortalecimiento y afianzamiento de la ventaja competitiva de la empresa.
- Formación del capital humano de la empresa.
- Integración vertical hacia arriba (transporte).

### **3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Una vez que ya hemos recopilado toda esta información, vamos a pasar a elaborar definitivamente el Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora minorista de carburantes de automoción a través de estación de servicio independiente. Como vimos en la parte de introducción teórica al tema, lo haremos en función de las cuatro perspectivas más generales que se suelen emplear en este novedoso sistema de gestión: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de ellas se han establecido una serie de objetivos acordes con la estrategia a largo plazo de la compañía, en los que también se tienen en cuenta la misión, visión y los valores de la misma. Se articulan junto a cada uno de ellos los indicadores sobre los resultados obtenidos por la empresa en cada uno de estos objetivos, así como los inductores de la actuación a través de los cuales se influirá en los resultados y las acciones a desarrollar por parte de la empresa para finalmente lograr el cumplimiento de su plan estratégico inicial.

### 3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Acciones a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores del resultado (efecto)	Inductores de la actuación (causa)
Internalizar funciones y procesos para reducir costes (integración vertical hacia arriba)	Generar la mayor rentabilidad posible para los propietarios	Rendimientos sobre el capital invertido	
Mantener política de precios bajos y posibilidad de descuentos al alcanzar un determinado volumen	Consolidar una imagen de empresa más fuerte en nuestro mercado local	Volumen de ventas	Nivel de precios
Ofrecer un servicio de alta calidad a precios inferiores a los de los competidores de la zona		Cuota de mercado en la zona geográfica de incidencia	Benchmarking sobre precios de la competencia
Reclasificación progresiva de la deuda entre el corto y el largo plazo según convenga	Mejorar la estructura financiera de la empresa	Apalancamiento financiero	
Conseguir proveedores flexibles para ajustar el periodo de pago según liquidez de nuestra empresa		Liquidez	Periodo de pago a proveedores

Pasamos ahora a aclarar los indicadores seleccionados, determinando su fórmula en los casos que sea necesario:

- Rendimientos sobre el capital invertido: es un clásico indicador de rentabilidad financiera, conocido como ROE (Return on Equity). Es común para muchos Cuadros de Mando Integral de muchas empresas, ya que se considera fundamental para la gestión financiera de cualquier empresa. Su fórmula es:  $ROE = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$

- Volumen de ventas: es indispensable para evaluar la evolución y el crecimiento de la empresa. Se corresponde con el importe que la empresa ingresa por la venta de sus servicios.
- Cuota de mercado: es la parte de las ventas que tienen lugar en nuestra empresa en relación al total de las ventas del sector que se producen en un área geográfica determinada, en este caso en nuestra localidad o comarca, como ya hemos visto.
- Apalancamiento financiero: mide el grado de endeudamiento de una empresa y la capacidad de esta de hacer frente a sus deudas. La fórmula es: 
$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo fijo} + \text{Activo circulante}}{\text{Pasivo con entidades financieras}}$$
- Liquidez: aquí tomaremos el indicador conocido como liquidez general, que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pasivos a corto plazo: 
$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### 3.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Acciones a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores del resultado (efecto)	Inductores de la actuación (causa)
Nivel óptimo de atención y servicio al cliente	Conseguir una clientela fiel y satisfecha	Satisfacción del cliente	Resultados de encuestas de satisfacción del cliente
Hacer visible nuestra atención al cliente y política de precios bajos	Incrementar nuestro número de clientes	Número de clientes nuevos en relación a los que ya poseíamos	Pérdida de clientes por parte de la empresa
Establecimiento de descuentos a las cuentas de clientes que superen un determinado volumen mensual de combustible	Atraer y mantener a clientes rentables	Rentabilidad de los clientes	Número de repostajes diarios superiores a 100€
Descuentos a profesionales del transporte		Porcentaje de clientes profesionales del transporte	Porcentaje de repostajes de camiones y furgonetas respecto del total

En la perspectiva del cliente hemos optado por incluir 4 indicadores más, los cuales se definen de la siguiente forma:

- Satisfacción del cliente: corresponde con los valores obtenidos por la empresa en una encuesta que rellenan nuestros clientes periódicamente, por lo que el indicador corresponde con una escala entre 0 y 10 en la que se evalúa la satisfacción de nuestros clientes.
- Número de clientes nuevos: tasa de variación del número de clientes entre dos periodos consecutivos.

- Rentabilidad de los clientes: Podría ser medido como el valor total de ingresos obtenidos de un determinado cliente, restados los descuentos que obtiene por nuestra parte, respecto del saldo medio de nuestros clientes. Un cliente será rentable si el valor de este indicador es superior a 1, de la siguiente forma:

$$Rent. cliente = \frac{Ventas a cliente X - Descuentos realizados a cliente X}{Ventas medias por cliente}$$

- Porcentaje de clientes profesionales del transporte: mide la proporción de nuestros clientes que se dedica profesionalmente al transporte (cuenta con tarjeta de transporte homologada).

### 3.5.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Acciones a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores del resultado (efecto)	Inductores de la actuación (causa)
Establecer un buen sistema de control de la cotización de los precios y un sistema de logística de transporte para el aprovisionamiento	Hacer del aprovisionamiento una ventaja competitiva	Reducción de costes de aprovisionamiento	Benchmarking de precios
Instalación de sistemas de control de temperatura y de nivel de almacenamiento en depósitos			Volumen de mermas de combustible en depósitos
Facilitar al cliente el pago a través de medios telemáticos que favorezcan el sistema de autoservicio 24h	Incrementar la productividad en la prestación del servicio	Incremento de la productividad por mejoras de eficiencia	Porcentaje de operaciones realizadas por autopago
Establecimiento de descuentos y sistemas de facturación individualizados para clientes con tarjeta de la empresa		Porcentaje de descuento medio realizado	Porcentaje de clientes con tarjeta de crédito de la empresa
Mantenimiento de unas instalaciones completas y de calidad que satisfagan las distintas necesidades de los clientes	Crear sinergias que generen valor para el cliente	Porcentaje total de ingresos procedente de los servicios complementarios	Crecimiento individual de cada servicio complementario (autolavado, vending,...)
Puesta en marcha de sistemas de evaluación y solución de las quejas interpuestas por nuestros usuarios a través de auditoría interna	Mostrarse como referencia en servicio postventa y atención al cliente	Porcentaje de reclamaciones y quejas resueltas con éxito	Número de quejas presentadas por cada 1000 servicios prestados

- Reducción de los costes de aprovisionamiento: tasa de variación entre dos periodos de los costes de aprovisionamiento que soporta la empresa.
- Incremento de la productividad por mejoras de eficiencia: número de innovaciones aplicadas con éxito a la cadena de actividades de la empresa y que permiten reducir costes o incrementar los beneficios.
- Porcentaje de descuento medio realizado: tipo de descuento general aplicado por la empresa en cada periodo, que puede medir variaciones también de las ventas totales, así como del volumen medio de las ventas.
- Porcentaje total de ingresos procedente de los servicios complementarios: mide la parte del importe neto de la cifra de negocios que proviene de las actividades auxiliares como autolavado de coches, máquinas de vending, etc...
- Porcentaje de reclamaciones y quejas resueltas con éxito: determinará la capacidad de la empresa para resolver sus problemas, y ayudará a los encargados de su gestión a darse cuenta de errores en su modelo de negocio, o carencias en la formación de sus empleados.

### 3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Acciones a desarrollar por la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores del resultado (efecto)	Inductores de la actuación (causa)
Financiación a los empleados de cursos y programas de formación	Incrementar las capacidades de los empleados de la empresa	Inversión en formación de los empleados	Nivel de formación de los empleados
Establecimiento de un sistema jerárquico y de planes de formación para los empleados con importante influencia de la formación interna		Número de funciones que son capaces de realizar los empleados	Número de procesos de formación interna
Incremento de los salarios en función de incrementos de sus capacidades	Productividad de los empleados	Satisfacción de los empleados	Resultados de encuestas de satisfacción
Establecimiento de un sistema de primas por objetivos		Motivación de los empleados	Resultados de encuestas de motivación

- Inversión en formación de los empleados: valor monetario que la empresa dedica a cursos y programas de formación de los miembros de su plantilla.
- Número de funciones que son capaces de realizar los empleados: es una forma de medir la eficiencia y la productividad, además de la valía y efectividad de la formación que reciben estos empleados.
- Satisfacción de los empleados: del mismo modo que con los clientes, corresponde con un determinado valor en una escala de 0 a 10, donde la empresa podrá determinar errores en su planificación de recursos humanos.
- Motivación de los empleados: similar a la anterior, midiendo otra magnitud fundamental, ya que está más que ampliamente demostrado que la motivación de un empleado determinará su rentabilidad y productividad, así como su fidelidad a la empresa.

### **3.6 CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

A lo largo de este trabajo se ha tratado de generar una idea acerca del concepto de Cuadro de Mando Integral, y todo lo que su puesta en marcha y aplicación implica, siempre con el trasfondo del sector de la distribución minorista de carburantes de automoción. Siempre con la base teórica proporcionada por el manual de Kaplan y Norton(1), como autor del trabajo he intentado aportar cosas nuevas, y enfocarlo a un sector sobre el que no había trabajado, al menos tan concretamente.

Los motivos para considerar el sector escogido finalmente han venido fundados por la creciente importancia de estas estaciones de servicio independientes, que suponen actualmente una fuente de competencia relativamente significativa para los grandes operadores tradicionales, acostumbrados a operar en España prácticamente en régimen de oligopolio, viéndose en algunas situaciones verdaderos monopolios, como el de CLH en la logística y almacenamiento del carburante.

Sin duda alguna, la principal aportación que he realizado al trabajo ha sido la última parte del mismo, que se podría considerar la parte central, en la que se determina un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora minorista de carburantes de automoción a través de estación de servicio independiente. La elaboración del Cuadro de Mando ha sido realizada por mí personalmente, con ayuda de la información del sector que describo en el Capítulo 2, y las pautas teóricas del Capítulo 1. Los 18 indicadores que finalmente forman parte del Cuadro de Mando han sido los considerados por mí como más relevantes para la puesta en marcha de la estrategia que describo para la empresa también en el Capítulo 3.

Por último me gustaría también indicar que espero tener la oportunidad de poner en práctica este Cuadro de Mando Integral, ya que es algo que veo posible, al contar en mi localidad con dos estaciones de servicio de este tipo, en las que el resultado de este trabajo podría llegar a ser aplicable con un poco más de dedicación y esfuerzo, pudiendo llegar así hasta el final en la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral en todas sus fases.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan R. & Norton D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (2ªed.). Barcelona: Gestión 2000, S.L.
- España. Comisión Nacional de la Competencia. (2009). *Informe sobre la competencia en el sector de carburantes de automoción*.
- España. Comisión Nacional de la Energía (2012). *El mercado español de la distribución de gasolina y gasóleo a través del canal de estaciones de servicio*.
- Asociación española de Operadores de Productos Petrolíferos (2014). *El margen bruto de distribución no es el margen del operador petrolífero*.