

# INTRODUCCIÓN

## ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación constituye un estudio de caso instrumental, cuyos datos fueron relevados de una estación de servicio ubicada en el partido de Escobar, provincia de Buenos Aires, y como el caso se trata de una población homogénea, se puede pensar que las conclusiones obtenidas son válidas para este tipo de actividad. La metodología empleada para obtener los datos mencionados, consistió en entrevistas con los propietarios, encargados y empleados de la estación de servicio y la observación de los registros contables, extracontables y manuales de la misma. Para datos estadísticos e información general en cuanto a la evolución de las estaciones de servicio, he consultado las revistas de la Asociación de Estaciones de Servicio (AES), información suministrada por la Confederación de Entidades del Comercio de Hidrocarburos y Afines de la República Argentina (CECHA), diarios Clarín y La Nación. En cuanto al relevamiento bibliográfico, he tenido en cuenta los principales autores nacionales e internacionales y las revistas especializadas del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos: "Costos y Gestión".

## OBJETIVO

El objetivo de este trabajo, consiste en conocer las características y modalidades fundamentales de las estaciones de servicio y proponer para optimizar su gestión, la detección de las actividades que agreguen *valor* de las que no lo hacen y proponiendo la eliminación de estas últimas o bien de ser necesarias disminuir sus costos operativos. El concepto de Valor, como se verá en el capítulo I, consiste en incrementar la utilidad de las acciones ejercidas para llegar a un objetivo, con el fin de satisfacer las necesidades no solamente de los clientes de la empresa, sino también de quienes se vean afectados por las actividades de la misma (stakeholders o participantes).

## IMPORTANCIA DEL TEMA

Esta investigación, se espera sea de utilidad tanto para el ámbito profesional, académico, congresos de la especialidad y empresarios de la actividad, que ante la globalización, la alta competencia y teniendo en cuenta la difícil situación por la que atraviesan las estaciones de servicio, se encuentran ávidos de información para mejorar la gestión y reducir los costos operativos de sus empresas. Por otra parte, esta actividad tiene la particularidad de contar con relevantes costos estructurales, como por ejemplo amortizaciones, mantenimiento, seguros, suministros y personal; todos costos que no tienen una relación causal con los servicios prestados, lo que hace que el gerenciamiento por actividades sea una herramienta que llevará a tomar decisiones razonables en tiempo y forma.

## CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

La utilización del transporte automotor, dio nacimiento a las estaciones de servicio y en el año 1911, la empresa West India Oil Company (WICO), instala la primera estación de servicio del país en Plaza Lorea, Ciudad de Buenos Aires. En el año 1922, se crea Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), quien a diciembre del año 2013 posee el 56,3% del mercado argentino de combustibles. En la actualidad, las estaciones de servicio de particulares no presentan un margen de marcación sobre el precio de compra de los combustibles, que les permita recuperar sus elevados costos operativos y dejar una rentabilidad razonable.

Se expone un ejemplo de dichos costos, en el capítulo V (Rentabilidad). Las empresas involucradas en esta situación se endeudan, dejan de pertenecer a las petroleras y dan nacimiento a las denominadas estaciones *Blancas*, cuyas características principales son:

- Reciben escasos combustibles por parte de distintos mayoristas.
- Los combustibles son de dudosa calidad.
- Los precios generalmente son mayores.
- No cuentan con el respaldo de una marca.
- Los clientes dudan de buena atención y seguridad.

Todos estos son motivos suficientes para que muchas empresas decidan su cierre. Las estaciones de servicio, con el fin de obtener los ingresos necesarios que les permita cubrir los costos de explotación, suelen instalar dentro de su negocio otro tipo de actividades, como por ejemplo lavado, engrase, internet y minimercado. Algunos estacioneros, destacan la influencia del minimercado en la rentabilidad del negocio, en tanto que otros también opinan que influye, pero como atracción de clientes. Lo importante, es que los estacioneros observaron que deben brindar todos los servicios que requiere un automóvil, pero también su conductor, lo que permitirá obtener importantes ventajas competitivas. Durante el año 2013, se han producido mejoras en el abastecimiento y en el precio de los combustibles, pero esto no fue reflejado en la rentabilidad. Las comisiones que percibe una estación de servicio YPF (sistema consignado) con una venta de 200.000 litros promedio, no alcanza para solventar las remuneraciones de diez empleados, que son los que básicamente necesita para cubrir tres turnos diarios (06/14, 14/22, 22/06 horas). (*ejemplo en el cap. V*).

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### **ieco – Clarín**

*26/11/2013*

La suba del precio de las naftas se debe según las petroleras, a la paulatina devaluación del peso frente al dólar. Es la presión de la devaluación del precio en los costos. Compran el petróleo en dólares y venden la nafta en pesos.

*19/11/2013)*

Los especialistas prevén que en 2014 habrá que importar más combustibles para garantizar el abastecimiento energético, en el orden de los us\$15.000 millones y que ante una nueva caída de la producción de hidrocarburos, el rojo de la balanza comercial del sector, podría alcanzar entre us\$9.000 y us\$11.000 millones. Desde el año 2003, se registran caídas en la producción de petróleo.

*09/10/2013*

Las estaciones de servicio trabajan con un porcentaje bruto de ganancia muy pequeño, del orden del 8%, y es imposible absorber algún tipo de diferencia, motivo por el cual han cerrado muchas estaciones de servicio en los últimos años. El presidente de la Asociación de Estaciones de Servicio Independientes, cuestionó que además del problema de rentabilidad, apareció en el mes de abril de 2013 una resolución de congelamiento de precios de ventas de combustibles, pero no de compras a las petroleras.

*11/04/2013*

Las entidades representativas de las estaciones de servicio, advirtieron que el congelamiento de precios es muy dificultoso y va a complicar las negociaciones salariales con reclamos sindicales de hasta un 40%. Los sueldos del sector, representan un 60% de los costos de los lugares de expendio. El titular de las estaciones de servicio independientes, vaticinó que con el congelamiento se viene un cierre en cadena de estaciones de servicio.

24/02/2013

La crisis de las estaciones de servicio no es actual, ya lleva nueve años. En los últimos diez años, cerraron más de 2.250 bocas de expendio de combustibles y quedan en pie 4.253 que es un 35% por debajo de las 6.500 que funcionaban diez años atrás. El año más crítico fue 2011. La suba de costos, los cupos y los precios de venta, afectan la rentabilidad. Los cierres se producen en todo el país, pero afectan significativamente a la Capital Federal y a las provincias de Buenos Aires, Santa Fé y Córdoba, que concentran casi el 66% de las bocas para la venta de combustibles. Otro factor acuciante, tiene que ver con el crecimiento del parque automotor, lo que impacta en el consumo de combustibles. Las estaciones de servicio, deberían lograr una rentabilidad del 15% respecto del precio de venta final al público. Se precisan vender 250.000 litros de combustibles para pagar los gastos.

30/01/2011

Las denominadas estaciones de bandera, aquellas que operan con marcas de las refinadoras y petroleras, son mayoría. Sin embargo, de las 4.399 estaciones de combustibles y G.N.C. actuales, según cifras de A.E.S., unas 977 (22,21% del total) son "blancas", es decir venden combustible por cuenta propia.

## La Nación

29/01/2012

Ni el récord de autos cero kilómetro volcados a las calles, ni las filas en las estaciones de servicio, ni los mayores caudales de ventas y mejores precios de los combustibles, logró impulsar el negocio de las estaciones de servicio. Al contrario, la baja rentabilidad sigue causando la desaparición de bocas de expendio de dueños independientes, éstas son las *embanderadas* a través de contratos con petroleras y las denominadas *blancas*, que son abastecidas directamente por revendedores mayoristas.

Las estaciones independientes compran combustible bajo dos modalidades:

- en consignación con pago posventa.
- directamente a una petrolera o distribuidor mayorista.

En el primer caso, la comisión de venta para la estación promedia el 8%. En el segundo, puede trepar al 12%, según el producto. Las estaciones denominadas blancas, lidian para abastecerse y al no depender de una marca no tienen precios sugeridos que acatar, pero tampoco seducen a sus clientes. Con esos precios, que generalmente son más altos, se alejan del mercado y están condenadas al cierre. Lo sufren las estaciones a las que las petroleras no les renuevan el contrato. La diversidad y los altos precios en el interior no reflejan más rentabilidad, sino los costos que los proveedores suman por logística. El precio del surtidor además, encierra una carga impositiva de más del 47% y otros impuestos a petroleras y estaciones. También complican las tarjetas de crédito, ya que financiar implica entregar comisiones y alejar la acreditación del dinero. El Gas natural comprimido (GNC), deja para el vendedor una bonificación de hasta el 20%, pero su instalación implica una inversión muy elevada, por la infraestructura que acarrea.

07/2011

Cuando no hay stock y no se vende, igual se deben pagar los salarios y cuando vienen los camiones cisterna para proveer de combustibles, se incrementa la cantidad de automóviles y se deben abonar horas extras.

10/2009

Los propietarios de las estaciones de servicio, culpan a YPF la líder del mercado, de obedecer los precios que le dicta el Gobierno de acuerdo a los datos del INDEC y arrastrar al cierre a todo ese sector, conformado por pequeñas y medianas empresas.

Después de la expropiación Miguel M. Galuccio, CEO de la compañía de energía YPF, manifestó el objetivo de achicar la brecha de valores con el resto de las petroleras.

Precios bajos lleva a concentración del mercado, en lugar de competencia.

## **Revista de la Asociación de Estaciones de Servicio de la R.A. (AES)**

*Revista N° 227 – 8/2007*

Los minimercados optimizan la rentabilidad de las estaciones de servicio. Algunos estiman que influyen, otros que atraen y fidelizan a los clientes. Distenderse con la familia o amigos, tomar un café, leer el diario, beber, comer, navegar por Internet. Entre un 15% y 20% de los ingresos, provienen del minimercado que no es el core business del negocio, pero influye marginalmente. Los usuarios del minimercado, demandan que la atención sea rápida, eficiente, cordial, ágil, local limpio y luminoso, con climatización, diarios disponibles, sentirse cómodos y resulta importante que tengan estacionamiento mientras consumen en el shop. Los principales requerimientos son orden, limpieza, higiene, buenos precios, productos frescos y de buena calidad. Los empleados deben estar capacitados para limpiar y ordenar rápidamente los espacios una vez usados y elaborar los alimentos por pequeñas partidas para siempre contar con productos frescos y evitar el descarte. Entre los obstáculos observados, podemos citar: falta de lugar para cubrir los requerimientos de los usuarios, alta concentración de personas en algún horario del día, tener personal altamente preparado para atender al público las 24 horas del día (la gente valora saber que cuenta con el local abierto las 24 horas del día) y reglamentaciones del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. OBJETIVO

Este trabajo tiene como objetivo, conocer las características esenciales de las estaciones de servicio y proponer una *gestión basada en sus actividades relevantes*, para lo cual resulta necesario definir previamente determinados conceptos básicos, que serán clave para una razonable interpretación del presente trabajo. En el capítulo II, se desarrollará ampliamente el concepto de Servicio y Estación de Servicio con sus características y modalidades. El Costeo por Actividades (ABC), tiene como objetivo detectar las *actividades* relevantes de una empresa, vale decir que contribuyan a generar *Valor* para el *Cliente*, para luego proponer un adecuado *gestionamiento* de las mismas a través de su Gerenciamiento (ABM). El sistema persigue eliminar las actividades que no agregan valor, y en caso de ser necesarias disminuir razonablemente sus costos. Por lo tanto, debemos dejar en claro conceptos como: Valor, Actividad, Cliente, Gestión, Control de gestión y Gerenciamiento.

### 1.2. VALOR

El concepto de Valor, se origina en el sistema de producción de una empresa, que consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas y ejecutadas sobre determinados bienes, con el objetivo de incrementar su utilidad para satisfacer necesidades, o sea crear valor. De este proceso productivo, se desprenden productos o servicios con distinta utilidad a la que tenían antes de dicho proceso y siempre teniendo en cuenta de mejorar lo que es fundamental para el cliente. Este agregado de valor, comprende no solo a los consumidores finales de los productos o servicios de una empresa, sino también a sus empleados, accionistas, proveedores, agentes de recaudación y todo ente interesado en los resultados de la empresa. Es decir, constituyen grupos de interés y generar confianza en los mismos resulta fundamental para el crecimiento de una organización. Por supuesto, no se puede satisfacer los intereses de todos los grupos en forma simultánea.

“Ninguna técnica podría, seriamente, contemplar el objetivo de satisfacer individualmente a cada uno de los clientes. No obstante, sí aparece como sensato que las técnicas reconozcan *grupos de sujetos* que posean intereses afines respecto a los resultados de los procesos productivos y que, por vía conjetural, infieran el concepto genérico de *valor* para el grupo y luego apunten a satisfacerlos. Por ejemplo, el grupo de los clientes, el grupo de los dueños y el grupo de los recursos humanos.....Estos análisis se deberían realizar teniendo en cuenta el eje temporal en el cual los distintos sujetos perciben la satisfacción de sus necesidades, es decir perciben valor.....Se tratará de lograr un equilibrio entre los sujetos que perciban valor por parte de una actividad”<sup>1</sup>.

### 1.3. ACTIVIDAD

Se refiere a un conjunto de acciones coordinadas y dirigidas a añadir valor a los productos o servicios prestados por una organización.

“Constituye la acción dentro de los procesos internos y externos a la organización, entendida dentro de una cadena, en las cuales todos sus eslabones (las macroactividades) van agregando valor al producto o servicio”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Marcelo G. Podmoguilyn: El costeo basado en actividades. Ed. La Ley, Bs. As., 2004, pág. 8.

<sup>2</sup> Marcelo G. Podmoguilyn: El costeo basado en actividades. Ed. La Ley, Bs. As., 2004, pág. 7.

“Son unidades básicas de trabajo y cada una está descripta por un verbo de acción y un objeto”<sup>3</sup>. Ejemplo: compra de materiales, mejoramiento de productos, montaje de lotes.

#### **1.4. CLIENTE**

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa puede satisfacer. Desde el punto de vista del Costeo por actividades, comprende no solo a los consumidores finales de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, sino también a sus empleados, accionistas, proveedores, agentes de recaudación y todo ente interesado en los resultados de la empresa. El concepto de cliente, ya fue desarrollado cuando se trató el concepto de Valor.

#### **1.5. GESTIÓN**

Son los métodos a seguir, para alcanzar los objetivos perseguidos por una organización y analizarlos luego con respecto a los resultados efectivamente conseguidos. Según manifiesta el profesor E.J.E.López Cruceiro, “es el planeamiento, organización, operación y toma de decisiones tendientes a cumplimentar los objetivos de la organización”<sup>4</sup>.

##### **1.5.1. CONTROL DE GESTIÓN**

Su objetivo consiste en verificar que los recursos con que cuenta una organización para cumplimentar sus objetivos, sean obtenidos y utilizados en forma efectiva. Según el Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, el Control de Gestión “es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto, contrastando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida si ésta mantiene su validez, tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa”<sup>5</sup>.

##### **1.5.2. GERENCIAMIENTO**

Significa tomar decisiones en tiempo y forma, para obtener los resultados que han sido planificados por una empresa. Se deberán observar las fortalezas con respecto a la competencia y aprovecharlas, como así también observar las debilidades que constituyan debilidades frente a la competencia, y tratar de convertirlas en fortalezas.

---

<sup>3</sup> Hansen y Mowen: Administración de costos. I. Thomson Editores, México 1996, págs. 273 y 285.

<sup>4</sup> Carlos M. Giménez: Decisiones en la gestión de costos para crear valor. Ed. Errepar, Bs. As. 2006, Pág. 23.

<sup>5</sup> I.A.P.U.Co.: Revista n° 13, pág. 36.

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS GENERALES

#### 2.1. CONCEPTO DE SERVICIO

Se denomina *Servicio*, a todo acto esencialmente intangible (no tiene realidad física), que una parte puede ofrecer a otra y no otorga la propiedad del mismo. En tanto los bienes tangibles, son aquéllos que pueden tocarse o ser percibidos de manera precisa. Los servicios, pueden o no estar relacionados a un producto físico.

Según Richard L. Sandhusen "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"<sup>6</sup>.

Un servicio puede brindarse de la siguiente manera:

- Un bien tangible con el aditamento de servicios.
- Un servicio principal, con el agregado de bienes y/o servicios auxiliares.
- Solamente un servicio.

Teniendo en cuenta que un servicio se consume en forma inmediata, es un elemento clave para el mantenimiento del cliente, la calidad con que se lo presta.

Una *Estación de Servicio*, puede definirse entonces como una empresa cuya actividad principal es la venta al público de combustibles para automotores, provenientes de la destilación del petróleo y despachados a granel (naftas, diesel oil, gas oil, gas natural comprimido), contando generalmente con actividades anexas, como lavado de vehículos (carrocería, motor y chasis), reparaciones menores, gomería, cambio de aceite y filtro, lubricación, servicio telefónico, banelco y minishop. Es decir, estas empresas también comercializan productos tangibles, pero resultará fundamental, la calidad y cordialidad con que se atienda a los clientes, en todas las actividades que la empresa proporcione.

Hoy en día, existe un nuevo concepto de Estación de Servicio, que abarca no sólo la provisión de combustibles, lubricantes, suministro de agua y aire, sino también otras actividades como: mimimercado, asociación con empresas que tengan franquicias, cajeros automáticos, internet, farmacia, oficina de turismo, jardines, juegos infantiles y en general todas las actividades que agregan valor al cliente y constituyen factores clave de éxito.

#### 2.1.1. BIENES INTANGIBLES - CARACTERÍSTICAS

- Naturaleza intangible: no pueden ser percibidos a través del tacto.
- Heterogeneidad: generalmente los servicios no se encuentran especificados como ocurre con los bienes tangibles, y por lo tanto resultará relevante la calidad con que se los preste. Para ello habrá que normalizar los procesos y capacitar al personal, con el objetivo de brindar servicios adecuados a las necesidades de los clientes.
- Un servicio se presta, no se fabrica.
- No es almacenable.
- No se pueden subsanar errores, y es aquí donde se nota la capacitación del personal.
- No hay transferencia de propiedad.
- Un servicio no se adquiere para siempre.
- No es un producto patentable.
- Generalmente, su producción y venta son actos simultáneos.
- Estos productos inducen a su consumo inmediato.
- Genera la utilización de mano de obra directa
- El cliente está presente en el proceso o al final del mismo.
- Existe interacción con el cliente.

---

<sup>6</sup> Richard L. Sandhusen: Mercadotecnia, CECSA (Cía. editorial continental), 2002

## **2.2. CLASES DE ESTACIONES DE SERVICIO**

a. De marca. Alternativas:

- . de propiedad de una petrolera que vende directamente al público (generalmente con precios más económicos).
- . de propiedad de terceros que sólo venden combustibles de una determinada marca, por contrato de franquicia (renovado o no periódicamente).

b. De bandera blanca:

Son estaciones independientes que no tienen contratos con las petroleras, usan nombres de fantasía, reciben escasos combustibles de los mayoristas, de dudosa calidad y a precios más altos. Constituyen la clase de estaciones de servicio más perjudicadas y próximas al cese de su actividad.

## **2.3. MODALIDADES DE ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLES**

- Por consignación (con pago posventa), con una comisión promedio del 8%. En este caso, la estación de servicio no es dueña del combustible, sino que lo vende a cuenta y orden de la petrolera.
- Directamente a una petrolera o distribuidor mayorista, con una comisión promedio del 16%.

## **2.4. ACCESORIOS PARA ESTACIONES DE SERVICIO**

Acoplamientos y válvulas esféricas, Accesorios para tanques y camiones cisternas, Aspiradora, Agua destilada, Anticongelante, Anticorrosivo.

Bombas con motor antiexplosivos, Bombas para retirar agua de los tanques cisternas subterráneos, Bolsas de hielo, Bolsas de carbón, Brazos de carga.

Carreteles para mangueras, Conectores rápidos y desconectores en seco, Calibración electrónica de tanques, Conexiones giratorias, Caudalímetros, Controlador de surtidores (dual), Controlador de flotas, Control de stock en tanques, Control de combustibles para flotas, Criques hidráulicos, Cañerías rígidas y flexibles, Cámaras de vigilancia.

Electrobombas, Equipo controlador de surtidor, Equipos de lubricación, Elevadores hidráulicos, Equipamiento informático, Expansores hidráulicos, Estaciones de GNC.: sistemas de compresión y accesorios.

Filtros.

Impresoras fiscales.

Linternas.

Medidores para despacho de combustibles, Mangueras, Medidores de aire.

Pastas detectoras de agua en combustibles, Picos de despacho, Protecciones catódicas, Pararrayos.

Repuestos para surtidores, Refrigerante, Rejilla perimetral.

Surtidores, Sistemas de audio, Sistemas de iluminación Leds.



Tanques, Telemidores de tanques para seguridad y control, Termos de agua caliente.

Zorras.

## **2.5. INSUMOS BÁSICOS**

Los insumos habitualmente utilizados en las estaciones de servicio, son los siguientes:

Agentes desengrasantes, Agua desmineralizada, Agua para lavado de carrocería y motores, Aire comprimido, Anticongelante.

Combustibles (naftas, gasoil, kerosene), Ceras.

Detergentes.

Energía.

Lubricantes para motores.

Productos de aseo en general.

Solventes.

## **2.6. TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES**

El transporte de combustibles involucra una serie de operaciones:

El petróleo crudo es transportado desde los pozos petroleros a las refinerías, mediante barcos, trenes y tuberías, luego desde las refinerías a las industrias químicas y terminales de almacenamiento se utilizan los mismos medios de transporte. Desde la terminal de almacenamiento, los combustibles son derivados mediante camiones cisterna, a las estaciones de servicio y vuelcan su contenido a través de las mangas del camión en los tanques subterráneos. El destino final de los combustibles, es generalmente el tanque de los vehículos, que se descarga a través de los surtidores.

## **CAPÍTULO III INSTALACIONES**

### **3.1. CONCEPTO**

Son los equipos fijos para el desarrollo de las actividades de las estaciones de servicio. Las instalaciones básicas son las siguientes:

- Áreas verdes.
- Accesos.
- Baños.
- Islas con surtidores de combustibles, simples o dobles.
- Oficinas.
- Playa de estacionamiento.
- Sector de servicios.
- Tanques subterráneos de almacenamiento de combustibles.

Las instalaciones cuentan además con:

- Tuberías entre los tanques de almacenamiento y los surtidores de combustibles.
- Respiradores en los tanques de almacenamiento.
- Sistema de recuperación de vapores.
- Cámaras separadoras de sólidos, aceites y grasas, para el control de los efluentes que se vierten en las alcantarillas.

Las estaciones de servicio que ofrecen algunos servicios anexos como el servicio de lavado, mantenimiento o minishop cuentan con algunos de las siguientes instalaciones adicionales:

- Compresor y red de aire comprimido.
- Lavadora de automóviles de operación manual o automática.
- Construcciones para servicios de mantenimiento, garaje, pozo y/o elevador hidráulico.
- Construcciones para venta de comida y servicio de minishop.

#### **3.1.1. TANQUES SUBTERRÁNEOS DE ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLES**

Estos tanques, deben diseñarse teniendo en cuenta las características del tipo de combustible que se almacene. Es decir, se deberá contemplar por ejemplo, la presión máxima que deberá soportar cada tanque de acuerdo al tipo de combustible almacenado, protección contra sismos, incendio, derrames y todo tipo de contingencia que afecte el normal funcionamiento de los mismos.

#### **3.1.2. SURTIDORES**

Permiten el expendio de combustibles al público y están conformados por la pistola, mangueras, totalizador, medidor, bomba, motor, separador y eliminador de gases. Deben cumplir con determinadas normas para su correcto funcionamiento.

#### **3.1.3. SISTEMAS DE LAVADO DE AUTOMÓVILES**

Existen dos sistemas para el lavado de automóviles:

- Manual: incluye generalmente carrocería, chasis y motores y puede ser manual o con sistemas a presión.

- Automático: consiste en un pre-lavado con detergente y desengrasante, un lavado con detergente, y el enjuague final. Puede ser a vapor o con cepillos cilíndricos. Las aguas de lavado son derivadas a las alcantarillas. Es aconsejable por cuestiones ambientales, un previo tratamiento del agua utilizada, antes de volcarla en las alcantarillas.

#### **3.1.4. MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE AUTOMÓVILES**

Las operaciones habituales consisten en cambios de lubricantes, líquido de frenos, reparación de radiador y frenos, cambio de limpiaparabrisas, cambio de batería y reparaciones mecánicas.

#### **3.1.5. FUNCIONES**

- . *Comercialización*: ventas y cobro, a cargo de empleados.
- . *Servicio de Playeros*: expendio de combustibles y cobro, a cargo de los playeros.
- . *Producción*: exhibición, a cargo de empleados.
- . *Limpieza y Mantenimiento*: a cargo de los playeros y empleados.
- . *Administración*: registración de comprobantes, liquidación de impuestos, trámites y facturación, a cargo de empleados. Es importante contar con un Sistema informático que brinde la información solicitada por los usuarios, en tiempo y forma.
- . *Control*: a cargo del dueño o encargado de la estación de servicio.
- . *Compras*: a cargo del dueño o encargado de la estación de servicio.
- . *Archivos*: a cargo de empleados.
- . *Finanzas*: cobros, pagos y Bancos, a cargo de empleados.

## CAPÍTULO IV

### OPERACIONES FUNDAMENTALES

#### 4.1. SERVICIOS AL CLIENTE

Resulta fundamental centrar el servicio en el cliente, brindando calidad en los productos y servicios ofrecidos, con el fin de lograr confianza y fidelidad. Pero hay que tener en cuenta otro aspecto fundamental: que la imagen física de la estación de servicio refleje limpieza, seguridad y cuidado del medio ambiente.

#### 4.2. RECURSOS HUMANOS

Para alcanzar los objetivos descritos, el personal de una estación de servicio requiere tener una capacitación adecuada para el desarrollo de sus actividades, encontrarse comprometido con su trabajo y ser positivo en su labor diaria. Las empresas funcionan con energía humana y debe dársele un tratamiento preferencial. La diferencia no está en la tecnología, sino en las personas que dentro de la organización la haga funcionar.

#### 4.3. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

El propietario de una estación de servicio, debe mantener las instalaciones, equipos y máquinas en óptimas condiciones de seguridad e higiene, para beneficio de sus empleados, como así también asegurar exámenes médicos periódicos a los mismos. Con este objetivo, todo establecimiento debe contar con *Manuales de Operación* que indiquen la manera correcta de ejecución de las distintas actividades de la empresa. En cuanto a la seguridad, se debe contar con los siguientes elementos:

- Equipos e indumentaria de protección, para el desarrollo de determinadas tareas riesgosas
- Señalización de seguridad.
- Matafuegos, a los que se pueda acceder fácilmente, en los siguientes lugares: oficinas, islas, foso de engrase, puerta de ingreso al depósito de lubricantes y otros productos derivados del petróleo.
- Un balde con arena por isla, para esparcir en derrames de combustibles.
- Linternas a prueba de explosión.

#### 4.4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Las estaciones de servicios, deberán controlar diariamente el movimiento de combustibles y registrarlo, con el objeto de detectar faltantes, despachos, stock actual por tipo de combustible, problemas de calibración y pérdidas en los surtidores, tanques y cañerías. Otras funciones a tener en cuenta, son los despachos por autoservicio, cierre de turnos, manejo de aforadores, control de playeros, venta de accesorios e insumos (aceites, repuestos, lubricantes), control de servicios, rotación de personal. Existen en el mercado Programas de Gestión Integrales, que permiten conocer en el momento requerido información relativa al stock y ventas de combustibles, ventas del minimercado, capital en circulación, manejo de sucursales, listas de precios, gestión de cartera de cheques y tarjetas, gestión de cartera de clientes y proveedores, conciliación de cuentas bancarias, clientes, compras, régimen de retenciones y percepciones, cuentas corrientes, cash flow, formas de pago, bancos, impuestos, libros de IVA, contabilidad integrada, generación de informes.

#### **4.5. ASPECTOS CLAVES ADMINISTRATIVOS**

- Comprender que el principal contacto con el cliente, lo tiene el expendedor de combustibles, por lo tanto es de suma importancia su capacitación y entrenamiento, para maximizar la relación con clientes, proveedores y público, y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Disponer de métodos de administración adecuados para solucionar los problemas de rutina, como inventarios, contabilidad e información clave.
- Mantenimiento periódico de las instalaciones, que reflejen limpieza, orden, seguridad y protección del medio ambiente.
- Correcto funcionamiento de los instrumentos de control volumétrico.
- Detectar áreas de riesgo y tomar acciones para su eliminación.
- Poseer capital y crédito, para cubrir necesidades operativas.
- Ofrecer productos que añadan valor al servicio, como minimercados, lavadero, engrase.
- Sistemas de información, que agilicen las operaciones.
- Observar otros mercados y tomar su experiencia.
- Alternativas de pago para los clientes.

#### **4.6. ANÁLISIS DE MERCADO**

El mercado es un “mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y su cantidad”<sup>7</sup>. Para obtener ventajas competitivas, en un mercado globalizado y cambiante, el empresario debe identificar las oportunidades que se presentan y las amenazas que lo perjudican, conocer a sus clientes actuales y potenciales y verificar cuáles son los productos y servicios demandados. Para ello debe acudir a técnicas de marketing adecuadas, que se verán luego reflejadas en los resultados de su empresa. Los clientes demandan buena atención, rapidez y calidad de los productos y servicios ofrecidos, y si esto sucede la estación se asegura la permanencia del cliente. En este tipo de negocios, el producto que se ofrece (combustibles), por sus características y precio, no presenta grandes diferencias con respecto a la competencia, por lo tanto la clave del éxito habrá que buscarla en la optimización de los servicios ofrecidos a los clientes. Se espera que la inversión que requiere un análisis de mercado, sea recuperada por la reducción del riesgo que se asume en el proceso de toma de decisiones.

#### **4.7. SUPERVISIÓN TÉCNICA**

Se trata de una visita de control, cuyo objetivo consiste en mejorar el desempeño comercial a través de la evaluación del negocio. Se verifican las instalaciones, los productos y servicios ofrecidos, la operación comercial y financiera, recursos humanos y sobre todo la satisfacción de los clientes. Se trata de cumplir con los estándares comprometidos, inducir a la mejora continua de las actividades y proporcionar las medidas correctivas para el caso de detectar desvíos significativos del modelo, con respecto a la operativa real.

Como todo Control de Gestión, el objetivo es evaluar en forma constante la evolución del negocio, verificando si el cumplimiento de los parámetros preestablecidos, aseguran el éxito de la estrategia definida si ésta mantiene su validez, tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa.

---

<sup>7</sup> Samuelson, Nordhaus, Enri: Economía. Ed. Mc. Graw Hill, Bs. As., 2003, pág. 29.

#### **4.8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Resulta un elemento clave contar con un Sistema de Información Integral, cuyo objetivo apunta a tomar decisiones racionales tendientes a mejorar la rentabilidad de la empresa y su permanencia en un mercado globalizado y competitivo. Se trata de un Banco de Datos actualizados (de la empresa y de su entorno), físicos, monetarios, cualitativos, cuantitativos, históricos o predeterminados, que servirán de base para una racional toma de decisiones. Estos sistemas integrados, vinculan todos los sectores de la empresa y están capacitados para proveer información contable interna y externa, de control, inventarios, costos, precios, calidad, mantenimiento, distribución de ventas, responsabilidad social y recursos humanos.

#### **4.9. SEGURIDAD Y PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Las estaciones de servicio, deben cumplir con normas de seguridad, calidad y medio ambiente, con el fin de garantizar la seguridad de las personas que trabajan en la empresa y de la población que la circunda. Dicho cumplimiento, redundará en reducción de costos, satisfacción del cliente y ventajas competitivas sostenibles. EL cuidado del medio ambiente, la calidad de los productos y servicios y la atención óptima del cliente, deben considerarse como estrategia competitiva de la empresa, para un desarrollo sustentable en el tiempo. El expendio de combustibles líquidos genera emisiones evaporativas (compuestos orgánicos volátiles), residuos líquidos, residuos sólidos, olores y ruidos. También genera efectos ambientales, la inactividad de una estación de servicio.

##### **4.9.1. EMISIONES EVAPORATIVAS**

Las emisiones evaporativas más relevantes, son producidas por las naftas. El diesel y el kerosene, por tener presiones de vapor muy bajas, no evaporan considerablemente.

Se producen:

**a.** Durante el llenado y respiración de los estanques subterráneos de almacenamiento de combustibles.

Las emisiones evaporativas, se producen cuando se vuelcan los combustibles en los tanques subterráneos. La cantidad de emisiones depende de varios factores: el método y tasa de llenado, la configuración del tanque y la temperatura, presión de vapor y composición del combustible.

**b.** Por la respiración de los tanques subterráneos.

**c.** Por derrames de combustibles.

**d.** Durante el llenado del tanque del automóvil.

La cantidad de vapores depende de la temperatura del combustible, la temperatura del tanque del automóvil y la tasa de llenado del tanque.

##### **4.9.2. RESIDUOS**

Existen residuos, que por sus características pueden ser peligrosos para el medio ambiente, como por ejemplo: lavado de pisos y automóviles, desengrasantes, detergentes, ceras, mantenimiento de vehículos, aditivos usados, combustibles, solventes, líquido de frenos y envases que los contienen, aceites y lodos provenientes de la limpieza de tanques de almacenamiento, paños contaminados, envases contaminados, baterías, neumáticos usados, repuestos, agua de lluvia, aguas domésticas, desechos provenientes del minimercado. Todos estos residuos deben ser almacenados e identificados, hasta que sean retirados por empresas autorizadas.

#### **4.9.3. OLORES**

Las emisiones evaporativas que producen los combustibles y solventes son la causante de los olores en las estaciones de servicio. Por lo tanto, los olores dependerán del control que se realice sobre dichas emisiones.

#### **4.9.4. RUIDOS**

Compresores, sistemas de refrigeración, lavadoras de automóviles, vehículos y camiones.

#### **4.9.5. INACTIVIDAD**

Las estaciones de servicio que dejen de funcionar por un tiempo superior a doce meses, deben neutralizar sus tanques, cañerías e instalaciones, con el fin de que los gases tóxicos contenidos en ellos no afecten el medio ambiente. El proceso consiste en eliminar los combustibles contenidos en ellos y llenarlos con agua.

#### **4.10. MARCA**

Constituye un activo que debe reflejar seguridad, calidad y cuidado del medio ambiente, características que otorgarán confiabilidad y una relación sustentable con los clientes. La Mejora continua de los productos y servicios ofrecidos, es fundamental para sustentar la Marca. La percepción del consumidor sobre la marca, es un factor clave de valor para una empresa, que influye decididamente en su cuenta de resultados.

#### **4.11. IMAGEN CORPORATIVA**

Son disposiciones en cuanto a la identidad e imagen de la marca y es realizada a través de empresas especializadas en la colocación de rótulos, carteles, marquesinas, torres, columnas, cenefas iluminadas y opacas, delimitación de espacios, señales que faciliten la circulación de vehículos, paneles de precios Led, spreaders, presencia de la marca en el minimercado, calcomanías, banners, muebles de isla, estructuras metálicas; con las últimas novedades del mercado. Debe ser capaz de captar la atención de los clientes y diferenciar a la empresa de la competencia. Al estar implementada en diversas estaciones de servicio de la misma marca, muestra una imagen de grupo que transmite confianza, solidez y garantía a los clientes actuales y potenciales.

## CAPÍTULO V

### RENTABILIDAD

#### 5.1. PROBLEMAS DE RENTABILIDAD

Según vimos en la Introducción (características del sector), las estaciones de servicio están atravesando una situación bastante complicada en cuanto a su rentabilidad. Los márgenes de utilidad, no alcanzan para cubrir sus costos operativos lo que provoca que muchos empresarios cierren sus negocios. El control de precios, los cupos y la suba de costos, son factores que inciden fuertemente en la rentabilidad del negocio. A pesar del aumento del parque automotor, no se ha logrado recuperar este tipo de negocio. De acuerdo a datos de la Secretaría de Energía, en el año 2001 existían en el país 6.157 estaciones de servicio, cifra que se ve reducida a 4.348 al mes de diciembre de 2013. Las empresas petroleras tienden a embanderar las estaciones de servicio, teniendo en cuenta su ubicación geográfica, zonas de movimiento económico, imagen y presencia; con intenciones de embanderar también los establecimientos blancos y determinadas provincias con pocas expendedoras de combustibles. Además, las principales banderas suelen contar con estaciones propias. Las estaciones de servicio más afectadas, son las del interior y las blancas o independientes, que no tienen una marca comercial. Por otra parte, las empresas petroleras avanzan con ventas directas a sus clientes como el agro, la industria y el transporte, afectando más la situación, sobre todo en las estaciones rurales, típicamente gasoleras. Generalmente, las estaciones de servicio no reciben la cantidad de combustibles que necesitan, por lo tanto no cubren su punto de equilibrio y se endeudan. Como consecuencia, pierden la bandera y se transforman en estación blanca, luego pierden clientes y tienden a cerrar. Estos hechos provocan la desaparición de las estaciones de servicio denominadas blancas, que no tienen contrato de comercialización con empresas industrializadoras y estaciones PyMES con contrato con las petroleras, que no han podido subsistir a las políticas comerciales que les han sido impuestas. Cierran con la consiguiente pérdida de fuentes de trabajo. Suelen convertirse en lavadero, edificio o negocio de venta de autos. Es muy importante la instalación de un Sistema de Control, que brinde certeza y seguridad, como por ejemplo un Sistema de Telemedición de tanques de combustibles, que asegure el abastecimiento y brinde el estado de los sensores de pérdidas que permiten reducir mermas de stock, lo cual resulta fundamental ante la caída de los márgenes de rentabilidad. Las estaciones de servicio conforman gran parte del producto bruto interno, y necesitan por ello un asesoramiento adecuado para su mejor funcionamiento. La inversión en Gas, resulta interesante para un mayor crecimiento económico y empresario, pero involucra una elevada inversión de dinero debido a la infraestructura que conlleva, que no todas las estaciones están en condiciones de desembolsar. Las estaciones de servicio que se encuentren en consignación y vendan menos de 200.000 litros de combustibles mensuales, se encuentran con el problema de la rentabilidad.

#### 5.2. COMPOSICIÓN DEL SUELDO DE UN PLAYERO

*Diciembre de 2013 – CCT 521/07*

Sueldo básico	\$ 5.770,00
Antigüedad	0,00 (supongamos sin antigüedad)
Asistencia	461,60
Movimiento Fondos	461,60
<b>SUELDO BRUTO</b>	<b>\$ 6.693,20</b>



- Antigüedad: 2% por cada año aniversario de 1 á 20 años inclusive – 3% luego de 21 años.
- Compensación por tolerancia horaria: 9 horas
- Asistencia: 8%
- Manejo de Fondos: 8%

Retenciones:

- . Jubilación 11%
- . Ley 19032 3%
- . O.Social 3%
- . Aporte Sindical 3%
- . Seguro de Sepelio 1%
- . Aporte Mutual Sindical 1%
- . Aporte Solidario 2%

La empresa debe depositar:

- . Fondo Convencional Ordinario: 2% sobre total de remuneraciones.
- . Mutual Patronal 1%
- . Contribución patronal: 2%  
(prevención asistencial, capacitación, recreación, deportes y turismo)

### 5.3. COMPOSICIÓN DEL PRECIO DE LA NAFTA Y EL GASOIL

*Valores a diciembre de 2013*

*Nafta Bio, más de 93 RON (PDV sur)*

CONCEPTOS	COSTO	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
Base imponible	\$/lt 4,091	53,02
Flete	0,085	1,10
IVA 21%	0,877	11,37
I.T.C.	2,359	30,57
Fondo Hídrico	0,190	2,46
Percepción IIBB	0,114	1,48
TOTAL	7,716	100,00

OBSERVACIONES

- Base imponible: Ley 25745
- I.T.C. (impuesto a la transferencia de combustibles): 57,66% s/ base imponible.
- Fondo Hídrico: Ley 26181. Es el 5% del 93% de la base imponible.
- Percepción Ingresos Brutos: DN 60/96. Es el 1,70% sobre la base imponible, flete, ITC. y fondo hídrico.

*Diesel Plus Bio Importado A.9 Ley 26546*

CONCEPTOS	COSTO	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
Base imponible	\$/lt 6,204	78,31
Flete	0,085	1,07
IVA 21%	1,321	16,68
Impuesto al gas oil	0,109	1,37
I.T.C.	0,094	1,19
Percepción IIBB	0,109	1,38
TOTAL	7,922	100,00

## OBSERVACIONES

- Base imponible: Ley 25745
- I.T.C. (impuesto a la transferencia de combustibles): 1,52% s/ base imponible.
- Impuesto al gas oil: Ley 26028. Es el 8% del 22% de la base imponible.
- Percepción Ingresos Brutos: DN 60/96. Es el 1,70% sobre la base imponible, flete, impuesto al gasoil e I.T.C.

### 5.4. EJEMPLO DE UNA EMPRESA EN CONSIGNACIÓN

Estas empresas tienen precios más bajos que las empresas que compran los combustibles, pero se compensa con mayores volúmenes de ventas.

#### *Ventas*

200.000 lt. x \$8,92 (precio promedio) = \$1.784.000 **(1)**

Si la empresa se encuentra en consignación con la petrolera, se queda con el 8% de ese total, es decir \$142.720,-

**(1)** Precio de venta promedio (Matheu, 22 de diciembre de 2013)

Nafta	Precios	Datos estadísticos
. Súper > 93 Ron	8,90	28,14%
. Súper > 97 Ron	9,80	8,75%
. Gas Oil	8,80	63,11%
Diesel Plus		100,00%

#### *Costos*

La mayor parte de los gastos operativos de estas empresas, están representados por los sueldos más sus cargas sociales y una empresa mediana cuenta al menos con diez empleados para cubrir sus tres turnos de trabajo (incluyendo los empleados destinados a otras actividades). Al mes de diciembre de 2013 el Sueldo Bruto (sin descuentos) de un Playero amparado por SOESGYPE, asciende a \$6.693,20 sin antigüedad, lo que arroja un total de sueldos para dicho mes teniendo en cuenta las distintas categorías y antigüedad para la empresa en cuestión de \$ 81.402,31

Las Contribuciones Patronales, abonadas a la Administración Federal de Ingresos Públicos con el Formulario 931, incluyen:

Contribuciones a la seguridad social	14.571,03
Contribuciones a las obras sociales	4.151,51
Ley del riesgo del trabajo	4.659,84
Seguro colectivo de vida obligatorio	<u>24,60</u>
	\$23.406,98

Sindicato, contribución patronal 2%:	1.628,05
Mutual patronal 1%:	814,03
Fdo. convenc. ordinario, patronal 2%	<u>1.628,05</u>
	\$4.070,13

Del ANEXO adjunto en el presente trabajo, se observa que los costos totales ascienden a \$194.167,- Corresponde separar los gastos de Playa del resto de las actividades:

### **Venta de combustibles**

Ventas	\$142.720,00
Expendio comb.	-89.817,00
Recepción comb.	<u>-7.864,00</u>
	45.039,00

#### **GASTOS**

Se asignaron teniendo en cuenta la cantidad de personal ocupado en el despacho de naftas y el resto de las actividades (7 en Playa y 3 en Resto de actividades). Según el ANEXO adjunto, los gastos son: Compras \$1.023, Mantenimiento \$9.580, Control de stock \$3.962, Administración \$10.564 = **\$25.129,00**

Compras	716,00	(1.023/10*7)
Mantenimiento	6.706,00	(9.580/10*7)
Control stock	2.773,00	(3.962/10*7)
Administración	<u>7.395,00</u>	(10.564/10*7)
Total gastos	\$17.590,00	

**SALDO POR VENTA DE NAFTAS = 45.039,00 – 17.590,00 = \$27.449,00**

Además se debe tener en cuenta, que cuando se reponen los faltantes de combustibles, acude gran cantidad de automóviles a las estaciones de servicio y deben abonar horas extras a su personal para poder abastecerlos. La estructura de costos es muy elevada, y por lo tanto es necesario vender cada vez más para que haya ganancias.

### **Venta de otros servicios**

Cabinas telefónicas, lubricentro, minimercado y cafetería. Del ANEXO adjunto, surge que los costos de estas actividades son los siguientes:

Cabinas telefónicas	4.760,00
Lubricentro	9.039,00
Minimercado	21.664,00
Cafetería	35.894,00
Gastos	<u>7.539,00 (1)</u>
	\$78.896,00

(1) Gastos totales	25.129,00
Asignados a naftas	<u>-17.590,00</u>
	\$7.539,00

Conclusión: la empresa obtiene por la venta de 200.000 litros de combustibles una escasa rentabilidad operativa de \$27.449,- que deberá dividir entre sus socios. Para obtener una rentabilidad satisfactoria, el negocio debe complementarse con otras actividades como las mencionadas y vender una cifra superior a los \$78.896,- que representan los costos operativos de dichos servicios. La empresa en cuestión, alquila el sector de lavado de autos, actividad por la que percibe \$/mes 4.800,-

## **5.5. EMPRESA EN CONSIGNACIÓN Y EMPRESA DISTRIBUIDORA**

Existen dos modalidades de venta de combustibles:

- Por consignación (con pago posventa), con una comisión promedio del 8%. En este caso, la estación de servicio no es dueña del combustible, sino que lo vende a cuenta y orden de la petrolera.

Se observa en el ejemplo anterior, que una estación de servicio que tiene los combustibles en consignación y vende 200.000 litros mensuales (que es la media que vende una estación de servicio), no es rentable.

- Distribuidor, con una comisión promedio del 16%.

Estas estaciones de servicio que compran el combustible, al competir con precios mayores, deben despachar la mitad de litros que los que tienen los combustibles en consignación para obtener la misma ganancia, pero asumen el riesgo comercial y generalmente reciben menos combustibles de los que necesitan. Generalmente, los volúmenes de ventas son menores, porque compiten con precios mayores. Los precios de las competidoras de YPF, son fijados por cada estación de acuerdo a las políticas de cada una de ellas. Expondré un ejemplo, que apunta a estaciones de servicio sin anexos, como despacho de GNC., minimercado u otras actividades que sumarían a su rentabilidad.

*Ejemplo para el caso de que los precios fuesen iguales.*

*Empresa distribuidora*

*Empresa en Consignación*

Precio de venta \$/lt 8,9200  
Beneficio (16%) 1,4272

\$/lt 8,92 x 8% bonif = Beneficio \$/lt. 0,7136

Venta: 200.000 lt. x 1,4272 = \$285.440

400.000 lt. x 0,7136 = \$285.400

Se observa que una empresa distribuidora, debe vender el doble que una estación que recibe los combustibles en consignación, para obtener la misma ganancia.

## **5.6. MOTIVOS QUE AFECTAN LA ACTIVIDAD**

- Disminución de la actividad económica en general.
- Carencia de combustibles suficientes para atender la demanda.
- Mayor rentabilidad en determinados proyectos inmobiliarios.
- Aumentos impositivos que provocan el efecto sustitución entre naftas, gasoil y GNC.
- Sustitución de combustibles, por otras energías más económicas.

## **5.7. ACTIVIDADES ADICIONALES A LA VENTA DE NAFTAS**

En este escenario complicado y competitivo, las estaciones de servicio debieron acudir a otro tipo de actividades dentro de su negocio, con el objetivo de colaborar con la rentabilidad del negocio y solventar sus elevados costos operativos. Suelen contar con cabinas telefónicas, acceso a Internet, Wifi, Banelco, calibrador de neumáticos a monedas con aceptador electrónico, autolavado con fichas, automático o manual, engrase, cambio de aceite y filtros, gomería, aspiradora a ficha o moneda, termo expendedor de agua caliente a moneda, duchas con caja monedero, bolsas de hielo, cafetería, playa de estacionamiento, productos de primera marca y minimercado; todo ello dentro de un marco de orden y limpieza adecuados. El minimercado y las tareas de lavado y engrase, de no ser rentables, suelen ser alquilados. También acuden a estrategias de marketing, como capacitación del personal, management adecuado y mejoras edilicias. Los minimercados optimizan la rentabilidad, aunque algunos estacioneros, sostienen que no es muy significativa pero atraen y fidelizan a los clientes. La rentabilidad de un minimercado, oscila entre un 15 y 20% de los ingresos de una estación de servicio, lo cual dependerá de la cantidad de personal involucrado y de un adecuado management. En este negocio, es imprescindible prestar servicios no sólo al automóvil sino también a sus propietarios y darles una adecuada atención.

Es decir, que cuenten con un lugar climatizado, limpio y ordenado, para: descansar, hablar por teléfono, tomar un café, leer algún periódico o revista, abastecerse en el minimercado y navegar por Internet. Por supuesto, resulta fundamental contar con un estacionamiento adecuado para sus automóviles. Pero hay que tener en cuenta, que existen determinadas restricciones por parte del Gobierno, que impiden maximizar la rentabilidad de los minimercados, como por ejemplo: espacio ocupado, prohibición de elaboración de comidas, cantidad limitada de computadoras con acceso a Internet. La inversión en Gas, resulta interesante para un mayor crecimiento económico y empresario, pero involucra una elevada inversión de dinero debido a la infraestructura que conlleva, que no todas las estaciones están en condiciones de desembolsar.

## **5.8. SITUACIÓN ACTUAL**

La producción primaria de YPF con gerenciamiento estatal (51% es del Estado), es baja. El problema es financiero y es difícil el acceso al financiamiento externo. Según el diario CLARIN de fecha 29/12/2013, existen acuerdos con importantes petroleras para explotar el megayacimiento de Vaca Muerta, la mayor reserva de Shale Oil de la región (un área de unos 30.000 km. cuadrados en lo profundo de las provincias argentinas de Neuquén y Mendoza), lugar en el que se piensan hacer inversiones considerables en el año 2014, tanto por empresas extranjeras como por parte de Y.P.F.

El proceso de extracción de petróleo, consiste en la trituración de determinadas piedras, su combustión en hornos y extracción. Hay más aprovisionamiento de naftas, ya que se incrementó el procesamiento, es decir la cantidad de petróleo que se refina y a que los precios aumentaron. Después de la expropiación, el objetivo es achicar la brecha de valores con el resto de las petroleras. El tope de precios, servirá para aliviar la demanda de YPF y seguir achicando a brecha. Los precios de YPF (más bajos), arrastran al cierre a otras estaciones. Si bien se logró aumentar la oferta interna de combustibles en la cadena de comercialización, el déficit estructural del sector energético que comenzó a tomar relevancia en 2011, empeoró en 2012.

## **5.9. PROYECTO DE LEY DE COMERCIALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS Y COMBUSTIBLES LÍQUIDOS Y GASEOSOS**

Se trata de una nueva Ley de Comercialización, que apunta principalmente a terminar con la integración vertical de la actividad, por la competencia desigual que implica. Esta iniciativa tiene entre otros puntos:

### *Capital Federal*

- Prohibir a las empresas productoras de petróleo, refinadoras (su objetivo es la transformación física del petróleo, para producir derivados comerciales) o comercializadoras mayoristas de combustibles líquidos, que sean propietarias de estaciones de servicio y dedicarse a la venta de nafta al consumidor.
- Que las estaciones de servicio puedan ofrecer a los consumidores, combustibles de diversas marcas y no sólo de la bandera que la identifica. Las empresas se encargarían de la exploración, refinación y distribución de los combustibles y la comercialización quedaría en manos de pequeños y medianos empresarios.
- Las empresas mayoristas, están obligadas a vender a las estaciones de servicio, el combustible que éstas requieran, para lo cual deberá existir una Reserva Estratégica de Combustibles.
- Preservación ambiental.

- Las estaciones de servicio podrán adquirir combustibles directamente a las empresas refinadoras o comercializadoras mayoristas y tienen el derecho de realizar el transporte por sus propios medios y su almacenamiento.

*Provincia de Buenos Aires*

- Prohibir a las empresas productoras de petróleo, refinadoras (su objetivo es la transformación física del petróleo, para producir derivados comerciales) o comercializadoras mayoristas de combustibles líquidos, que sean propietarias de estaciones de servicio y dedicarse a la venta de nafta al consumidor.

- Se legalizará el cobro de un arancel por los servicios personalizados adicionales, brindados en el expendio de combustibles a los usuarios.

- También se apunta a la creación de un Programa Provincial de Recuperación de las Empresas PyMES y Reconversión Laboral y Técnica del Sector de los Combustibles y Afines.

- Línea de apoyo financiero a estaciones de servicio, para fomentar su recuperación económica y de las fuentes de trabajo.

## CAPÍTULO VI

### DATOS ESTADÍSTICOS

*Fuente: Revista de la Asociación Estaciones de Servicio de la República Argentina.  
Revista Nº 301 – Elaborado en base a cifras oficiales de la Secretaría de Energía.*

#### 6.1. VENTAS DE COMBUSTIBLES EN METROS CÚBICOS

*Período enero a diciembre de 2013*

<i>Combustible</i>	<i>Metros cúbicos</i>	<i>% de participación</i>
Nafta común > 83 Ron	122.567	0,56
Nafta súper > 93 Ron	6.092.296	27,81
Nafta súper > 97 Ron	1.953.812	8,92
Gas Oil	13.734.402	62,71
TOTAL m <sup>3</sup>	21.903.077	100,00

#### 6.2. ESTACIONES DE CARGA DE GNC.

Exendedoras de sólo GNC	529	31,28 %
Exendedoras de GNC y Líquidos	1.162	68,72 %
TOTAL	1.691	100,00 %

#### 6.3. ESTACIONES DE SERVICIO POR BANDERA

*Datos a Diciembre de 2013*

<i>Empresa</i>	<i>Buenos Aires</i>	<i>Capital Federal</i>	<i>Resto Pcias.</i>	<i>TOTAL</i>	<i>%</i>
YPF	499	82	875	1.456	33,49
Blancas	308	54	640	1.002	23,05
Shell	280	55	310	645	14,83
Esso	185	39	255	479	11,02
Petrobras	145	17	122	284	6,53
Oil	105	11	156	272	6,26
Sol	46	1	38	85	1,95
Refinor	0	0	61	61	1,40
Aspro	26	2	18	46	1,06
Camuzzi	5	0	3	8	0,18
Agira	4	1	0	5	0,11
Rhasa	2	0	0	2	0,05
Dapsa	2	1	0	3	0,07
TOTAL	1.607	263	2.478	4.348	100,00
Buenos Aires	1.607	36,96 %			
Capital Federal	263	6,05 %			
Resto Pcias.	2.478	56,99 %			
TOTAL	4.348	100,00 %			

GNC	12,17 %
Duales	26,72 %
Líquidos	61,11 %
	100,00 %

#### 6.4. VENTAS DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS AL MERCADO POR PETROLERA (EN %)

*Datos a Diciembre de 2013*

Empresa	Gas Oil	Nafta común > 83 Ron	Nafta súper > 93 Ron	Nafta súper > 97 Ron
YPF	56,30	37,40	53,70	56,30
Shell	14,70	62,60	17,40	24,70
Esso	14,60	0	14,40	11,30
Otras	14,40	0	14,50	7,70



## CAPÍTULO VII

### COSTEO POR ACTIVIDADES ACTIVITY BASED COSTING (A.B.C.)

#### 7.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Como consecuencia de la globalización, la evolución de los mercados y los avances en el campo de la tecnología, la mayoría de las empresas debieron automatizar los procesos de producción para adaptarse a las preferencias del consumidor, en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. Dicha automatización, trajo como consecuencia una disminución en la utilización de recursos humanos directos, un aumento significativo de los costos fijos indirectos y una disminución en los costos necesarios para brindar información a los usuarios interesados. Este nuevo panorama, trajo cambios en los métodos de costeo y de gestión empresarial. De todas maneras y de acuerdo al objetivo perseguido, el empresario deberá tomar la herramienta o técnica que considere adecuada (tradicional o moderna) para medir la gestión de su negocio. La técnica del *Costeo por Actividades*, propone analizar a la empresa a través de las distintas actividades o acciones relevantes (generadoras de valor), que conforman los procesos de sus distintas funciones, con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa: investigación y desarrollo, producción, marketing, comercialización, servicios, administración, financiación. Como en la estructura de costos de las estaciones de servicio influyen los costos fijos indirectos, aplicar la técnica ABC/ABM ayuda a disminuir dichos costos, a través de una gestión eficiente. Son aplicables aquí los postulados de la "Teoría General del Costo", que trata de interpretar razonablemente la vinculación entre los objetivos perseguidos y las acciones necesarias para alcanzarlos y entre estas y los factores productivos que han sido utilizados. En un entorno globalizado y competitivo, los costos constituyen un elemento competitivo clave y por lo tanto toda empresa debe apuntar a la mejora continua de sus procesos, actividades, productos y servicios, además de detectar aquellas acciones que no agregan valor a los productos o servicios ofrecidos, con el fin de desactivarlas y en caso de ser necesarias, reducir razonablemente sus costos. Pero también en el ámbito externo a la organización, se debe observar una conducta óptima con los proveedores, clientes, organismos de control y competidores; y de esta manera cumpliendo tanto con los requisitos internos como externos a la organización, se lograrán alcanzar los objetivos que se hayan planteado al definir la visión del negocio.

#### 7.2. TEORÍA GENERAL DEL COSTO

La Teoría General del Costo, tiene su origen en la Teoría de la Producción y es un tema que se encuentra en constante estudio. "Es el conjunto de principios y postulados generales relativos a la cuantificación y medición de los costos, determinados a partir de una fundamentación económica de los fenómenos propios de la gestión empresarial"<sup>8</sup>.

Al igual que la teoría de la producción, tiene como unidad de análisis a toda actividad económica generadora de valor (productiva o de servicios), pero enfoca su atención en interpretar razonablemente, las vinculaciones que se suscitan en los procesos:

- Entre los recursos considerados necesarios y las acciones productivas.
- Entre las acciones.
- Entre las acciones y los resultados productivos (bienes o servicios).

---

<sup>8</sup> Cartier E.: El costeo basado en actividades y la Teoría general del costo, Rev. IAPUCo Costos y Gestión año 3, n° 11, marzo 1994, pág. 213.

Cuenta para ello, con el conjunto de principios y postulados generales antes definido. La Teoría General del Costo, constituye un enfoque *descriptivo* cuyo fin será observar, interpretar y detallar razonablemente, determinados hechos de la realidad económica de un ente y emitir informes al respecto, teniendo en cuenta Técnicas tradicionales o modernas adecuadas a las necesidades del usuario.

### 7.3. PROCESO PRODUCTIVO

Todo *Proceso Productivo*, implica un conjunto de *acciones o actividades* complementarias e interrelacionadas ejecutadas sobre determinados *recursos*, para la obtención de *bienes o servicios*. Se trata de combinar razonablemente recursos monetarios, materiales, humanos, energía, tecnología e información, en cada una de las actividades interrelacionadas en que se divide un proceso, que implica también la realización de las acciones que resulten necesarias para la actividad económica, como el transporte interno, almacenaje y custodia de bienes. Según manifiesta el economista Biasca R. Eduardo, “un proceso es un conjunto de operaciones por medio de las cuales materiales, energía y/o información, son modificados para brindar una salida que tiene mayor valor que esos materiales, energía y/o información por sí mismos”<sup>9</sup>.

El conocimiento de los procesos, es imprescindible para conocer las actividades que los componen y para el logro de una mayor eficiencia operativa.

En el caso que nos ocupa “Estaciones de Servicio”, según vimos en capítulos anteriores atraviesan desde hace bastante tiempo una difícil situación económica y por lo tanto debieron acudir a otro tipo de actividades dentro de su negocio, con el objetivo de colaborar con la rentabilidad y solventar sus elevados costos operativos.

Teniendo en cuenta que los servicios que prestan a los clientes se consumen en forma inmediata, resultará fundamental la calidad con que se los presta. Actualmente, el concepto de estación de servicio abarca no sólo la provisión de combustibles, lubricantes, gomería, suministro de agua y aire, sino también otras actividades como: minimercado, cafetería, asociación con empresas que tengan franquicias, cajeros automáticos, cabinas telefónicas, internet, wifi, farmacia, oficina de turismo, jardines, autolavado, playa de estacionamiento, juegos infantiles; todas actividades que de cumplirse con calidad y cordialidad, agregan valor al cliente y constituyen factores clave de éxito. También las estaciones de servicio, deben contemplar estrategias de marketing, como capacitación del personal, management adecuado y mejoras edilicias.

Este trabajo, apunta a conocer el costo de dichas actividades con el método A.B.C. y no su costo unitario, para luego gestionarlas eficientemente a través de la herramienta complementaria A.B.M. (Gestión Basada en Actividades), logrando así un mejor posicionamiento en el mercado.

### 7.4. CONCEPTO DE ACTIVIDAD

En el ámbito de las estaciones de servicio, el concepto de *actividad* abarca al conjunto de tareas ordenadas coherentemente, que tienen como objetivo la prestación de los servicios necesarios que satisfagan las necesidades de sus clientes. Son unidades básicas de trabajo que constituyen el centro del sistema y pueden definirse con un verbo de acción y un objeto, por ejemplo: Control de combustibles, Compra de materiales, Recepción de materiales.

---

<sup>9</sup> Biasca Rodolfo Eduardo: *Productividad un enfoque integral del tema*, Ed. Macchi, 1984, pág. 37

Una actividad está compuesta por *tareas*, es decir la combinación razonable de recursos físicos, humanos, tecnológicos e informativos, para el logro de los servicios mencionados, que pretenden agregar valor a todos los clientes de la organización: socios, accionistas, recursos humanos, proveedores, organismos de control y consumidores finales. Poner la atención en las actividades que conforman los distintos procesos, ya sean de producción, de servicios o comerciales, permitirá a los gerentes gestionarlas en forma eficiente con el fin de disminuir sus costos operativos y lograr una mayor rentabilidad empresarial. Esta gestión puede realizarse a través del modelo complementario del A.B.C., conocido como "Gestión Basada en Actividades" (A.B.M.). Para ello deberán:

- a. Para las actividades que agregan valor, lograr la mayor eficiencia posible, ya que ellas son las que le dan a la empresa un determinado posicionamiento en el mercado, a través de la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.
- b. Eliminar aquellas que no generen valor agregado.
- c. En el caso de que no generen dicho valor agregado, pero sean necesarias para el negocio, se tratará de reducir razonablemente sus costos.
- d. Mantener y controlar las actividades auxiliares o sea de apoyo a las actividades principales.
- e. Tercerizar las que se consideren convenientes.
- f. Proponer la mejora continua de las actividades clave.

#### **7.4.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA ACTIVIDAD**

- La calidad de las tareas que componen las distintas actividades, dependerá de los conocimientos, habilidades y cualidades profesionales de las personas que prestan los servicios, constituyendo una ventaja competitiva relevante.
- Son consumidoras de factores productivos.
- Están alineadas a un objetivo común.
- Sus destinatarios son clientes internos o externos a la organización.
- Son repetitivas en cuanto a las tareas que se desarrollan.
- Tienen un tiempo limitado para su concreción.

#### **7.4.2. CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES**

Se deberán observar las actividades principales de la empresa, a partir de las cuales se analizarán las actividades de menor agregado de valor.

##### ***Macroactividades***

- *Funciones*: Son los factores críticos de éxito en las empresas: desarrollar, vender, distribuir productos o servicios. Representa lo que la empresa quiere hacer y engloba a los procesos.
- *Procesos*: constituyen una red ordenada de actividades que operan bajo una cadena de procedimientos para lograr un objetivo específico. Por ejemplo: planificar las ventas y almacenar productos. Engloba a las operaciones.

##### ***Microactividades***

- *Operaciones*: acciones dentro de los procesos: compra de combustibles, recepción y control de materiales.
- *Tareas*: Es la manera en que se lleva a cabo una actividad y son de menor rango jerárquico. El éxito de una actividad, dependerá de la calidad con que se realicen sus tareas.

Se encuentran dentro de las operaciones: detección de necesidad de materiales, expedir una orden de compra, seleccionar proveedores.

Es decir, debemos analizar la actividad principal (función), con el desagregado señalado:  
*Ejemplo:*

Función: Vender productos.

Proceso: Almacenamiento de productos.

Operación: Comprar.

Tarea: Seleccionar proveedores.

### ***Actividades Directas***

Tienen como objetivo la prestación de servicios a los clientes.

### ***Actividades Indirectas***

Actividades que realizan las áreas administrativas, que tienen como función fundamental la comercialización, administración, dirección y control de la operación.

### ***De Apoyo o de servicios internos***

Tienen como función prestar servicios a las áreas directas y a las indirectas.

Tradicionalmente, se las clasifica en:

- . Principales: actividades directas.
- . Auxiliares: engloban a las actividades indirectas y de apoyo.

### ***Indispensables o fundamentales***

De alto grado de valor agregado.

### ***Discrecionales***

De poco o nulo valor agregado.

## **7.5. COSTEO POR ACTIVIDADES - CONCEPTO**

El Costeo por Actividades, consiste en asignar los costos a las actividades claves relevadas por la empresa, que puede realizar con la capacidad instalada y disponible, para luego trasladar los mismos a los objetos de costo (producto, cliente, servicio), en función al uso que hagan de las actividades. El sistema utiliza costos históricos o predeterminados, puede ser parcial para una parte de la organización y no se encuentra limitado por las normas contables, ya que es una herramienta interna que apunta a fines de control y toma de decisiones. Toda empresa persigue el control y la reducción de sus costos. Se controlan, manteniendo los costos dentro de parámetros preestablecidos para cada recurso y se reducen conociendo las causas que los originaron, para luego tomar las medidas correctivas que correspondan. El Costeo por actividades, es una herramienta estratégica interesante para este cometido, ya que analiza los costos a través de las distintas acciones o actividades relevantes que componen todos los procesos de una empresa, ya sean de producción, comercialización, servicios, administración y financiación.

Resulta fundamental contar con una visión integral de la información con datos contables, extracontables, cuantitativos, cualitativos y del entorno, para tomar decisiones exitosas.

En el presente trabajo como ya he mencionado, se apunta a conocer el costo de las actividades relevantes de una estación de servicio con el método A.B.C. y no su costo unitario, con el objetivo de gestionarlas eficientemente a través de la herramienta complementaria A.B.M. (Gestión Basada en Actividades).

### 7.5.1. PREMISAS

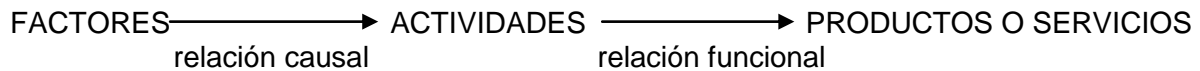
- Las actividades consumen recursos.

Los recursos tienen una relación causal con las actividades, es decir no es necesario encontrar caminos razonables para su vinculación.

- Los productos o servicios consumen actividades.

Esta es la etapa de encontrar vínculos coherentes entre las actividades y los objetivos.

Resultarán de una interpretación subjetiva y por lo tanto constituyen relaciones funcionales o subjetivas, lo que implica actuar con razonabilidad para relevar los inductores o generadores de costos adecuados para cada actividad.



### 7.5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CLAVE

Resulta fundamental identificar en la cadena de valor extendida de una empresa de servicios, las funciones y los procesos es decir las macroactividades o actividades de alto valor agregado, para analizar luego las actividades de menor relevancia, como las operaciones y las tareas. Se clasifica por naturaleza el total de los costos consumidos en un período contable, para luego asignarlos directamente o repartirlos entre las actividades claves seleccionadas, a través del uso de Inductores racionales. Las actividades con sus costos asociados, permitirá a la gerencia observar los puntos críticos dentro de la cadena de valor extendida de la empresa y proponer la mejora continua de los procesos, los productos y los servicios ofrecidos. Es decir, el modelo apunta a gestionar las actividades, o sea lo que la empresa *hace* para llegar a su objetivo principal que es la prestación de servicios, para luego gestionarlas eficientemente con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

### 7.5.3. OBJETIVO

A través del costeo de todas las actividades ya sea productivas, de servicio o comerciales, el sistema permite obtener el costo unitario de cada producto elaborado o servicio prestado, relacionando el costo total de las actividades señaladas, con la producción realizada de cada uno de los productos, en un período dado. Pero más allá de la obtención de dicho costo unitario, el *objetivo principal del modelo* en todo tipo de empresas, es la

- Reducción de costos a través de la mejora continua de sus actividades, productos y servicios.

- Un estudio profundo de cada actividad permitirá rediseñarlas, mejorarlas, eficientizarlas, aumentar su productividad e incluso eliminarlas cuando no sean creadoras de valor.

- Planeamiento, control y aporte de información útil para la toma de decisiones, tareas que están a cargo de su herramienta complementaria: A.B.M.

Los costos de las actividades, pueden ser comparados con medidas de desempeño, con fines de control operativo.

### 7.5.4. PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CADA ACTIVIDAD

1. Repartir los costos de un determinado período contable, a los centros de costos de las distintas funciones de la empresa: producción, comercialización, servicios, administración y financiación.

2. Relevar y categorizar las actividades que componen dichos centros de costos.

3. Relevar los recursos a ser consumidos por las actividades para el logro de los objetivos perseguidos (materiales, recursos humanos, servicios prestados por terceros, capital financiero, bienes de capital).

4. Vincular los recursos con dichas actividades. Encontramos en esta etapa un vínculo objetivo, es decir una relación causal entre los recursos productivos y las actividades que los consumen. Esta vinculación es un fenómeno observable en el proceso productivo, es decir se puede releva objetivamente y constituye una relación causal.

5. Definir los inductores o variables físicas, que tratarán de relacionar racionalmente las actividades con los resultados productivos.

El objetivo de este trabajo, consiste en el cálculo del costo de las actividades para su posterior gestión y no el cálculo de los costos unitarios.

#### **7.5.5. COSTEO TRADICIONAL Y COSTEO ABC**

##### *Sistema A.B.C.*

##### **INFORMACIÓN**

Es un modelo extracontable y se lo emplea internamente en tareas de gestión y toma de decisiones. No está limitado por normas contables y legales.

##### **MODELO DE COSTEO**

Completo y Variable  
Involucra a los costos de manufactura, comercialización., Inv. y desarrollo, administrativos y financieros.

##### **ACUMULACIÓN**

Se acumulan los costos por actividad, que luego se gestionan por A.B.M.

##### *Sistema tradicional*

La información es para terceros interesados, teniendo en cuenta normas contables profesionales.

##### **Integral:**

Sólo tiene en cuenta los costos de manufactura (variables y fijos), de un producto. Es el admitido por las normas contables profesionales.

Se agrupan los costos por procesos.

## CAPÍTULO VIII

### GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES

#### 8.1. CONCEPTO

El objetivo del ABM, es utilizar la información brindada por el ABC, para lograr la mejora continua de los procesos, productos y servicios de una organización, además de facilitar la toma de decisiones operativas y estratégicas. “El enfoque actual del ABM, replantea el concepto de actividad, describiéndola como el modo en que la empresa utiliza sus recursos y su tiempo, para conseguir los objetivos organizativos”<sup>10</sup>. En el caso que nos ocupa, gestionar las actividades de una estación de servicio, permitirá:

- Saber lo que la empresa hace y lo que podría hacerse con la capacidad disponible, con el fin de aumentar la rentabilidad.
- Examinar cómo se relacionan las actividades.
- Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Entregar el máximo valor a los clientes, utilizando los mínimos recursos.
- Acortar los tiempos de respuesta al cliente.
- Suprimir tiempos que no agreguen valor al servicio ofrecido.
- Tomar decisiones racionales en tiempo y forma.
- Ejecutar tareas de planeamiento y de gestión.
- Aplicar técnicas de gestión adecuadas, como por ejemplo:
  - . Calidad total: a través de las distintas actividades que componen los procesos.
  - . Benchmarking interno o externo a la organización: consiste en detectar las mejores prácticas en cuanto al desarrollo de las actividades.
  - . Reingeniería: se trata de innovar en los procesos organizativos.

Como consecuencia de estas mejoras, se reducen los costos, se incrementa la rentabilidad de la empresa, se logra una mayor participación en el mercado y una ventaja competitiva sostenible, que tendrá como efecto lograr los objetivos planteados. En definitiva, resulta fundamental incrementar el valor de las actividades, a través de la combinación óptima de Tiempo, Calidad y Costo, además de estimular al personal de la empresa para el logro de los cambios propuestos.

#### 8.2. TÉCNICAS DE GESTIÓN APLICABLES

Para alcanzar los objetivos básicos de rentabilidad y permanencia, las empresas debieron adaptarse a las nuevas reglas que rigen los mercados actuales, y las técnicas de gestión cumplen un papel fundamental (ABM, TQM, JIT, Benchmarking, Reingeniería, Outsourcing, Gestión medioambiental, Target Cost). En las estaciones de servicio, con la utilización del ABC/ABM, resultará fundamental la aplicación de las siguientes herramientas de gestión en las distintas actividades:

##### 8.2.1. CALIDAD TOTAL (TQM)

Constituye un conjunto de características tangibles e intangibles que le otorgan a un producto o servicio ofrecido, las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades del usuario. Las estaciones de servicio, deben proporcionar servicios de calidad adecuados teniendo en cuenta las necesidades del cliente en tiempo real.

---

<sup>10</sup> Marcelo G. Podmoguilnye: El costeo basado en actividades. Ed. La Ley, Bs. As., 2004, pág. 104.

Con esta filosofía de gestión, se busca que los clientes confíen en los productos o servicios ofrecidos, aumentar la productividad y acortar los tiempos de atención, lo que llevará a la empresa a obtener ventajas competitivas claves. La calidad debe extenderse a toda la estación de servicio y teniendo en cuenta las necesidades del cliente quien en definitiva, es quien la define. Se deberá invertir en costos de prevención y evaluación, que luego serán recuperados por menores costos internos y sobre todo por la mayor aceptación en el mercado de los productos y servicios ofrecidos. La Calidad Total involucra no solo a la empresa, sino también a contar con proveedores seleccionados y a la gestión de calidad medioambiental.

#### **8.2.2. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Las estaciones de servicio deben cumplir con normas de seguridad, calidad y medio ambiente, con el fin de garantizar la seguridad de las personas que trabajan en la empresa y de la población que la circunda. Dicho cumplimiento, redundará en reducción de costos, satisfacción del cliente y ventajas competitivas sostenibles.

Tema ya desarrollado en el punto 4.9

#### **8.2.3. BENCHMARKING O MEJORES PRÁCTICAS**

El objetivo reside en la mejora permanente en el desempeño de las distintas actividades que conforman una estación de servicio. Se trata de comparar las propias prácticas con las de sus competidores y con otras operaciones similares dentro de la empresa. Resulta fundamental, conocer qué están haciendo los competidores, cómo lo están haciendo y con qué calidad. Las fuentes de información pueden ser clientes, proveedores, ex empleados de los competidores y de los propios empleados.

#### **8.2.4. REINGENIERÍA**

Las empresas deben adecuarse a un mercado competitivo, que apunta a la reducción integrada de costos, la calidad total y la atención posventa, como factores claves de éxito. Se requiere un cambio radical en las empresas, que consiste en el rediseño de actividades o procesos, tanto internos como externos a la organización. Se trata de reinventar, abandonar lo hecho hasta el momento, de una nueva cultura organizacional y dirección empresarial. Se deben lograr procesos operativos ágiles, con el menor costo posible y tiempo de duración, eliminando actividades y tareas innecesarias. Se debe lograr una concientización del personal, para contrarrestar la resistencia al cambio que provocará esta nueva técnica de gestión. El rediseño de los procesos, debe abarcar el logro de una buena relación con los proveedores, organismos de control e integrantes de la empresa, logrando un equilibrio en cuanto al agregado de valor del nuevo modelo en cuestión.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Marcelo G. Podmoguilnye	El Presupuesto Integrado a la estrategia empresarial	Ed. La Ley, Bs. As., 2014
Jorge Alberto Peralta	Herramientas para la Gestión y Costos de los negocios	Ed. La Ley, Bs. As., 2013 1º edición
Carlos M. Giménez coordinador	Decisiones en la gestión de Costos para crear Valor	Errepar, Bs. As., 2006, 1ª ed.
Horngren, Datar y Foster	Contabilidad de Costos un enfoque gerencial	Prentice Hall, México, 2006 12º edición
Jorge Alberto Peralta	La Gestión Empresarial y los Costos	Ed. La Ley, Bs. As., 2006 2º edición
Marcelo G. Podmoguilnye	El Costeo basado en Actividades	Ed. La Ley, Bs. As., 2004
C. Mallo, R. Kaplan, S. Meljem, C. Giménez	Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión	Prentice Hall, Madrid, 2000
Hansen y Mowen	Administración de Costos	Thompson, México, 1996
Cuadernos Profesionales (C.P.C.E.C.A.B.A.)	Sistema de costos ABC y Sistema de Gestión ABM	Cuaderno nº 34, 2007
C.P.C.E.C.A.B.A.	El Costeo Basado en Actividades	Informe nº 2, 1996