



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR EL
MANEJO DEL RECURSO FINANCIERO EN LA GASOLINERA
“ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-” RIOBAMBA-
CHIMBORAZO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: ANDREA ESTEFANÍA LASCANO RAMÍREZ

DIRECTOR: ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba-Ecuador

2020

2020, ANDREA ESTEFANÍA LASCANO RAMÍREZ

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Andrea Estefanía Lascano Ramírez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 enero del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Andrea Estefanía Lascano Ramírez', written over a horizontal line.

Andrea Estefanía Lascano Ramírez

C.I. 210105977-8

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DEL RECURSO FINANCIERO EN LA GASOLINERA “ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-” RIOBAMBA-CHIMBORAZO., previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. ANDREA ESTEFANÍA LASCANO RAMÍREZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		23 de enero del 2020
Ing. William Patricio Cevallos Silva DIRECTOR TRIBUNAL		23 de enero del 2020
Ing. Jorge Enrique Arias Esparza MIEMBRO TRIBUNAL		23 de enero del 2020

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de titulación es el resultado de tiempo y esfuerzo conjuntamente con mi grupo de trabajo por lo que debo agradecer:

A mis tutores quienes supieron guiarme en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

A mis profesores por haber impartido sus conocimientos en las aulas.

A mi padre.

DEDICATORIA

Dedicada al ser que siempre me protegió y me supo guiar iluminándome para hacer las cosas bien,
Dios

Sobre todo va dedicada a mi padre que en todo este camino supo apoyarme incondicionalmente en las buenas y más aún en las malas, animándome a seguir adelante; me formó como persona enseñándome valores, principios, a forjar mi carácter, a ser perseverante para alcanzar mis metas y lo más importante por ser un gran ejemplo para mí.

Para mis familiares por brindarme la mano cuando lo necesité con charlas y fuerzas para continuar el camino que resultaba ser muy difícil en algunos períodos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes Investigativos.....	6
1.2 Fundamentación Teórica.....	7
1.2.1 <i>Gestión</i>	7
1.2.2 <i>Funciones de la Gestión</i>	8
1.2.3 <i>Tipos de gestión</i>	8
1.2.4 <i>Modelo de gestión</i>	9
1.2.5 <i>Características de modelos de Gestión</i>	9
1.2.6 <i>Modelo de Gestión Financiera</i>	10
1.2.7 <i>Estructura de los modelos de Gestión Financiera</i>	10
1.2.8 <i>Estados Financieros</i>	18
1.2.9 <i>Tipos de los Estados Financieros</i>	19
1.2.10 <i>Clasificación de los estados financieros</i>	19
1.2.11 <i>Finanzas</i>	20
1.2.12 <i>Origen de las Finanzas</i>	20
1.2.13 <i>Importancia de las Finanzas</i>	21
1.2.14 <i>Principios de las finanzas</i>	21
1.2.15 <i>Administración financiera</i>	22
1.2.16 <i>Análisis Financiero</i>	22
1.2.17 <i>Gestión financiera</i>	24
1.2.18 <i>Objetivos de la Gestión Financiera</i>	25
1.2.19 <i>Importancia de la Gestión Financiera</i>	25
1.2.20 <i>Ratios financieros</i>	26
1.2.21 <i>Planificación presupuestaria</i>	29

1.3	Idea a defender	32
1.4	Variables:	32
1.4.1	<i>Variable Independiente:</i>	32
1.4.2	<i>Variable Dependiente:</i>	32
CAPÍTULO II		33
2.	MARCO METODOLÓGICO	33
2.1	Modalidad	33
2.2	Tipos de investigación	33
2.3	Población y muestra.....	33
2.3.1	<i>Población</i>	33
2.3.2	<i>Muestra</i>	34
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos	34
2.4.1	<i>Métodos</i>	34
2.4.2	<i>Técnicas</i>	35
2.4.3	<i>Instrumentos</i>	35
CAPITULO III.....		37
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
3.1	Resultados y discusión de resultados	37
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	37
3.1.1.1	<i>Análisis de la encuesta al personal de la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba” Riobamba-Chimborazo</i>	37
3.1.1.2	<i>Verificación de la idea a defender</i>	46
3.2	Propuesta	46
3.2.1	<i>Introducción</i>	46
3.2.2	<i>Objetivo</i>	47
3.2.3	<i>Modelo de gestión financiera</i>	47
3.2.4	<i>Análisis de los estados financieros</i>	47
3.3	Indicadores financieros	58
3.3.1	<i>Indicadores de liquidez</i>	58
3.3.2	<i>Indicadores de solvencia</i>	60
3.3.3	<i>Indicadores de gestión</i>	62
3.3.4	<i>Índices de rentabilidad</i>	63
3.4	Balance ScoreCard	64

3.5	Planificación	64
3.5.1	<i>Misión.....</i>	64
3.5.2	<i>Visión</i>	64
3.5.3	<i>Valores empresariales.....</i>	64
3.5.4	<i>Políticas</i>	65
3.5.5	<i>Base legal</i>	65
3.5.6	<i>Diagnóstico</i>	67
3.5.6.1	<i>Análisis FODA</i>	67
3.5.6.2	<i>Matriz EFE (Evaluación de factores externos).....</i>	67
3.5.6.3	<i>Matriz EFI (evaluación de factores internos).....</i>	68
3.5.6.4	<i>Matriz FODA</i>	69
3.6	Objetivos estratégicos	70
3.6.1	<i>Estrategias.....</i>	71
3.7	Organización.....	72
3.7.1	<i>Organigrama estructural.....</i>	72
3.7.2	<i>Organigrama funcional.....</i>	73
3.7.2.1	<i>Análisis de puestos</i>	74
3.8	Dirección	80
3.9	Control	81
	CONCLUSIONES.....	97
	RECOMENDACIONES.....	98
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz de evaluación factores internos	15
Tabla 2-1:	Matriz de evaluación de factores externos	17
Tabla 3-1:	Posición estratégica de la empresa.....	17
Tabla 1-1:	Población y muestra.....	34
Tabla 1-3:	Existencia de un modelo de gestión financiera.....	37
Tabla 2-1:	Efectuación de una planificación de gastos	38
Tabla 3-3:	Control de gastos.....	39
Tabla 4-3:	Procesos para la gestión financiera	40
Tabla 5-3:	Existencia de Indicadores de gestión	41
Tabla 6-3:	Incidencia del modelo de gestión.....	42
Tabla 7-3:	Presupuesto como herramienta de gestión	43
Tabla 8-3:	Negocio rentable	44
Tabla 9-3:	Análisis financiero para la toma de decisiones	45
Tabla 10-3:	Análisis horizontal del balance real 2017 y 2018	48
Tabla 11-3:	Análisis horizontal del estado de resultados 2017-2018.....	50
Tabla 12-3:	Análisis vertical del balance real año 2017.....	52
Tabla 13-3:	Análisis vertical Balance real 2017.....	52
Tabla 14-3:	Análisis vertical del balance real del año 2018.....	53
Tabla 15-3:	Gráfico N° 11.....	53
Tabla 16-3:	Análisis vertical del estado de resultados del año 2017.....	56
Tabla 17-3:	Análisis vertical del estado de resultados del año 2018.....	57
Tabla 18-3:	Razón Corriente	58
Tabla 19-3:	Prueba ácida.....	59
Tabla 20-3:	Capital de trabajo neto	59
Tabla 21-3:	Endeudamiento total	60
Tabla 22-3:	Endeudamiento Patrimonial.....	61
Tabla 23-3:	Apalancamiento	61
Tabla 24-3:	Rotación de cartera	62
Tabla 25-3:	Rentabilidad sobre el patrimonio	63
Tabla 26-3:	Margen bruto de utilidad.....	63
Tabla 27-3:	Análisis FODA.....	67
Tabla 28-3:	Matriz de evaluación de factores externos	68
Tabla 29-3:	Matriz de evaluación de factores internos.....	68
Tabla 30-3:	Análisis de la matriz EFE y EFI.....	69
Tabla 31-3:	Matriz FODA.....	69

Tabla 32-3:	Cuadro de mando integral I.....	71
Tabla 33-3:	Funciones del Gerente.....	74
Tabla 34-3:	Funciones de la Secretaria	75
Tabla 35-3:	Funciones del Contador	76
Tabla 36-3:	Funciones del Supervisor de ventas.....	77
Tabla 37-3:	Funciones del Despachador de combustible.....	78
Tabla 38-3:	Funciones del Administrador.....	79
Tabla 39-3:	Cuadro de mando integral I.....	81
Tabla 40-3:	Cuadro de mando integral II	84
Tabla 41-3:	Costo de variedad de productos	85
Tabla 42-3:	Cooperativa de ahorro y crédito JEP CALIFICACIÓN AA-	85
Tabla 43-3:	Banco de guayaquil calificación AAA.....	86
Tabla 44-3:	Proyecciones en el estado de resultados sin emplear el modelo de gestión financiera	86
Tabla 45:	Proyecciones en el Balance Real sin emplear el modelo de gestión financiera ...	88
Tabla 46:	Proyecciones en el estado de resultados con el modelo de gestión aplicado	89
Tabla 47-3:	Proyecciones en el balance real con el modelo de gestión aplicado	90
Tabla 48-3:	Razón Corriente	91
Tabla 49-3:	Prueba ácida.....	91
Tabla 50-3:	Capital de trabajo neto	92
Tabla 51-3:	Endeudamiento total	92
Tabla 52-3:	Endeudamiento Patrimonial.....	93
Tabla 53-3:	Apalancamiento	93
Tabla 54-3:	Rotación de cartera	94
Tabla 55-3:	Rentabilidad sobre el patrimonio	95
Tabla 56-3:	Margen bruto de utilidad.....	95
Tabla 57-3:	Rentabilidad sobre activos (ROA)	95
Tabla 58-3:	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Diagnóstico estratégico.....	13
Figura 2-1: Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC	18

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Existencia de un modelo de gestión financiera.....	37
Gráfico 2-3: Efectuación de una planificación de gastos	38
Gráfico 3-3: Control de gastos.....	39
Gráfico 4-3: Procesos para la gestión financiera	40
Gráfico 5-3: Existencia de Indicadores de gestión	41
Gráfico 6-3: Incidencia del modelo de gestión.....	42
Gráfico 7-3: Presupuesto como herramienta de gestión	43
Gráfico 8-3: Negocio rentable	44
Gráfico 9-3: Análisis financiero para la toma de decisiones	45
Gráfico 10-3: Organigrama estructural.....	72
Gráfico 11-3: Organigrama funcional.....	73

ÍNDICE DE ANEXOS

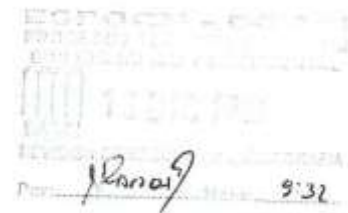
ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO B: BALANCE GENERAL

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de Servicios -Riobamba-”. Riobamba-Chimborazo; con la finalidad de optimizar el manejo del recurso financiero de la entidad. Para el desarrollo del trabajo de titulación se procedió a recolectar información necesaria de la empresa, mediante una encuesta realizada a todo el personal, logrando identificar que la gasolinera “Estación de Servicios -Riobamba-“, no cuenta con un modelo de gestión financiera, por ende, se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió identificar que la misma cuenta con exceso de disponible, presenta problemas para manejar de forma adecuada el recurso financiero, no se han efectuado análisis financieros, además se ejecutó un diagnóstico situacional apoyado en la matriz FODA, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa. Acorde a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se logró proponer un modelo de gestión financiero el cual consta de: rediseño de la filosofía empresarial, creación de organigrama estructural y funcional, establecer un plan operativo anual, y un sistema de seguimiento y control mediante semáforos. Finalmente, se propone estrategias financieras tales como: Ampliación del inventario, inversiones en instituciones financieras, realizar el cobro de cuentas por cobrar largo plazo, análisis financieros anualmente; mismas que contribuirán a optimizar el manejo del recurso financiero con el fin de mejorar la rentabilidad de la gasolinera “Estación de Servicios -Riobamba-”.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA> < RECURSOS FINANCIEROS>
<EVALUACIÓN FINANCIERA> <MATRIZ FODA> <ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL > <PLAN OPERATIVO ANUAL> <ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>



ABSTRACT

This research work proposes a financial management model for the "Estación de Servicios - Riobamba-" gas station. Riobamba-Chimborazo; to optimize the management of the Enterprise financial resource. For the development of the degree work, the necessary information was collected from the company, through a survey of all personnel, identifying that the petrol station "Estación de Servicios -Riobamba-" does not have a financial management model, for. Therefore, an economic evaluation was carried out, which allowed identifying that it has an excess of available, presents problems to manage the financial resource adequately; no financial analysis has been carried out. Also, a situational diagnosis based on the SWOT matrix was executed, which allowed knowing the current situation of the company. According to the results obtained during the research process, it was possible to propose a financial management model which consists of: redesign of the business philosophy, creation of anatomical and functional organizational chart, establish an annual operating plan, and a monitoring and control system through traffic lights. Finally, financial strategies such as Inventory expansion, investments in financial institutions, collection of long-term accounts receivable, annual financial analysis are proposed. It will contribute to optimizing the management of the financial resource to improve the profitability of the gas station "Service Station -Riobamba-."

KEYWORDS: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL> <FINANCIAL RESOURCES>
<FINANCIAL EVALUATION> <SWOT MATRIX> <STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ORGANIGRAM> <ANNUAL OPERATIONAL PLAN> <STRATEGIES AND FINANCIAL PROJECTIONS>



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se encuentra desarrollándose en el área financiera y su fin es desenvolver el diseño de un modelo de gestión financiera para optimar el manejo del recurso financiero para la gasolinera “Estación de servicios-Riobamba-” Riobamba-Chimborazo.

La importancia que crea el contar con una gestión financiera dentro de una entidad, ayuda a aportar a un buen avance de la entidad, por medio de un buen manejo se efectuarán de una mejor forma, que llevan a la empresa a cumplir con los objetivos trazados.

La finalidad que tiene el desenvolver un diseño de gestión financiera, es crear una herramienta financiera que ayude y forme parte de las decisiones importantes económicas para la entidad también ayudará a controlar y hacer provisiones financieras dentro de la gasolinera “Estación de servicios –Riobamba-” Riobamba-Chimborazo.

Para conseguir llevar a cabo con el propósito instituido a través del tema presentado, se cree de suma importancia dar a conocer de cómo está elaborado, el trabajo que dispone de cuatro partes que se llaman capítulos, dentro de cada capítulo se encuentra el desarrollo del contenido, los cuales con, el problema, marco teórico, marco metodológico y el desarrollo del marco propositivo.

Capítulo I: El Problema: en este capítulo se da a conocer hacia donde está orientada la investigación, el por qué se efectúa y sus fines, es decir, reúne las dificultades que ostenta la empresa, a través de un análisis minucioso se da a conocer una solución. Al terminar cada una de las problemáticas, se efectúa un análisis de la realidad de la entidad, para dar con los beneficios que se conseguirán para la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“, ayudando a optimar el manejo del recurso financiero.

Capítulo II: Marco Teórico: en esta segunda etapa se efectúa el desarrollo de los lineamientos a los que se enfoca el tema investigativo; así como el contenido necesario para desenvolverlo.

Capítulo III: Marco Metodológico: con este capítulo se crea el cómo se ha esmerado la investigación dando a conocer los pasos que se tomó en cuenta, entre ellas la modalidad de investigación, tipos de investigación, se explícita hacia donde está orientada la investigación, explicando los métodos, técnicas e instrumentos manejados en el desarrollo, se presentan los resultados donde se encuentran inmersas las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Marco Propositivo: Dentro de esta fase se efectúa el diseño del modelo de gestión financiera mediante la determinación de los ingresos y egresos que tiene la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”. Riobamba-Chimborazo.

Cumplimiento del problema

La gasolinera “Estación de servicios –Riobamba-” nace el 28 de noviembre del 2007 para satisfacer las necesidades del mercado transportista y romper un monopolio tradicional, cinco miembros de la familia Arguello deciden invertir en la compra del establecimiento donde se construiría la gasolinera, tras un crédito en el Banco Grupo Promérica más conocido como “Produbanco” por un valor de 200.000 dólares; pudo ser posible la creación de la misma.

Tras la constitución legal la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” Abre sus puertas al mercado el 28 de junio del 2008, a medida que transcurrió el tiempo, el mercado automotriz fue creciendo a nivel nacional lo que les obligó a mejorar sus servicios captando nuevos clientes para satisfacer la demanda de esta época.

La mejora de los procesos que van encaminados al uso y a la puesta en marcha de un buen manejo de gestión administrativa y financiera, componen la base fundamental para el progreso y posicionamiento de las empresas en el mundo globalizado de hoy en día; es por esta razón que las diversas empresas en la actualidad tratan de consolidar métodos eficaces que hagan eficiente el uso de las finanzas hasta conseguir un posicionamiento en el mercado del sector al que hagan referencia.

Actualmente el patrimonio de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” es de \$124,915.24 dólares, sus ventas son de \$666,423,33 dólares en el período 2018.

Después de un breve diagnóstico efectuado, se ha podido fijar la problemática con la que cuenta la gasolinera las cuales son:

- La entidad cuenta con exceso de disponible, el cual se puede redirigir para ocupar al máximo el espacio físico como a extender la gama de productos y bienes a brindar al cliente.
- La entidad presenta problemas para manejar de forma adecuada el recurso financiero, el mismo que se debería dar uso para posibles inversiones a favor de la gasolinera y del cliente.
- No se ha efectuado un análisis financiero lo que imposibilita tener una guía para la toma de decisiones futuras que tiene que ver con aspectos de control, pronóstico, análisis o la obtención de índices financieros.

- No cuenta con presupuestos bien estructurados, planificación financiera y estrategias financieras.

En la actualidad las organizaciones o empresas direccionan en torno a políticas que ayuden en los procesos internos de estas entidades, involucrando un correcto manejo de sus recursos, sin embargo, a pesar de ello en la mayor parte de compañías existen problemas para la distribución del dinero por falta de opciones de inversión.

Particularmente la Gasolinera “Estación de servicios –Riobamba–” durante los últimos años ha presentado ciertos problemas relacionados a la administración financiera, puesto que existen políticas y técnicas deficientes en las cuales no se incluye la efectucción de un análisis financiero por lo menos una vez al año para ayudar a los directivos a tener una buena toma de decisiones las cuales serán convenientes para el manejo e inversión de los recursos financiero.

Formulación del problema

¿De qué manera el modelo de gestión financiera de la gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba- “Riobamba-Chimborazo permitirá optimizar el manejo del recurso financiero?

Delimitación del problema

- **Delimitación Espacial:** El presente trabajo de titulación se llevará a cabo en la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–” ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Delimitación Temporal:** El presenta trabajo de titulación será del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2017 y 2018.

Justificación

El presente estudio propone la creación de un modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de servicios –Riobamba–” ubicada en la ciudad de Riobamba con su línea de distribución de derivados del petróleo: gasolina extra, gasolina súper, y diésel; debido a que los modelos de gestión permiten efectuar un análisis minucioso del desempeño financiero que ostenta la empresa, pues a través de las herramientas oportuno es posible elaborar un diagnóstico y demostrar las falencias, mismas que nos son visibles en cifras contables, de esta manera se podrá ayudar a la mejora en el proceso de toma de decisiones; inmersa en un entorno cuya problemática es: tener una gran cantidad de dinero subutilizado el cual puede ser esgrimido para la aumento de

la misma gasolinera, incrementar los productos y bienes que se ofrece al cliente asumiendo así un número mayor de mercaderías, aumentando la venta, por ende aumentará la utilidad, rentabilidad.

- **Justificación Teórica**

El presente trabajo de titulación se justifica desde la parte teórica, pues se optará por el uso de la mayor cantidad de fuentes bibliográficas primarias de investigación, referencias teóricas sobre administración, análisis financiero de reconocidos autores y tratadistas, contenidas en libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones y linkografía especializada y actualizada, tendiente a sustentar y fundamentar.

- **Justificación Metodológica**

En la parte metodológica, la presente investigación justifica su efectuación mediante la aplicación de los métodos inductivo, deductivo, cuantitativo y cualitativo; técnicas e instrumentos de investigación tales como encuestas, entrevistas, observación directa, análisis de documentos, internet, cuestionarios; de tal forma que consientan recabar información competente, oportuno, suficiente y relevante, de tal forma que los resultados adquiridos sean los más apegados a la realidad y que permitan visualizar la situación real de la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-”.

- **Justificación académica**

El presente trabajo de investigación tiene su justificación académica, pues se procurará emplear las experiencias y conocimientos académicos que los docentes impartieron en las aulas de clase de la Escuela de Finanzas durante el proceso de mi formación académica, en el desarrollo de un Modelo de Gestión financiero para la Gasolinera “Estación de Servicio –Riobamba-“ Riobamba-Chimborazo, será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la ejecución del presente trabajo; y, sin ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nuevo profesional de la República del Ecuador.

- **Justificación Práctica**

El presente trabajo de titulación se justifica su efectuación desde la parte práctica, ya que al efectuarse un modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba“ Riobamba-Chimborazo contendrán varias etapas como la planificación, para llevar los desiguales procesos a ejecución dándonos un análisis minucioso de los estados financieros de la gasolinera

trayendo consigo la consecución de los objetivos y resultados; complementado con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documente este último que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para que sus directivos puedan mejorar la toma de decisiones financieras a nivel institucional.

Objetivos General de la investigación

Diseñar un Modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo para optimar el manejo del recurso financiero.

Específicos

- Efectuar un diagnóstico respectivo a la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba”
- Diseñar estrategias para mejorar la situación económica y financiera de la gasolinera “Estación de Servicio –Riobamba-”.
- Presentar el modelo de gestión financiera para la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba” con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos.

El presente trabajo de investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” Riobamba-Chimborazo para optimar el manejo del recurso financiero, por medio de la revisión de trabajos afines que contribuyen la información necesaria, se detalla a continuación un trabajo científico que ha sido efectuado hace años atrás sobre un modelo de gestión financiera y la optimización de recursos y resultados:

A continuación, se indica a modo resumen el tema de investigación su autor y las conclusiones obtenidas.

Según paredes en su trabajo de titulación efectuado en el año 2010 titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ESTRUMETAL S.A.**” elaborado para el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE, cuyo objetivo principal se basó en inquirir las particularidades de la estructuración del modelo de gestión financiera aplicada a la empresa “Estrumetal S.A.” y sus consecuencias en su estructura financiera, tomando en consideración las debilidades que presenta la compañía en su estructura organizacional, llegó a las siguientes conclusiones:

- Estrumetal S.A., Lleva varios años en el mercado, a pesar de todo eso la empresa no crea información para tomar decisiones financieras, la única información que se crea es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que involucra de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización, Esto es el resultado de no contar con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.
- Estrumetal S.A., no ha mostrado interés para poder mejorar todos los procesos financieros, administrativos y de producción haciendo que la empresa tenga un lento desenvolvimiento con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y financieras.

- El modelo trazado presta varias ventajas entre las cuales se puede indicar el acceso a liquidez mediante la aceleración de flujos futuros de efectivo, se disminuyen recursos ociosos, mejora los índices de liquidez, rotación y rentabilidad, no requiere de incremento en patrimonio o endeudamiento adicional para cubrir las obligaciones financieras.

Este trabajo de investigación ayuda con el aporte de esquematización de procesos para la elaboración de un modelo de gestión financiera, traza las ventajas de dichos modelos como la creación de posibles escenarios que ayuden a mitigar el riesgo a los que se expone la operatividad diaria de una empresa.

Este trabajo aporta con la identificación de la importancia de gestión financiera para la rentabilidad y optimización de los recursos de una organización, también asemeja los peligros con los que se encuentra expuesta una organización cuando no cuenta con estados financieros al día.

Explica que si en la organización no existe control estricto en la planificación del presupuesto y la ejecución a plenitud va a tener una alta incidencia en la liquidez de la entidad, debido a que varias cosas de lo presupuestado no se ejecutan creando un gran desfase.

Para finalizar, ayuda a fijar estrategias para conseguir una estructura financiera eficaz, y llegó a la conclusión de que el modelo de gestión financiera va más allá de las cifras en dólares y se concentra más en el manejo y gestión de todos los recursos de una organización de una manera más eficiente y eficaz.

1.2 Fundamentación Teórica.

1.2.1 Gestión

La auditoría de gestión es una evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de plantear alternativas para el loro más apropiado de sus fines y/o aprovechamiento de sus recursos. (Maldonado, 2015)

La gestión es el proceso de administrar donde involucra crear acciones para dirigir, ordenar, disponer y organizar una empresa, dónde lo que se lleva a cabo es la resolución de un problema, Basándose en el concepto anteriormente aludido sobre lo que es una gestión. Se basa en el enfoque con el que se quiere llevar adelante de una empresa la manera en que se va a direccionar para

conseguir los resultados que se requieran y los mismos se realicen en base a la optimización de recursos.

1.2.2 Funciones de la Gestión

En cuanto al concepto anteriormente aludido se determinan que las funciones a seguir son las siguientes:

Planificar: es utilizada para relacionar los recursos con la finalidad de que se ponga en práctica nuevos proyectos que resulten beneficios para la empresa, en si la planificación visualiza en entorno de la empresa de manera global, para poder así tener un mejor aprovechamiento y así dar posibles mejores resultados.

Organizar: en si esta función se basa en la agrupación de todos los recursos con los que cuenta la empresa poniendo énfasis en el trabajo en conjunto, y de esta manera aprovechar los mismos de manera que se pueda aprovecharlo de una manera eficiente.

Dirigir: En cuanto al proceso de gestión la dirección se basa el tener un nivel alto de comunicación por parte de toso los administradores hacia empleados, esto con el objetivo de tener un ambiente conveniente en el trabajo efectuado, para mejorar la eficacia en la empresa y conseguir mejores resultados.

Controlar: Al relacionarnos con este eje dentro de una organización está estimada para cuantificar el proceso de cada funcionario de la empresa que son enmarcados desde el principio.

Teniendo en cuanta cada una de las funciones mencionadas que se llevará acabo con el propósito y el objetivo trazados por la empresa en base al proceso de gestión ya que ayuda a conseguir un nivel mucho más alto en la organización y así cada uno de los funcionarios logren desempeñarse de mejor manera.

1.2.3 Tipos de gestión

Existen diferentes tipos de gestión, ya que estos estriban de los objetivos y las necesidades trazadas, así lo expresa (Santiago, 2017)

- **Gestión tecnológica:** Básicamente es el proceso de toma de decisiones, ejecución de políticas, estrategias, planes, entre otras acciones coherentes exclusivamente a la tecnología

- **Gestión Social:** En un proceso que parte desde el estudio de un problema y las soluciones al mismo, hasta llegar al cumplimiento de las propuestas trazadas.
- **Gestión de Proyecto:** es la que se encarga de la organización y administración pertinente de los recursos existentes hasta que sea concretado el proyecto dentro del tiempo y presupuesto instituido previamente.
- **Gestión de conocimiento:** este tipo de gestión se trata de la transferencia de conocimientos y experiencias entre los miembros de una organización, con este proceso se busca crear un nuevo exclusivo de la empresa.
- **Gestión ambiente:** es el cuidado del medio ambiente y del entorno en el que nos encontramos, es además una estrategia para mejorar la calidad de vida de los seres vivos.
- **Gestión Administrativa:** Es una de las más importantes con las que debe contar una empresa desde el momento de su creación, ya que de esta estriba el éxito o fracaso de la misma.
- **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de acciones encaminadas a la creación de bienes y servicios dentro de las organizaciones, así como el manejo gerencial de la empresa, mediante la toma pertinente de decisiones
- **Gestión Financiera:** Su principal objetivo es el correcto uso de los recursos financieros.
- **Gestión Estratégica:** Es la encargada de velar por la empresa, es decir debe tomar decisiones y ejecutar planes de acción, mediante el cumplimiento de objetivos instituidos, siempre buscando el bienestar empresarial.

1.2.4 Modelo de gestión

Según (Pérez, 2008) un modelo de gestión es un esquema de referencia para administrar una entidad ya sea de carácter público o privado, Es decir el modelo de gestión tanto público como privado tienen diferentes fines, en el primero su objetivo fundamental es buscar el bienestar social; el segundo principalmente persigue crear ganancias económicas.

Para (Fuentes, 2007) uno de los modelos de gestión más importantes es el de la planificación, ya que planificar es elegir, a través de varias propuestas existentes, y tomar oportunamente la mejor decisión con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos trazados.

1.2.5 Características de modelos de Gestión.

Según (Cespedes, 2012) las principales características de los modelos de gestión son:

- Se emplean para crear cambios.
- Ostentan la ventaja que pueden emplear mediante Diversas estrategias.

- Pueden ser aplicados en cualquier ente.
- Por medio de las herramientas puede cambiarse al talento humano.

1.2.6 Modelo de Gestión Financiera

Según (Marqués, 2010) un modelo de gestión financiero no es más que el conjunto de relaciones matemáticas que dan a conocer la interrelación que existe entre las diferentes variables que aportan en el comportamiento financiero.

1.2.7 Estructura de los modelos de Gestión Financiera

Según (Gonzalez, 2013) Existen métodos y herramientas que contribuyen unas con otras los cuales acceden mejorar los procedimientos financieros que llevan a cabo las empresas y conseguir una sostenibilidad y aumentando la participación en el mercado, produciendo con ello el desarrollo productivo y económico a el área de influencia de las mismas.

Dentro de este contexto, surgen los modelos de gestión financiera como poderosas herramientas de planificación estratégica que aprovechan de forma idónea el recurso financiero, partiendo de la información resultante en la actividad y procesos productivos de la organización que se haga alusión.

Los modelos de gestión financiera son cimentados en principios básicos que intentan cubrir aspectos diferentes (internos y externos) de la empresa con el propósito de repotenciar los puntos de mayor desempeño y aprovechar las oportunidades del entorno para mejorar aquellas que muestran un desempeño deficiente, todo basado en información real y considerando un periodo específico (casi siempre de largo plazo) que accede la flexibilización en controlar la gestión que propuesta en cada modelo.

Toda gestión debe comprender a cabalidad aspectos básicos que la configuran de manera global y que están referidos principalmente a:

- Control y soporte de actividades empresariales.
- Gestión de información contable y financiera
- Identificación de necesidades de financiación de la empresa
- Análisis y toma de decisiones.

El control básicamente puede describirse como aquel proceso de retroalimentación y uso eficiente de la información financiera, con la finalidad de conseguir los objetivos de alta relevancia, con el uso de los recursos disponibles. Se debe retroalimentar constantemente definiendo una periodicidad que permita flexibilidad en el manejo de diferentes herramientas financieras susceptibles a cualquier tipo de cambio.

La gestión de información contable y financiera se refiere principalmente a la disposición y capacidad necesaria de información de sus procesos financieros, encontrados en información histórica y diferentes tipos de estados financieros, con la finalidad de manejar los recursos disponibles de una manera eficaz y objetiva.

Los estados financieros componen una pieza importante en el diseño del modelo de gestión puesto que de ellos se dependerá todo el análisis que permitirá la intrepidez de metas y objetivos claros que puedan ser medibles a través de indicadores, a su vez sean controlables y flexibles durante el horizonte temporal propuesto.

La gestión de la información contable y financiera es la parte esencial del modelo, por lo tanto, su propuesta analítica y la extracción de la información de los estados financieros debe contener criterios objetivos que consientan el aseguramiento de las condiciones financieras propicias para el desarrollo del plan contenido en el modelo de gestión a desenvolver.

Luego de manera exhaustivo análisis de los estados financieros y de gestionar eficientemente la información contable y financiera, el siguiente paso es instituir las necesidades de la empresa para la aplicación del modelo propuesto; donde se busca redirigir el dinero subutilizado para beneficios futuros de la empresa que al final del ciclo productivo tenga rentabilidad.

Balanced ScoreCard

Según lo menciona (Alvarez, Chávez, & Moreno, 2012), el Balanced ScoreCard fue trazado por los autores Kaplan y Norton, quienes convierten el BSC en una herramienta de gestión de estrategias que partes desde el establecimiento de indicadores financieros y no financieros que son procedentes de la misión, visión y estrategias manejadas por la empresa.

De acuerdo con lo aludido por (Fernández, 2001), señala que en la actualidad los empresarios y directivos consideran que el Balanced ScoreCard o conocido como Cuadro de Mando Integral, es una de las herramientas organizacionales más importantes, mismo que sirve como lineamientos para la correcta planificación y gestión de las actividades de la empresa.

El Balanced ScoreCard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos coherentes, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que admiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño; el cuadro de mando integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para ayudar con el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial (Fernández, 2001).

(Kaplan & Norton, 2001) Manifiestan que el Balanced ScoreCard fundamentalmente se centra en la conversión de estrategias empresariales en acciones y resultados, mediante la alineación de cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El mismo autor, sostiene las diversas ventajas existentes con la utilización del BSC, mismas que se detallan a continuación:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
- Traducción de la visión y la estrategia en acción
- Redefinición de la estrategia en base a resultados
- Integración de la información de las diversas áreas
- Orientación hacia la creación de valor
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

Los pasos a seguir para empezar a efectuar el modelo de gestión para la presente investigación son los siguientes:

Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: Definir qué es lo que quiere o lo que se necesita para instituir prioridades y distribuir recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, gestión, procesos, con eficacia, es decir preparar que tiene que tener la Organización para empezar con el proceso de planificación.

- La dirección debe comunicar a todo el personal de que la empresa entrará en un proceso de planificación estratégica.
- La gerencia crear debe estar de acuerdo con la efectuación de este proceso.
- El personal debe saber que el desarrollo y la aplicación de la planificación fijará el futuro de la organización.
- Distribuir los recursos, iniciando con la formación de un grupo que dirija e proceso

Paso 2: El diagnóstico estratégico es una herramienta que se maneja para analizar la situación interna y externa de una organización, que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y reconocer los dos ambientes organizacionales.

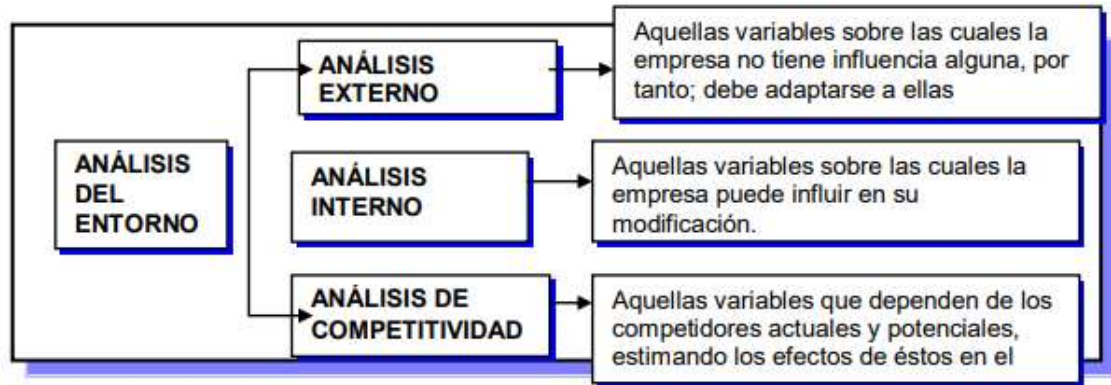


Figura 1-1: Diagnóstico estratégico

Fuente: Gestión estratégica de negocios

Ambiente Externo

Microambiente: En este ambiente se estudian y analizan las variables y factores: Económicos, Tecnológicos, Sociales, Culturales, Políticos, Legales, Demográficos y Geográficos.

Microambiente: Se analizan los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control. Dentro de este entorno se analiza:

Mercado: Oferta, Demanda, Tamaño del Mercado, Costos de la Industria, etc.

Proveedores: Líneas de Producto, Lugar de Origen, Condiciones de Venta, Canales de Distribución, Costos, Calidad, etc.

Clientes: Actuales y Potenciales, Comportamiento, Necesidades, Características Personales, etc.

Ambiente Interno

Filosofía corporativa: Se analiza las Creencias y Valores, los Principios, la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Políticas y las Tácticas.

Proceso administrativo: Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.

Gestión de las unidades estratégicas de negocios: Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.

Ambiente competitivo competidores actuales: El Tipo y Número de Competidores Actuales, la Estrategia de Diferenciación y su Estrategia Competitiva.

Competidores potenciales: Segmento de Mercado, las Barreras de Ingreso, las Represalias Comerciales, etc.

Productos sustitutos: Sus precios, la calidad, y la innovación tecnológica.

Proveedores: La Concentración de los Proveedores, la Importancia de sus Productos, las Fuentes de Abastecimiento, el Manejo de la Calidad y el precio, etc.

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en efectuar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto determinan la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite conseguir una perspectiva clara de la situación estratégica de una organización explícita. (Ponce Talancón, 2006)

Según (Fred R, 2003)

La Matriz de Evaluación

Compone una herramienta necesaria para poder evaluar la situación interna como externa de la empresa, en ella consta:

Factor: que conforman las diferentes variables tanto en fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades.

Calificación: que puede variar de 1 a 4 según la escala

Peso: varía de 1 a 5 según la escala

Factor de Ponderación: columna que en el total debe sumar 100%

Valor: constituye la multiplicación del peso por el factor de ponderación

Valor acumulativo: es la suma total de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Según (Fred R, 2003) a continuación se detalla la clasificación de la matriz de valuación:

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- b) Fijar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor

- Debilidad mayor 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para instituir un resultado ponderado para cada variable.

e) Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de instituir el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.

f) El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 1-1: Matriz de evaluación factores internos

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			
CALIFICACIÓN		Fortaleza mayor 4 Fortaleza menor 3	Debilidad menor 2 Debilidad mayor 1

Fuente: David Fred. La gerencia estratégica.

Elaborado por: Andrea Lascano

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La evaluación de los factores externos permite asemejar oportunidades y amenazas que afronta la organización.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

a) Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01

- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para instituir un resultado ponderado para cada variable.

e) Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de instituir el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.

f) El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 2-1: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			
CALIFICACIÓN	Oportunidad mayor 4		Amenaza menor 2
	Oportunidad menor 3		Amenaza mayor 1

Fuente: David Fred. La gerencia estratégica.

Elaborado por: Andrea Lascano

A continuación, se presenta la posición estratégica de la empresa, ubicando a la empresa en el cuadrante que le corresponda, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 3-1: Posición estratégica de la empresa

		NIVEL INTERNO		
		ALTA (4-3)	MEDIA (3-2)	BAJA (2-1)
NIVEL EXTERNO	ALTA (4-3) 3,2	CREZCA Y DESARROLLESE I	CREZCA Y DESARROLLESE II	PERSISTA O RESISTA III
	MEDIA (3-2)	CREZCA Y DESARROLLESE IV	PERSISTA O RESISTA V	COSECHE O ELIMINE VI
	BAJA (2-1)	PERSISTA O RESISTA VII	COSECHE O ELIMINE VIII	COSECHE O ELIMINE IX

Fuente: David Fred. La gerencia estratégica.

PASO 3: El Direccionamiento Estratégico, definición las estrategias (Corporativas y Operativas), establecimiento de Programas y Proyectos. Esta etapa reside en conseguir una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización.

Estos materializan la misión y visión.

Dentro de los componentes del direccionamiento estratégico tenemos:

- Definición de la empresa y su filosofía corporativa.

- Definir los objetivos corporativos.
- Definir estrategias corporativas ya sean de ventaja, desarrollo, crecimiento, estrategias operativas.
- Instituir y diseñar los principales programas y proyectos que la empresa implementará.

Después se procede a diseñar e implementar con toda la información obtenida por el diagnóstico efectuado a la empresa todo tipo de organización interna lo que consiente que todo vaya adecuadamente con los procesos que efectúa la entidad, partiendo de todos los puntos anteriores teniendo ya consigo objetivos estratégicos claros y trazados se llega a la fase final que es el control ya que mediante el cuadro de mando integral se conseguirá verificar si las metas se irán cumpliendo de acuerdo a la instituido.

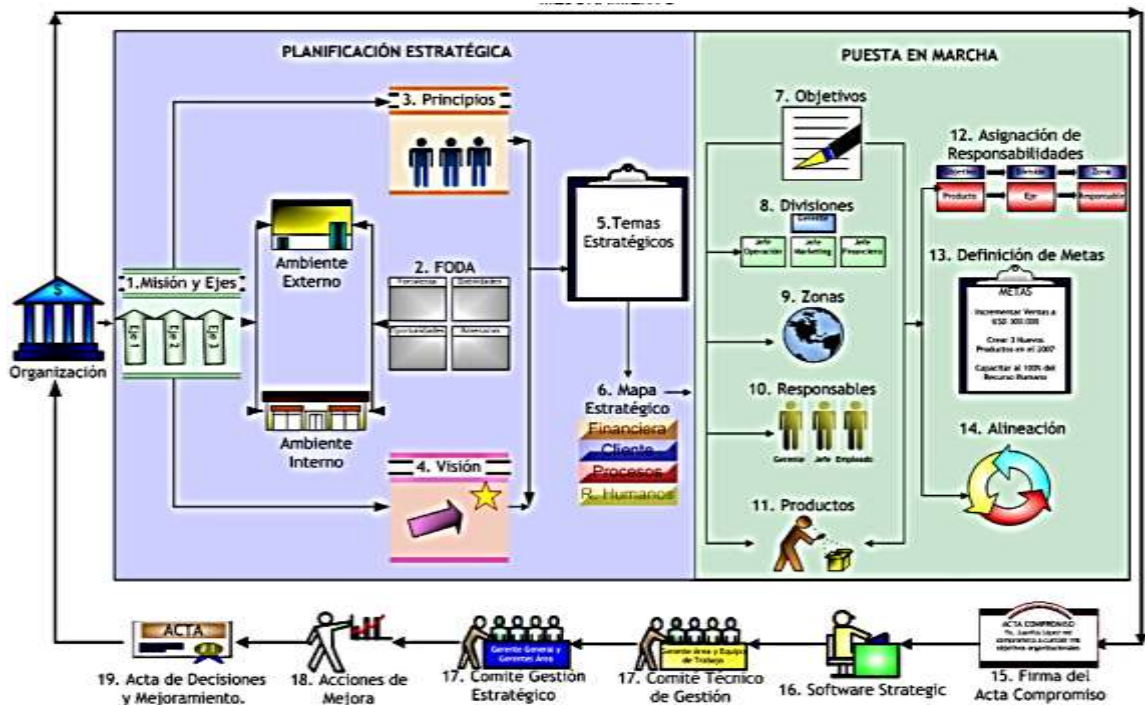


Figura 2-1: Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC

Fuente: Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC

1.2.8 Estados Financieros

Los estados financieros básicamente muestran los recursos o utilidades creados en la operación de la organización, cambios ocurridos en la estructura financiera y/o las inversiones temporales a través de un período explícito (Córdova, 2012)

La institución debe contar con los estados financieros actuales ya que por medio de estos se podrá adquirir la situación económica y financiera real de la misma lo que accederá tener un mejor conocimiento del estado económico Prestado toma de decisiones acertadas.

1.2.9 Tipos de los Estados Financieros.

Según (Córdova, 2012):

- **Estados financieros básicos:** Dentro de este grupo se encuentran: Balance crear, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de cambio en la Situación financiera y Estado de flujo de efectivo.
- **Estados financieros proyectados:** Son cálculos de estimados futuros, que se prevén conseguir a través de tiempo.
- **Estados financieros auditados:** Son aquellos que han tenido que pasar por un proceso de verificación de la información, en el que se expresa la opinión de la situación financiera.
- **Estados financieros consolidados:** Son presentados como una entidad legal, publicados principalmente por empresas que muestran escribanía y posición financiera.
- **Estados financieros comerciales:** Utilizados específicamente por empresas cuya actividad es la comercial.
- **Estados financieros fiscales:** Utilizados para el respectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias que tiene la organización.
- **Estados financieros históricos:** Aquellos estados que muestran la información económica de períodos anteriores.

1.2.10 Clasificación de los estados financieros

Según (Westerfield, 2009) los estados financieros se clasifican en:

- **Balance Crear:** Consta de Activo Pasivo y Patrimonio.

Activo: Bienes y derechos de la empresa utilizados para su funcionamiento.

Pasivo: Derechos y obligaciones de la empresa con terceros, pueden ser a corto o largo plazo.

Patrimonio: Refleja el capital social de la empresa y las reservas.

- **Estado de Resultados:** Es uno de los principales instrumentos manejado para establecer la rentabilidad de la empresa, ya que básicamente muestra la pérdida o ganancia obtenida durante el período correspondiente, esto se debe a que se consideran ingresos y gastos efectuados por la empresa.

- **Estado de cambios en el Patrimonio:** La finalidad principal de este estado, es mostrar los cambios y modificaciones que han experimentado las cuentas de patrimonio de manera específica durante un período explícito.

- **Estado de flujo de efectivo:** Representa las partidas de efectivo o de equivalentes de efectivo que se convierten con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días. La utilización de este estado, básicamente permite que el administrador conozca los resultados de las actividades financieras, para la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

1.2.11 Finanzas

(Lawrence, 2007) Las finanzas se refieren al arte de administrar el dinero. Todos los seres humanos somos capaces de efectuar esta actividad, ya que al conseguir dinero somos dueños de los gastos, e inversiones que efectuamos con la moneda.

Las finanzas, se basa en el uso y manejo del dinero de manera apropiada, esta actividad se la lleva a cabo a diario, en las instituciones públicas, privadas, mixtas las que se hallan orientadas en cumplir un mismo objetivo. En las empresas es necesario contar con una guía financiera, la cual nos permita manejar de mejor manera el recurso económico, para crear utilidades y no caer en un decrecimiento lo que provocaría inclusive grandes pérdidas.

1.2.12 Origen de las Finanzas

Las finanzas han venido siendo con el pasar del tiempo una herramienta indispensable que ayuda a desarrollo de los diferentes ámbitos económicos con los que se vienen dando día a día y estas se han ido edificando de manera crear para fijar el manejo de dinero.

Las finanzas tienen su origen en el año de 1900 donde un alemán Irving Fischer publicó un artículo en el cual desprendía a las finanzas de la economía y el cual se le atribuye el nombre gracias a los romanos los cuales denominaban fines al dinero, el objetivo primordial de las finanzas era conseguir fondos, hasta la caída de la bolsa en el año de 1929. Luego de la crisis de 1929 -1945 se origina una gran depresión económica, el mundo entero está repleto de quiebras empresariales, concurre un elevado nivel de desempleo y la pobreza era más notoria en todo lugar, en este punto las finanzas se atribuían a resguardar el interés de los acreedores, en otras palabras, esta intentara recobrar los fondos perdidos. La segunda guerra mundial en este periodo desempeña un papel de gran importancia dentro de las finanzas. En el periodo de 1945-1975 se produce 30 años de prosperidad económica mundial, con una tasa de crecimiento del 5 por ciento anual,

además favorece de una manera significativa el surgimiento de la informática y la electrónica ya que se efectúan avances en comunicaciones, el transporte y el comercio. (Pérez, 2008)

1.2.13 Importancia de las Finanzas

Las finanzas son la base fundamental en una empresa y sirve como concerniente a la toma de decisiones; en cuanto a la decisión de inversión, la decisión de financiación y la decisión de dividendos. El análisis de los estados financieros son los métodos más manejados para instituir las fortalezas y debilidades de las empresas.

1.2.14 Principios de las finanzas

De acuerdo con (Cruz, 2006) hay diez principios económicos financieros:

- El dilema entre el riesgo y el beneficio: El dueño de un recurso financiero debe acoger una contraprestación para que prescinda de este, lo que en el caso del ahorrista es la tasa de interés, y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
- El valor del dinero en el tiempo: A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función: ganancia neta=Ingresos – Costos.
- Maximización de riqueza del inversionista: El principio de conformidad financiera instituye que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
- Financiación a corto plazo: Las personas prefieren tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades
- El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir: en una empresa el nivel de negocios depende fuertemente de la capacidad que tiene la empresa para enfrentarse a las fuerzas económicas, ya sean estas regionales y nacionales. Es decir, el empresario o inversionista no debe confiarse en que la economía siempre va a estar igual.
- El ciclo de los negocios: en cuanto a los negocios lo hablando básicamente este pretende de invertir en algún tipo de servicio o producto y este a su vez le genere ganancia en base a los porcentajes de utilidad que se requiera conseguir.
- Apalancamiento o uso de deuda: es el uso conveniente que se le da a las utilidades como por ejemplo la inversión en otro tipo de negocio para crear más ganancias y así poder reducir el riesgo.

1.2.15 Administración financiera

El principal objetivo de las finanzas es la toma correcta de decisiones, y los oportunos correctivos de valor a la empresa, entonces básicamente el tema central de la administración financiera es la valuación de la empresa. Principalmente el valor de la empresa depende de las ganancias esperadas en el futuro y de la misma manera el riesgo al que incurren las ganancias proyectadas (Males, 2015)

La planeación financiera es un tipo de estrategia, mediante el cual se busca las acciones correspondientes que admitan el cumplimiento de las metas, para lo cual existen tres dimensionamientos que la empresa debe cumplir (Westerfield, 2009):

- Identificar las metas
- Analizar las metas explícitas y el estado de resultados correspondiente
- Reportar las acciones necesarias que se deben seguir.

La administración financiera básicamente está explícita dentro de una empresa como el manejo apropiado de los recursos, es decir se enfoca en la evaluación de la empresa de las ganancias que se van presentado, para que los mismos sean utilizados de manera eficiente, reduciendo así, riesgos y se considere la permanencia y crecimiento en el mercado. En la actualidad la administración financiera es de suma importancia principalmente en el área empresarial, donde se fija las posibles fallas que se presentan en el ámbito económico.

La mayor parte de las decisiones que se toman en una organización están basadas en términos financieros por lo que es de vital importancia que su administración este bien desarrollada.

1.2.16 Análisis Financiero

A través del análisis financiero podemos saber la situación actual en la que se encuentra la empresa, para crear la toma de decisiones, y así poder efectuar posibles proyecciones en diferentes escenarios a los que pueda presentarse la organización. Al efectuar el análisis financiero se lo puede enfocar de diferentes maneras y estos son:

INSUMOS:

- Balance General
- Estado de Resultados

- FODA

ANÁLISIS:

- Horizontal
- Vertical
- Ratios Financieros
- Balanced ScoreCard

CONCLUSIÓN:

- Fijar propuestas y conclusiones en base a los análisis.

Según, (Anaya, 2011) el análisis financiero se lo puede efectuar de diferentes maneras y estos son:

Análisis Vertical: Es un análisis estático, ya que estudia la situación financiera en un momento explícito, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

Este análisis consiste en conseguir un estado financiero de un solo año y relacionarlo cada parte con un total ya dado dentro de dicho estado financiero, el cual se denomina cifra base.

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos exponen la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa.

Análisis Horizontal: El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, exhibidos para periodos diferentes, es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

Ratios Financieros

Según la concepción de (Aching, 2006) , los ratios son estimados como una razón o relación entre números. Así también, el autor los define como un conjunto de índices resultantes de relacionar cuentas del Activo, Pasivo y/o Patrimonio, proveyendo de información de interés para la toma de decisiones.

Para (Pastor, 2012) los ratios financieros son relaciones por medio de las cuales se permite medir las actividades de la empresa, de manera que se asemeje el vínculo existente de las cuentas comerciales que maneja la organización; con la finalidad de proveer la toma de decisiones empresariales.

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos, según lo menciona (Aching, 2006):

- Índices de liquidez: Evaluación de la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones con terceros
- Índices de gestión o actividad: “Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren” (Aching, 2006).
- Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento: Índices que conciernen los recursos disponibles y las obligaciones que tiene la empresa con terceros
- Índices de Rentabilidad: Permite conocer el nivel que tiene la empresa para crear ganancias en beneficio de la misma.

1.2.17 Gestión financiera

Para (Córdova, 2012) La gestión financiera es un proceso que abarca tanto de los ingresos y egresos de una organización, lo que consecuentemente conlleva a la rentabilidad financiera.

Según (Torres, 2007) se entiende como Gestión Financiera a todos los procesos en lo que exista manejo de recursos económicos ya se físico (billetes y monedas) o algún otro instrumento como cheques o tarjetas de crédito, por ejemplo.

De acuerdo a las definiciones mencionadas por los autores antes aludidos la gestión financiera fija la rentabilidad en base a las utilidades y perdidas que crea la empresa, es decir es el manejo de los recursos netamente económicos, estas a su vez son coherentes con el control de recursos financieros.

En si la gestión financiera, determina las necesidades de los recursos, según su forma más beneficiosa poseyendo en cuenta ciertas condiciones como son los plazo, costes y condiciones fiscales de las que está estructurada la empresa.

Al momento de una toma de decisiones en el entorno empresarial basada en el análisis financiero deben centrarse en:

- Tomar en cuenta primordialmente el requerimiento de los recursos financieros, asumiendo como base la descripción de los recursos que se encuentran disponibles.
- Se debe conseguir la financiación que este más provechoso tomando en cuenta sus estructuras financieras.
- Así también se debe tomar en cuenta de manera adecuada, los recursos, los mismos que deben ser basados en el equilibrio, eficacia, y rentabilidad.
- Se debe conocer la situación actual en que se encuentra financieramente la empresa, y por ende fijar la viabilidad financiera e inversión.

1.2.18 Objetivos de la Gestión Financiera

En cuanto al objetivo de la gestión financiera está basada en los elementos que se determina a continuación:

- Creación de los recursos o ingresos de la empresa esto incluye las aportaciones de cada uno de los socios.
- Los objetivos se basan en la eficiencia y eficacia explícitas por los esfuerzos y exigencias en cuanto al control de los recursos financieros para conseguir de los mismos los beneficios requeridos.

En si él objetivo de la gestión financiera está basada en el control y la administración de una manera eficaz y eficiente los recursos con lo que cuenta la empresa para que en un futo se maximicen las utilidades.

1.2.19 Importancia de la Gestión Financiera

Al momento de las empresas efectuar un modelo de gestión, principalmente lo hacen para maximizar tanto beneficios como ingresos; para conseguir el cumplimiento de estas metas es necesario utilizar una herramienta eficaz garantizando en un alto grado el logro de los objetivos fijados por los responsables de la creación y ejecutores del plan financiero.

Como se ha aludido anteriormente, la gestión financiera busca crear mayores utilidades económicas para la organización, entonces he ahí la importancia de este tema. Las empresas al momento de efectuar una gestión financiera, deben contar con un manual de gestión financiero, con el fin de tener una guía mediante la cual se instituyan parámetros para la correcta toma de decisiones en aspectos financieros principalmente.

1.2.20 Ratios financieros

Las clasificaciones de los ratios financieros van a variar según el autor al que se estudia.

A continuación, se presentan los ratios financieros según (Coello, 2015)

a. Indicadores de Liquidez

Este grupo de indicadores se refiere a la disponibilidad de la empresa para cumplir con las obligaciones financieras que tiene a corto plazo. Dentro de este grupo tenemos:

- **Liquidez Crear:** Este indicador se refiere a la cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones a corto plazo. Para el respectivo cálculo existe la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez general} = \frac{(\text{Activo Corriente})}{(\text{Pasivo Corriente})}$$

Se debe considerar aspectos importantes para el análisis respectivo, y es así, que según (Bustamante., 2009) podemos decir que:

Resultado > 1 Buena capacidad de pago

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos

Resultado < 1 Mala capacidad de pago

- **Prueba ácida:** Representa una medida más estricta para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo por parte de la empresa.

$$\text{PA} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Liquidez-caja:** Mide la liquidez de la empresa de manera inmediata, ya que responde a sus obligaciones de corto plazo en efectivo o a través de depósitos bancarios.

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital de trabajo**

$$\text{CT} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

b. Indicadores de Gestión o Actividad

Este grupo de ratios muestra la efectividad de la empresa mediante la utilización de sus activos para crear mayores ventas.

- Rotación de activos: Este indicador refleja la capacidad de la organización para crear ingresos en base al volumen de activos.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Promedio de activos}}$$

- Índice de rotación de activos fijos: Este ratio se basa básicamente en la comparación del monto de las ventas con el total de activos de la empresa.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

- Índice de rotación de capital: Se basa en la respectiva comparación entre las ventas y el capital de trabajo.

$$\text{Rotación de capital} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

- Índice de rotación de la empresa: Se basa en comparar las ventas y el activo total neto.

$$\text{Rotación de la empresa} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Neto}}$$

- Rotación de cartera: Este indicador muestra la eficiencia de la empresa para poder recuperar los pagos de la cartera de crédito.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de inventarios: A través de la aplicación de este indicador, se establece el promedio de veces en los que se rota los inventarios analizados.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de existencias}}$$

- Rotación de las cuentas por pagar: Este ratio muestra la forma en la que se maneja el crédito con los proveedores.

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras para pagar}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

c. Ratios de apalancamiento financiero

Este grupo de indicadores muestran la capacidad de la empresa para efectuar con las obligaciones de deuda a corto y largo plazo.

- Ratio de endeudamiento: Mide la intensidad de la deuda contraída por la empresa, en relación al capital de la misma.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

En base a los resultados obtenidos, el análisis respectivo para (Bustamante, 2009) se hace en función de:

Resultado >1 Mala capacidad de pago de la empresa.

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos de las cuentas.

Resultado < 1 Buena capacidad de pago de la empresa.

1.2.21 Planificación presupuestaria

Para tener mayor claridad del tema, a continuación, se define el término presupuesto:

El presupuesto es una estimación cuantificable de los objetivos que se prevén conseguir en la organización durante un explícito periodo de tiempo, con la inclusión de diferentes estrategias que consientan el logro de dichos objetivos (Burbano, 2005). El presupuesto es básicamente una estimación de ingresos y gastos que se estima tener en un periodo de tiempo para una explícita área o actividad.

Para (Sort, 2008), la planificación estratégica y la planificación presupuestaria son importantes dentro de la organización, ya que “mientras los planes estratégicos señalan la orientación, el presupuesto provee recursos para implementar dichos planes.”

- Transmisión de la información necesaria a los responsables de la planificación presupuestaria: Es necesario transmitir la información a cada una de las áreas de la empresa con el fin de que las mismas diseñen sus planes, programas y presupuestos basados en las políticas institucionales.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: después de admitida la información necesaria, cada área responsable debe empezar con la elaboración de planes correspondientes a cada área, planteándose diferentes alternativas basándose en el entorno en el que se manejan.
- Negociación de presupuestos: Es un proceso a través del cual cada nivel jerárquico fortalece los planes, programas y presupuestos que han sido aceptados con anterioridad.
- Coordinación de los presupuestos: En esta etapa lo que se busca es comprobar la coherencia de cada uno de los planes y programas presentados y en el caso de ser necesario efectuar las modificaciones correspondientes, para conseguir el equilibrio apropiado.
- Aprobación de los presupuestos: Básicamente se refiere a la evaluación de objetivos a corto plazo por parte de la dirección.

- Seguimiento y actualización de los presupuestos: Al aprobarse el presupuesto necesario es importante darle un seguimiento de control a fin de que los recursos asignados sean utilizados correctamente.

Cuentas relevantes

a. Cuentas por cobrar

Para (Vallado, 2011) las cuentas por cobrar “son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo”

Según (Araiza, 2005) este término también se refiere al activo circulante que a corto plazo se hará efectivo; básicamente las cuentas por cobrar se refieren a las ventas o prestación de servicios efectuados por la institución.

Las cuentas por cobrar se clasifican según (Vallado, 2011) en:

- Atendiendo a su origen: Son a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores.
- Atendiendo a su disponibilidad: Son a corto plazo y a largo plazo.

De la misma forma para (Vallado, 2011), el objetivo de las cuentas por cobrar es:

- Estimular las ventas y los clientes.
- Se relaciona con el giro del negocio
- Se utiliza como una herramienta de mercadotecnia.

b. Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar se refieren a aquellas obligaciones que la empresa tiene con terceros, es decir cuando la organización adquiere mercancía a crédito, por ejemplo, es en ese momento en el que la empresa adquiere una obligación de pago a los proveedores en un tiempo pactado por las partes (Juncos, 2012)

Según (Juncos, 2012) las cuentas por pagar se clasifican en:

- Cuentas por pagar a proveedores: Obligaciones de pago que la empresa contare por la compra de mercadería o algún servicio a crédito.
- Retenciones: Se deberán registrar en esta cuenta las retenciones de impuestos sobre la renta, seguridad social, embargo judicial entre otros.
- Dividendos: Se registran los dividendos pendientes de pago.
- Otros: Se registrarán aquellas cuentas que no encajen en las citadas anteriormente.

Estrategias y políticas empresariales

Definiremos a que se refieren los términos trazados:

Estrategia: Este término hace referencia a los planes de acción en el que se describen las acciones del personal, así como los medios que se utilizarán para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, dicho de otra manera, una estrategia es el cómo se pretenden conseguir el cumplimiento de dichos objetivos (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012)

Política: Se refieren a las directrices o criterios que sirven como guía en la toma de decisiones al momento de ejecutar estrategias, programas y o proyectos en la organización, básicamente la política empresarial puede ser estimada como el cumplimiento de “cómo quieres hacer las cosas en la organización” (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012)

Para el (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012) dentro de las estrategias organizacionales, existen:

- Estrategias corporativas
- Estrategias intensivas
- Estrategias de consolidación
- Estrategias de diversificación
- Estrategia de estabilidad organizacional
- Estrategia de contracción
- Estrategias combinadas
- Estrategia competitiva
- Estrategia funcional

Según el (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012) al momento de instituir las políticas en la organización, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Objetivos de la empresa: A corto, mediano y largo plazo.

- Recursos de la empresa: Recurso financiero, tecnológico y talento humano.
- Los principios y valores organizacionales: Filosofía empresarial.
- Aportar con los objetivos de la empresa
- Consistencia
- Flexible
- Presentarse por escrito
- Debe ser explícita
- Debe ser controlada

Organizacionalmente, la empresa debe contar con:

- Políticas comerciales
- Políticas de producción
- Políticas de aprovisionamiento

Tanto las estrategias como las políticas empresariales deben estar relacionadas y orientadas a los logros que la empresa quiere conseguir, ya que a través de esto el cumplimiento de metas y objetivos será más efectivo en tiempo y recursos.

1.3 Idea a defender

El modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de servicios –Riobamba–” Riobamba-Chimborazo, permitirá incidir en optimar el manejo del recurso financiero.

1.4 Variables:

1.4.1 Variable Independiente:

Modelo de gestión financiera.

1.4.2 Variable Dependiente:

Recursos financieros

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad

El enfoque del presente trabajo de investigación a la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-” Riobamba – Chimborazo fue Cualitativo – Cuantitativo. Cualitativo debido al uso de cuestionarios para evaluar el control interno y cuantitativo porque se recolectaron datos numéricos de las operaciones financieras para la aplicación de indicadores financieros que sustentaron la elaboración de una propuesta.

2.2 Tipos de investigación

El presente trabajo de investigación se fundamentará en los siguientes tipos de investigación:

- **Documental:** puesto que, el trabajo de investigación se llevará a cabo mediante la consulta de documentos como libros, revistas especializadas, artículos científicos tales que permitan al investigador fundamentar de la mejor forma posible.
- **De campo o directa:** se esgrimirá este tipo de investigación debido a que se asistirá a las instalaciones de la institución financiera a recabar información o a recopilar fenómenos.
- **Investigación Descriptiva:** Esta investigación se encarga de estudiar los fenómenos, hechos, individuos o grupos, que se emplean para identificar cada uno de los comportamientos y los respectivos resultados que se van obteniendo.

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población se conoce como un conjunto finito o infinito que es usada para efectuar una investigación, para el desarrollo de la investigación se empleará una encuesta al; Gerente, Socios, secretaria, contador, Supervisor de ventas, Vendedor.

Tabla 4-1: Población y muestra

Población	Frecuencia	%
Socios	4	29%
Gerente	1	7%
Secretaria	2	14%
Contador	2	14%
Supervisor de venta	1	7%
Administrador	1	7%
Vendedor	3	22%
TOTAL	14	100%

Fuente: Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“
Elaborado por: Andrea Lascano

2.3.2 *Muestra*

Al ser una población pequeña, el presente trabajo titulación no requiere de muestra por tanto se llevará a cabo con todo el universo poblacional.

2.4 **Métodos, técnicas e instrumentos**

2.4.1 *Métodos*

Método inductivo- deductivo

Es un método de diagnóstico previo que se basa en la observación, por lo que estudiará los factores; interno y externo que se encontrará en los balances y la competencia de la empresa se hará entrevistas a los directivos, empleados, y clientes a través de cuestionarios, esto servirá para entender lo que sucede en la empresa, a su vez, dichas entrevistas permiten emplear los parámetros para prever situaciones de riesgos financieros y económicos ayudará a la solución de problema y a la comprobación del mismo.

Método Analítico-Sintético

Son correlativos, el análisis es la descomposición de un todo en sus partes, y resulta ser la síntesis la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

Este método nos permitirá estudiar la información real hasta llegar a lo particular

Método experimental

Al utilizar este método nos ayudará a tener una información veraz y confiable para tomar decisiones ya que con este método se efectuará comparaciones, gráficas, tablas, etc.

Se utilizarán estos métodos para la presente investigación puesto que a partir de la observación, interpretación y análisis de los datos recolectados en la gestión efectuada en función de las finanzas de la organización se emplearán conocimientos previos acerca del tema para conseguir conclusiones que fueron verificadas mediante la experiencia

Dichos métodos serán puestos en práctica para el total desarrollo de la presente investigación cada uno complemento del otro.

2.4.2 Técnicas

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizarán en el presente trabajo de titulación son los que se mencionan a continuación:

Encuesta:

La técnica de la encuesta se esgrimió para conseguir información del personal de la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” con la finalidad de conocer su apreciación sobre el estado económico y financiero de la entidad.

Observación Directa

Se utilizó esta técnica para la recopilación de información a través de la observación, la misma que permitirá la verificación de la información obtenida, así como de los procesos efectuados en la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

2.4.3 Instrumentos

El instrumento que se aplica en el desarrollo de la investigación es la guía de entrevista, ya que es un instrumento que ayuda a conseguir información de suma importancia para el desarrollo de la misma.

- **Cuestionario:** Según (Hurtado, 2000) un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea conseguir información. Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas dirigida para la población investigada en especial para las áreas financiera y contable de la entidad.

- **Análisis Financiero:** Para (Estupiñan, 2006) el análisis financiero es una herramienta que permite efectuar comparaciones relativas de distintos ítems del negocio y presta la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, entre otros. Se ejecutó un estudio con la información contable receptada, a través de la utilización de indicadores financieros y razones financieras, determinando el estado económico y financiero de la entidad.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 *Análisis de resultados*

3.1.1.1 *Análisis de la encuesta al personal de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo*

Pregunta 1.- ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 5-3: Existencia de un modelo de gestión financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	2	0,14	14%
No	12	0,86	86%
TOTAL	14	1,00	100%

Fuente: Entrevista efectuada
Elaborado por: Andrea Lascano

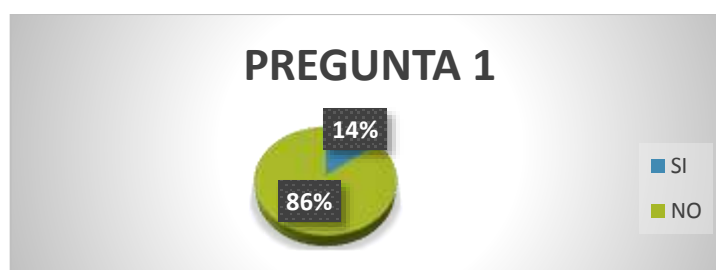


Gráfico 1-3: Existencia de un modelo de gestión financiera

Fuente: Entrevista efectuada
Elaborado por: Andrea Lascano

El 86% de los encuestados manifiestan que desconocen la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo, mientras que el 14% dice conocer un modelo de gestión financiera dentro de la entidad.

Un modelo de gestión financiera trata de proveer una clara y sucinta información, buscando que la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo se encuentre en capacidad de detectar y superar por anticipado en forma proactiva en momentos de crisis, mediante la información suministrada por el modelo propuesto, de tal manera que permitirá efectuar estrategias y poner en marcha tácticas capaces de conseguir el objetivo común.

Pregunta 2.- ¿Se lleva una planificación de gastos en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 6-1: Efectuación de una planificación de gastos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	6	0,43	43
No	8	0,57	57
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano



Gráfico 2-3: Efectuación de una planificación de gastos

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 57% de los encuestados manifiestan que no se efectúa previamente una planificación de gastos mientras el 43% expresan que si existe dicha planificación dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo.

La planificación de gastos es una de las actividades que se efectúa para mantener niveles razonables de gastos dicha planificación no se debe enfocar en la disminución de los mismos sino a aprovechar de mejor manera los recursos limitados.

Pregunta 3.- ¿Se lleva un control de gastos en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 7-3: Control de gastos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	5	0,36	36
No	9	0,64	64
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

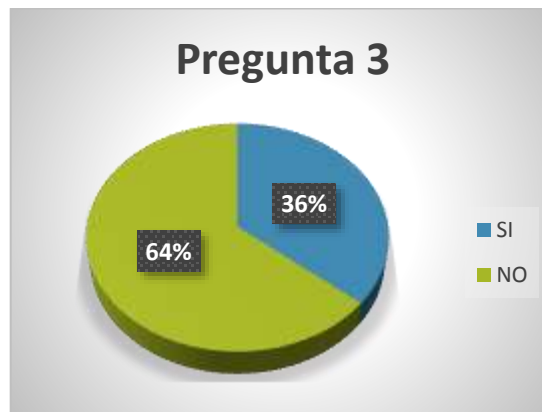


Gráfico 3-3: Control de gastos

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 64% de los encuestados manifiestan que no se da un apropiado control de gastos, mientras que el 36% expresa que si existe un control de gastos dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo.

El control de gastos es indispensable dentro de una entidad el cual ayudará a verificar que el valor instituido no se exceda por ende brindará apoyo a los objetivos y programas planificados de la entidad.

Pregunta 4.- ¿Se han definido los procesos que orienten la gestión financiera de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 8-3: Procesos para la gestión financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	4	0,29	29
No	10	0,71	71
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

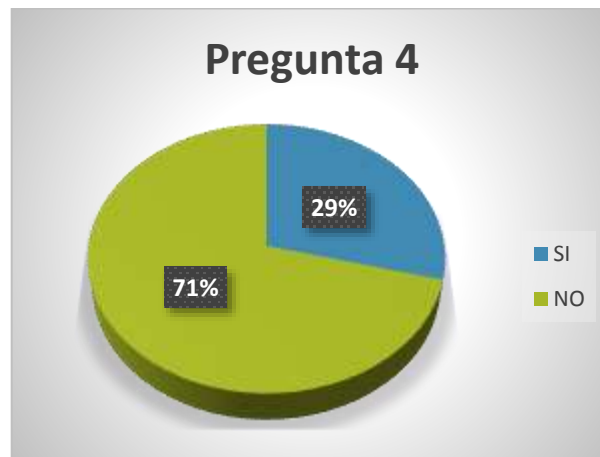


Gráfico 4-3: Procesos para la gestión financiera

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 71% de los encuestados expresa que no existe un proceso que orienten la gestión financiera de la de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo mientras que el 29% manifiestan que si existen dichos procesos.

La gestión dentro de la administración brinda un soporte a los procesos administrativos-empresariales de las distintas áreas funcionales de la empresa, a fin de conseguir resultados efectivos con una amplia ventaja competitiva que se revelan en los estados financieros.

Pregunta 5.- ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 9-3: Existencia de Indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	0	0,00	0
No	14	1,00	100
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano



Gráfico 5-3: Existencia de Indicadores de gestión

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 100% de los encuestados manifiestan que no existen indicadores de gestión financiera dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo.

Los indicadores de gestión ayudan a mejorar el desempeño de la entidad, dichos indicadores ayudan a medir o saber en qué porcentaje se están logrando las metas y objetivos instituidos.

Pregunta 6. ¿Contar con un modelo de gestión financiera incidirá en la administración financiera y contable de la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 10-3: Incidencia del modelo de gestión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	14	1,00	100
No	0	0,00	0
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano



Gráfico 6-3: Incidencia del modelo de gestión

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 100% de los encuestados manifiestan que contar con un modelo de gestión financiera tendrá incidencia en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo.

Coordinar y Controlar los recursos financieros de muy importancia para toda organización, pero al no contar con la información financiera no se podrá tomar decisiones acertadas y adecuadas para el desarrollo de una empresa, para esto es de vital importancia que estos procesos se encuentren definidos.

Pregunta 7.- ¿Se utilizan presupuestos como herramienta de gestión en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo?

Tabla 11-3: Presupuesto como herramienta de gestión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	13	0,93	93
No	1	0,07	7
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano



Gráfico 7-3: Presupuesto como herramienta de gestión

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 93% de los encuestados manifiestan que si se maneja dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo un presupuesto como herramienta de gestión, mientras el 7% expresa que no.

Un presupuesto como herramienta de gestión planifica controla, coordina las distintas operaciones de las entidades, además cuantifica los pronósticos o efectúa previsiones de los diferentes elementos de un negocio.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que el tener una gasolinera como negocio es rentable?

Tabla 12-3: negocio rentable

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
SI	11	0,79	79
No	3	0,21	21
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano



Gráfico 8-3: Negocio rentable

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 79% de los encuestados manifiesta que el negocio que mantiene la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo es rentable, mientras que el 21% expresa que no.

El abrir una gasolinera crea una inversión que resulta ser sólida ya que la demanda de este recurso es siempre constante, sin embargo, se debe tomar en cuenta los siguiente; el grupo de operación, el tipo de distribuidor, los combustibles que irán a la venta, una ubicación ideal, entre otros.

Pregunta 9.- ¿Para usted cuán importante es el análisis financiero para la toma de decisiones?

Tabla 13-3: Análisis financiero para la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Alta	11	0,79	79
Media	3	0,21	21
Baja	0	0,00	0
TOTAL	14	1,00	100

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

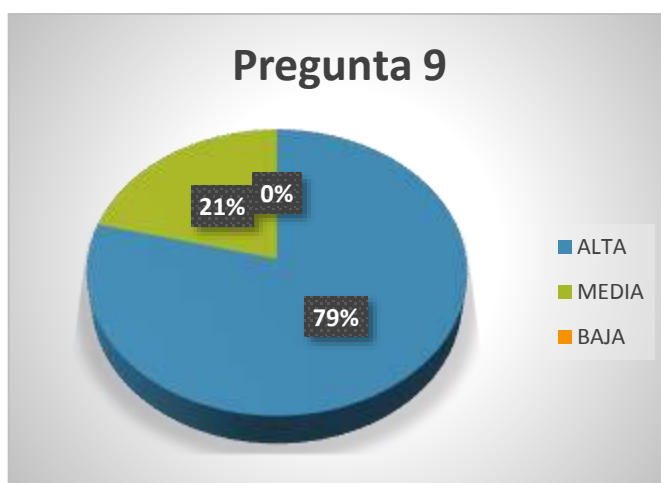


Gráfico 9-3: Análisis financiero para la toma de decisiones

Fuente: Entrevista efectuada

Elaborado por: Andrea Lascano

El 79% de los encuestados manifiestan que es importante el análisis financiero para la toma de decisiones dentro de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo, mientras que el 21% expresa que es media la importancia que se debe dar a un análisis financiero.

El análisis financiero ayuda a ver la condición en la que se encuentra la empresa con estudios reales sobre las cifras y cuentas relevantes formando un conjunto de ayuda para tomar decisiones financieras que ayuden a conseguir los objetivos trazados por la entidad.

3.1.1.2 Verificación de la idea a defender

Mediante la encuesta aplicada a trabajadores y empleados de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo se logró determinar que es necesario un modelo de gestión financiera ya que este ayudará a proporcionar herramientas necesarias para optimizar el manejo del recurso financiero y cumplir con los objetivos de la entidad, sin tomar de manera empírica las decisiones.

3.2 Propuesta

3.2 Propuesta

3.2.1 Introducción

La Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo está legalmente constituida desde noviembre 2007, su actividad económica es la compra y venta de combustible teniendo un gran compromiso con sus proveedores y clientes.

Luego de haber efectuado un análisis para la investigación se ha identificado los principales puntos que deben ser estimados dentro del modelo de gestión propuesto con la finalidad de orientar la optimización del recurso financiero.

El modelo de gestión financiera formará una herramienta gerencial de gran ayuda.

Para la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo un buen manejo de gestión administrativa y financiera, forman la base fundamental para el desarrollo y posicionamiento de las empresas en el mundo globalizado de hoy en día; es por esta razón que las diversas empresas en la actualidad tratan de consolidar métodos eficaces que hagan eficiente el uso de las finanzas hasta conseguir un posicionamiento en el mercado del sector al que hagan referencia.

La Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo cuenta con exceso de disponible lo que ocasiona que no se esté optimizando el manejo del recurso financiero, no se efectúa periódicamente un análisis de sus estados financieros lo que dificulta la toma de decisiones y la creación de estrategias financieras.

3.2.2 Objetivo

Diseñar un modelo de gestión financiera para optimar el manejo del recurso financiero en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo.

3.2.3 Modelo de gestión financiera

Una empresa se encuentra sujeta a la toma de decisiones a través de la utilización y optimización adecuada de los recursos existentes en la misma, la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo debe contar con lineamientos estratégicos que admitan hacer un apropiado uso de los recursos financieros buscando una maximización de utilidades en beneficio de la entidad.

Los principales problemas encontrados en la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo son los que se detallan a continuación:

- La gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo no cuenta con un modelo de gestión financiera, por ende, la entidad no cuenta con el diseño de una planificación de políticas y estrategias que permitan optimar el manejo del recurso financiero.
- No existe una adecuada planificación y control del gasto lo que se obstaculiza la toma decisiones financieras.
- No existe el control apropiado y oportuno de los indicadores financieros lo cuáles ayudan a conocer el nivel de liquidez, solvencia y endeudamiento con la finalidad de tomar correctivos necesarios para mejorar si es necesario hacerlo.
- La entidad no cuenta con indicadores de gestión los cuales son parte fundamental ya que mediante ellos se analiza si se están o no cumpliendo los objetivos y procesos dentro de la gasolinera.

3.2.4 Análisis de los estados financieros

La gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” Riobamba-Chimborazo facilitó los estados financieros a ser analizados los cuales son; el Balance real y el Estado de resultados de los años 2017 y 2018.

Se procede a efectuar el respectivo análisis horizontal y vertical de los estados financieros aludidos anteriormente, los mismos que ayudará a fijar el nivel de los valores monetarios de las cuentas relevantes pertenecientes al Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gastos.

Análisis Horizontal

Tabla 14-3: Análisis horizontal del balance general 2017 y 2018

GASOLINERA ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-				
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTAS	2017	2018	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
ACTIVO	156.656,22	163.776,17	7.119,95	4,54%
ACTIVO CORRIENTE	76.156,22	83.276,17	7.119,95	9,35%
DISPONIBLE	60.490,99	73.467,74	12.976,75	21,45%
CAJA	58.490,20	70.068,09	11.577,89	19,79%
BANCOS	2.000,79	3.399,65	1.398,86	69,92%
EXIGIBLE	6.033,21	2.991,89	-3.041,32	-50,41%
CUENTAS POR COBRAR	6.033,21	2.991,89	-3.041,32	-50,41%
REALIZABLE	9.632,02	6.816,54	-2.815,48	-29,23%
INVENTARIOS	9.632,02	6.816,54	-2.815,48	-29,23%
OTROS ACTIVOS	80500	80.500,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	80500	80.500,00	0,00	0,00
PASIVO	35.063,04	38.860,93	3.797,89	10,83%
PASIVO CORRIENTE	27.046,83	30.844,72	3.797,89	14,04%
PROVEEDORES	18.764,33	22.562,22	3.797,89	29,24%
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.172,13	1.172,13	0,00	0,00%
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.920,56	5.920,56	0,00	0,00%
IESS POR PAGAR	464,96	464,96	0,00	0,00%
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	724,85	724,85	0,00	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	8.016,21	8.016,21	0,00	0,00%
PRÉSTAMO POR PAGAR	8.016,21	8.016,21	0,00	0,00%
PATRIMONIO NETO	121.593,18	124.915,24	3.322,06	2,73%
CAPITAL	94546,35	93.655,07	-891,28	-0,94%
RESULTADO DEL EJERCICIO	27046,83	31.260,17	4.213,34	15,58%
PASIVO+PATRIMONIO	156.656,22	163.776,17	7.119,95	4,54%

Fuente: Estados financieros 2017 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Posterior al análisis horizontal, se evidencia cambios notables en las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio; mismas que se detallarán a continuación para mayor entendimiento:

ACTIVO

Esta cuenta se encuentra dividida en activos corrientes y no corrientes; para el año 2018 la cuenta de activos corrientes tiene un incremento de 9,35% lo que equivale a 7.119,95\$ dólares, y esto se da debido a una disminución de 29,23% en la cuenta de inventarios para el año 2018, existe un aumento de útil en un 21,45% debido a que las cuentas por cobrar disminuyeron en un 50,41%; sin embargo en los otros activos en cuentas por cobrar a largo plazo no existe variación alguna.

PASIVO

Dentro del pasivo se encuentra, el pasivo corriente y no corriente; se observa un incremento en el pasivo corriente de 14,04%, esto se debe al aumento de la cuenta proveedores de 29,24% debido a que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo, compró más que en el año anterior.

En cuanto al pasivo no corriente, no existe variación debido a que se mantiene el mismo valor a pagar al Banco del Pichincha por el préstamo obtenido en años anteriores.

PATRIMONIO

Dentro del patrimonio se encuentra, el capital contable mismo que tuvo un decrecimiento de 0,94% en el año 2018 debido a que las obligaciones con los socios disminuyeron, sin embargo, el resultado del ejercicio fue un crecimiento de 15,58% en comparación al año 2017; lo que indica que no se obtuvo ningún tipo de pérdida en el ejercicio actual.

En base a los resultados del análisis horizontal, se concluye que en el balance real los años 2017 y 2018, existen cuentas que han tenido grandes cambios porcentuales y monetarios; anteriormente se ha efectuado el análisis correspondiente al activo, pasivo y patrimonio, por ende de los cambios significativos de las subcuentas que componen los elementos referidos, se debe enfatizar que en el período 2018 existió un aumento del 4,54% en el activo y en el pasivo + patrimonio.

Análisis horizontal del estado de resultados

Tabla 15-3: Análisis horizontal del estado de resultados 2017-2018

GASOLINERA ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-				
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 y 2018				
	2017	2018	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS	574.368,29	666.423,33	92.055,04	16,03
INGRESOS OPERACIONALES	524.368,29	666.423,33	142.055,04	27,09
VENTA DE GASOLINA TARIFA 12%	524.368,29	666.423,33	142.055,04	27,09
NO OPERACIONALES	0	0	0,00	0,00
COSTOS Y GASTOS	501.390,22	626.952,90	125.562,68	25,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29.050,19	27.424,86	-1.625,33	-5,59
SUELDOS	14.664,65	14.664,65	0,00	0,00
SECAP E IECE IESS	135,14	135,02	-0,12	-0,09
APORTES PATRONAL IESS	1.634,95	1.634,95	0,00	0,00
DEÉCIMO TERCER SUELDO	1.250,90	1.250,90	0,00	0,00
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.383,17	1.383,17	0,00	0,00
FONDOS DE RESERVA	400	325,46	-74,54	-18,64
HONORARIOS DE CONTADOR	2.500,00	3.916,70	1.416,70	56,67
SEGUROS PAGADOS	179,38	179,38	0,00	0,00
LUZ ELÉCTRICA	430	572,51	142,51	33,14
SUMINISTROS DE OFICINA	2500	360,59	-2.139,41	-85,58
ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	567	379,16	-187,84	-33,13
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	355	144,89	-210,11	-59,19
ARTÍCULOS FERRETERÍA	22	8,55	-13,45	-61,14
LICIENCIA AMBIENTAL	1.080,00	1.080	0,00	0,00
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	83	37,94	-45,06	-54,29
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN LOCALES COMERCIALES	1.700,00	1.185,99	-514,01	-30,24
SERVICIO DE INTERNET	165	165	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	1061,46	1061,46	0,00	0,00
INTERESES PAGADOS	570,42	570,42	0,00	0,00
SERVICIOS BANCARIOS	442,6	442,6	0,00	0,00
SEGURO PRÉSTAMO BANCARIO	48,44	48,44	0,00	0,00
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	471.278,57	598.466,58	127.188,01	26,99
COSTO DE VENTAS	-9.632,02	-6.816,54	2.815,48	-29,23
COMPRA GASOLINA EXTRA 12%	322.678,02	437.283,53	114.605,51	35,52
COMPRA GASOLINA SUPER 12%	12.422,24	15.089,64	2.667,40	21,47
COMPRA DIESEL 12%	145.325,33	152.189,95	6.864,62	4,72
TRANSPORTE EN COMPRAS	485	720	235,00	48,45
TOTAL INGRESOS	524.368,29	666.423,33	142.055,04	27,09
TOTAL EGRESOS	501.390,22	626.952,90	125.562,68	25,04
TOTAL UTILIDAD	22.978,07	39.470,43	16.492,36	71,77

Fuente: Estados financieros 2017- 2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

El estado de resultados se compone de ingresos operaciones y no operacionales como de costos/gastos.

Los ingresos operacionales provienen directamente de la actividad económica a la que se dedica la entidad.

Después de haber efectuado el análisis horizontal del estado de resultados de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-Riobamba-Chimborazo se concluye que:

INGRESOS

Dentro de los ingresos se encuentran los operacionales y no operacionales; en este caso la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo solo tiene ingresos operacionales que es la venta de combustibles; se observa que existe un crecimiento del 16,03%, debido a que la entidad ejecutó un mayor número de compras por ende aumentó la venta.

COSTOS/GASTOS

Los costos y gastos tuvieron un incremento de 25,04% debido a que los gastos administrativos para el año 2018 redujeron un 5,59% ya que la entidad no tuvo que efectuar nuevas reparaciones para las instalaciones; sin embargo los costos de mercadería vendida en el 2018 en comparación al año 2017 aumentaron un 26,99% ya que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo en ese año aumentó la venta de combustibles, es por esto que no afectó los ingresos de la entidad que los costos y gastos hayan incrementado 25,04 puntos porcentuales; por ende existió un aumento de 71,77% en la utilidad para el último año en comparación con el anterior.

Análisis vertical

Análisis vertical Balance general año 2017

Tabla 16-3: Análisis vertical del balance real año 2017

GASOLINERA "ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-"		
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		
CUENTAS	2017	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO	156.656,22	100%
ACTIVO CORRIENTE	76.156,22	48,61%
DISPONIBLE	60.490,99	38,61%
CAJA	58.490,20	37,34%
BANCOS	2.000,79	1,28%
EXIGIBLE	6.033,21	3,85%
CUENTAS POR COBRAR	6.033,21	3,85%
REALIZABLE	9.632,02	6,15%
INVENTARIOS	9.632,02	6,15%
OTROS ACTIVOS	80500	51,39%
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	80500	51,39%
PASIVO	35.063,04	22,38%
PASIVO CORRIENTE	27.046,83	17,27%
PROVEEDORES	18.764,33	11,98%
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.172,13	0,75%
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.920,56	3,78%
IESS POR PAGAR	464,96	0,30%
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	724,85	0,46%
PASIVO NO CORRIENTE	8.016,21	5,12%
PRÉSTAMO POR PAGAR	8.016,21	5,12%
PATRIMONIO NETO	121.593,18	77,62%
CAPITAL	94.546,35	60,35%
RESULTADO DEL EJERCICIO	27.046,83	17,27%
PASIVO+PATRIMONIO	156.656,22	100%

Fuente: Estados financieros 2017 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 17-3: Análisis vertical Balance real 2017

ACTIVO 100%	PASIVO 22,38%
	PATRIMONIO 77,62%

Fuente: Estados financieros 2017 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Análisis vertical balance general año 2018

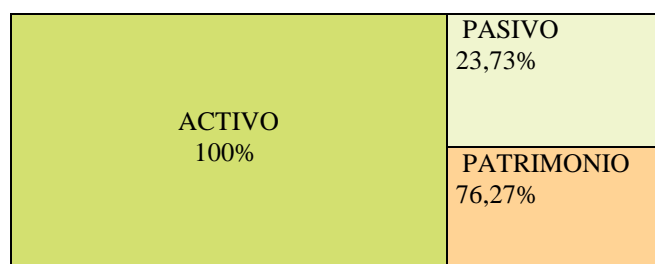
Tabla 18-3: Análisis vertical del balance general del año 2018

GASOLINERA "ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-"		
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018		
CUENTA	2018	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO	163.776,17	100
ACTIVO CORRIENTE	83.276,17	50,85
DISPONIBLE	73.467,74	44,86
CAJA	70.068,09	42,78
BANCOS	3.399,65	2,08
EXIGIBLE	2.991,89	1,83
CUENTAS POR COBRAR	2.991,89	1,83
REALIZABLE	6.816,54	4,16
INVENTARIOS	6.816,54	4,16
OTROS ACTIVOS	80.500,00	49,15
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	80.500,00	49,15
PASIVO	38.860,93	23,73
PASIVO CORRIENTE	30.844,72	18,83
PROVEEDORES	22.562,22	13,78
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.172,13	0,72
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.920,56	3,62
IESS POR PAGAR	464,96	0,28
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	724,85	0,44
PASIVO NO CORRIENTE	8.016,21	4,89
PRÉSTAMO POR PAGAR	8.016,21	4,89
PATRIMONIO NETO	124.915,24	76,27
CAPITAL	93.655,07	57,18
RESULTADO DEL EJERCICIO	31.260,17	19,09
PASIVO+PATRIMONIO	163.776,17	100

Fuente: Estados financieros 2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 19-3: Gráfico N° 11



Fuente: Estados financieros 2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Luego de haber efectuado el análisis vertical del Balance Real tanto del año 2017 y 2018, se establece que:

ACTIVO

Durante el año 2018 el activo corriente representó el 50,85%, otros activos el 49,15% del total del activo. Es decir que, en la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo dentro de sus activos, el mayor peso tiene el activo corriente mismo que se compone por caja, bancos, cuantas por cobrar e inventarios, activos que resultan necesarios para la actividad económica de la gasolinera.

En el año 2017. El activo se distribuyó de la siguiente manera; el activo corriente representó el 48,61%, mientras que otros activos el 51,39%, mostrando que el porcentaje de otros activos es mayor, debido a que en ese año las cuentas del activo corriente no sobrepasan del 37,34% en comparación al 2018 aquí estas cuentas incrementan notablemente ocasionando que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo tenga un exceso de efectivo.

Al efectuar la respectiva comparación del año 2017 y 2018, se finaliza que durante el año 2017 la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo tuvo mayor representación en otros activos, mientras que en el 2018 el activo corriente desempeñó una notable participación en las cuentas caja y bancos.

PASIVO

El pasivo en el año 2018 se conformó por pasivo corriente y pasivo no corriente, el primero representó el 18,83% y el segundo 4,98%, en base a estos porcentajes se logra concluir que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo ostenta más obligaciones a cumplir con terceros a corto plazo que a largo plazo, se supone que las deudas a corto plazo son con proveedores por compra de materia prima.

En el año 2017 el pasivo se estructuró como se detalla a continuación; pasivo corriente el 17,27%, y el pasivo no corriente con el 5,12%, durante este período se observa que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo debe cumplir mayoritariamente con las deudas a corto plazo.

En base al análisis efectuado, se fijó que el pasivo corriente tanto en el año 2017 y 2018, mantuvo un mayor porcentaje de participación, debido al incremento de la cuenta proveedores, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo debe efectuar con las obligaciones que tiene con terceros, de manera que se deben instituir estrategias que permitan el

incremento de sus ventas, con finalidad de que la entidad cuente con el nivel de liquidez y solvencia necesario para cumplir con el pago oportuno de sus deudas adquiridas.

PATRIMONIO

El patrimonio en el año 2018 se desarrolló de la siguiente manera; el capital representó el 57,18% y del resultado actual representa 19.09% mostrando que la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“Riobamba-Chimborazo no tuvo pérdidas.

La estructura del patrimonio para el año 2017 se observa que el capital representa el 60,35%, y el resultado del ejercicio actual es de 17,27% del total patrimonial con el que la empresa cuenta, lo que nos indica que la entidad se encuentra bien económicamente.

En conclusión en el año 2018 el pasivo representó el 23,73% mientras que el patrimonio el 76,27% lo que nos indica que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo tiene mucha concentración en su patrimonio, lo que no indica que puede efectuar posibles inversiones en ampliar la gama de productos y servicios a ofrecer; en el 2017 el pasivo fue 22,38% y el patrimonio de 77,62% y de igual manera no se tiene un porcentaje bien distribuido entre el pasivo y patrimonio siendo el activo el 100%.

Análisis Vertical del estado de resultados año 2017

Tabla 20-3: Análisis vertical del estado de resultados del año 2017

GASOLINERA "ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-"		
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		
CUENTAS	2017	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS	524.368,29	
INGRESOS OPERACIONALES	524.368,29	100,00
VENTA DE GASOLINA TARIFA 12%	524.368,29	100,00
NO OPERACIONALES	0	0,00
COSTOS Y GASTOS	501.390,22	95,62
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29.050,19	5,54
SUELDOS	14.664,65	2,80
SECAP E IECE IEES	135,14	0,03
APORTES PATRONAL IEES	1.634,95	0,31
DÉCIMO TERCER SUELDO	1.250,90	0,24
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.383,17	0,26
FONDOS DE RESERVA	400	0,08
HONORARIOS DEL CONTADOR	2.500,00	0,48
SEGUROS PAGADOS	179,38	0,03
LUZ ELÉCTRICA	430	0,08
SUMINISTROS DE OFICINA	2500	0,48
ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	567	0,11
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	355	0,07
ARTÍCULOS FERRETERÍA	22	0,00
LICENCIA AMBIENTAL	1.080,00	0,21
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	83	0,02
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN LOCALES COMERCIALES	1.700,00	0,32
SERVICIOS DE INTERNET	165	0,03
GASTOS FINANCIEROS	1061,46	0,20
INTERESES PAGADOS	570,42	0,11
SERVICIOS BANCARIOS	442,6	0,08
SEGURO PRÉSTAMO BANCARIO	48,44	0,01
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	471.278,57	89,88
COSTO DE VENTAS	-9.632,02	-1,84
COMPRA GASOLINA EXTRA 12%	322.678,02	61,54
COMPRA GASOLINA SUPER 12%	12.422,24	2,37
COMPRA DIESEL 12%	145.325,33	27,71
TRANSPORTE EN COMPRAS	485	0,09
TOTAL INGRESOS	524.368,29	100,00
TOTAL EGRESOS	501.390,22	95,62
TOTAL UTILIDAD	22.978,07	4,38

Fuente: Estados financieros 2017 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Análisis vertical del estado de resultados año 2018

Tabla 21-3: Análisis vertical del estado de resultados del año 2018

GASOLINERA "ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-"		
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018		
CUENTAS	2018	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS	666.423,33	
INGRESOS OPERACIONALES	666.423,33	100,00
VENTA DE GASOLINA TARIFA 12%	666.423,33	100,00
NO OPERACIONALES	0	0,00
COSTOS Y GASTOS	626.952,90	94,08
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.424,86	4,12
SUELDOS	14.664,65	2,20
SECAP E IECE IEES	135,02	0,02
APORTES PATRONAL IEES	1.634,95	0,25
DÉCIMO TERCER SUELDO	1.250,90	0,19
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.383,17	0,21
FONDOS DE RESERVA	325,46	0,05
HONORARIOS DEL CONTADOR	3.916,70	0,59
SEGUROS PAGADOS	179,38	0,03
LUZ ELÉCTRICA	572,51	0,09
SUMINISTROS DE OFICINA	360,59	0,05
ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	379,16	0,06
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓIN DE ACTIVOS FIJOS	144,89	0,02
ARTÍCULOS FERRETERÍA	8,55	0,00
LICENCIA AMBIENTAL	1.080	0,16
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	37,94	0,01
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN LOCALES COMERCIALES	1.185,99	0,18
SERVICIOS DE INTERNET	165	0,02
GASTOS FINANCIEROS	1061,46	0,16
INTERESES PAGADOS	570,42	0,09
SERVICIOS BANCARIOS	442,6	0,07
SEGURO PRÉSTAMO BANCARIO	48,44	0,01
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	598.466,58	89,80
COSTO DE VENTAS	-6.816,54	-1,02
COMPRA GASOLINA EXTRA 12%	437.283,53	65,62
COMPRA GASOLINA SUPER 12%	15.089,64	2,26
COMPRA DIESEL 12%	152.189,95	22,84
TRANSPORTE EN COMPRAS	720	0,11
TOTAL INGRESOS	666.423,33	100,00
TOTAL EGRESOS	626.952,90	94,08
TOTAL UTILIDAD	39.470,43	5,92

Fuente: Estados financieros 2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

INGRESOS

En el año 2017 los ingresos operaciones representaron el 100% de los ingresos ya que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” Riobamba-Chimborazo su única actividad económica es la venta de combustibles.

COSTOS/GASTOS

Los costos y gastos para el año 2017 representaron 5,54% en los gastos administrativos, 0,20% en los gastos financieros y en el costo de mercaderías vendidas el 89,88% lo que representó el 95,62% del total de ingresos por ende el 4,38% representó a la utilidad que se obtuvo en ese año; mientras que el año 2018 los gastos administrativos representaron el 4,12%, los gastos financieros un 0,16% mientras que el costo de mercadería vendida el 89,80% lo que del total ingresos simbolizó los costos y gasto un 94,08 puntos porcentuales por ende el 5,92% representó la utilidad que se obtuvo durante ese año.

3.3 Indicadores financieros

3.3.1 Indicadores de liquidez

Tabla 22-3: Razón Corriente

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$RC = \frac{76.156,22}{27.046,83} = 2,82$	$RC = \frac{83.276,17}{30.844,72} = 2,70$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En base a los resultados obtenidos se logró fijar que en el año 2017 el activo corriente fue de 2,82 veces más grande que los pasivos corrientes, es decir, por cada unidad monetaria adeudada se contó con USD 2,82 para poder asumir las deudas correspondientes.

En el año 2018, por cada dólar que debe a terceros, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” Riobamba-Chimborazo cuenta con USD 2,70 para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna.

Basándose en los resultados aludidos, se concluye que la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-” Riobamba-Chimborazo en el año 2017 y 2018 contó con la bastante capacidad monetaria para pagar las deudas que ostenta a corto plazo.

Prueba ácida

Tabla 23-3: Prueba ácida

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$RC = \frac{\text{Act corr - Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	$RC = \frac{76.156,22 - 9.632,02}{27.046,83} = 2,46$	$RC = \frac{83.276,17 - 6.816,54}{30.844,72} = 2,48$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

Para fijar el nivel de liquidez se procede a analizar la ratio de prueba ácida, el mismo que excluye inventarios debido a que se puede o no hacerse efectivo al mismo tiempo que otros activos corrientes.

En el año 2017, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba- “Riobamba-Chimborazo por cada dólar adeudado contó con USD 2,46 para cumplir con sus obligaciones de pago con terceros.

En el año 2018, la entidad cuanta con un mayor nivel de liquidez ya que por cada unidad monetaria adeudada, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo tiene a su favor USD 2,48, para cubrir sus obligaciones con terceros.

Capital de trabajo neto

Tabla 24-3: Capital de trabajo neto

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente.}$	$CT = 76.156,22 - 27.046,83 = 49.109,39$	$CT = 83.276,17 - 30.844,72 = 52.431,45$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2017 la entidad contó con USD 49.109,39, mientras que el año 2018 fue de USD 52.431,45 para el funcionamiento de la empresa y en caso de ser requerido, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba- “Riobamba-Chimborazo puede cancelar de manera inmediata sus obligaciones.

Sin embargo, es necesario indicar se observó un crecimiento en el capital de trabajo para el año 2018, debido a que los ingresos en este período aumentaron, por lo tanto, el activo corriente también aumentó.

3.3.2 Indicadores de solvencia

Razón de endeudamiento total

Tabla 25-3: Endeudamiento total

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
Pasivo total	35.063,04	38.860,93
Ret = -----	Ret = ----- = 0,22	Ret = ----- = 0,24
Activo total	156.656,22	163.776,17

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2017, la entidad tuvo un endeudamiento del 22% y en el año 2018 la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba- “Riobamba-Chimborazo tiene un nivel de endeudamiento del 24%, mismo que se aumentó por el crecimiento de la deuda con los proveedores.

Se logra observar mediante los resultados que el nivel de endeudamiento aumentó para el año 2018 sin embargo la entidad cuenta con una buena capacidad de pago en los dos últimos años.

Endeudamiento patrimonial

Tabla 26-3: Endeudamiento Patrimonial

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$\text{E. Pat.} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{E. Pat.} = \frac{35.063,04}{121.593,18} = 0,29$	$\text{E. Pat.} = \frac{38.860,93}{124.915,24} = 0,31$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2017, por cada dólar aportado por los socios de la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba- “Riobamba-Chimborazo los acreedores aportaron USD 0,29.

Durante el 2018 el índice calculado muestra que el patrimonio de la entidad estuvo comprometido en un 31% con sus acreedores, es decir, que por cada dólar invertido en este año los acreedores aportaron 0,31 ctvs.

Basados en los resultados creados se estable que en el año 2018 existió un mayor nivel de endeudamiento.

Apalancamiento

Tabla 27-3: Apalancamiento

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$\text{Apal.} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{Apal.} = \frac{156.656,22}{121.593,18} = 1,29$	$\text{Apal.} = \frac{163.776,17}{124.915,24} = 1,31$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

Por cada dólar de patrimonio que la empresa tuvo durante el año 2017, se tuvieron deudas de USD 1,29 mientras que, durante el año 2018 por cada unidad monetaria existente en el patrimonio, la entidad tiene obligaciones con terceros de USD 1,31.

Se puede concluir después de conocer el nivel de endeudamiento de la entidad que durante el año 2018 la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba- “Riobamba-Chimborazo adquirió un mayor nivel de deudas con los acreedores.

3.3.3 Indicadores de gestión

Rotación de cartera

Tabla 28-3: Rotación de cartera

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$Rc = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$Rc = \frac{524.368,29}{6.033,21} = 86,91$	$Rc = \frac{666.423,33}{2.991,89} = 222,74$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

Las cuentas por cobrar en el año 2017 se hicieron efectivas 86,91 veces mientras que en el 2018 fueron 222,74 veces en el año.

Se observa que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo tiene una buena gestión de cobranza ya que se efectúa de forma inmediata la rotación de cartera dentro de la entidad, para el año 2018 debido a que las ventas fueron mayores las veces en la que rotó aumentó.

3.3.4 Índices de rentabilidad

Rentabilidad sobre el patrimonio

Tabla 29-3: Rentabilidad sobre el patrimonio

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$\text{R/P} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{R/P} = \frac{22.978,07}{121.593,18} = 18,9\%$	$\text{R/p} = \frac{39.470,43}{124.915,24} = 31,6\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2017 la utilidad neta se incrementa un 18,9% sobre el patrimonio de este período, sin embargo, en el año 2018 existe una rentabilidad de 31,6% debido a que se aumentó la utilidad neta en un porcentaje mayor al del año 2017.

Margen bruto de utilidad

Tabla 30-3: Margen bruto de utilidad

FÓRMULA	APLICACIÓN 2017	APLICACIÓN 2018
$\text{M. Utild.} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total, de ingresos}}$	$\text{M. Utild} = \frac{22.978,07}{524.368,29} = 4,38\%$	$\text{M. Utild} = \frac{39.470,43}{666.423,33} = 5,92\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En cuanto al margen bruto de utilidad se observa que en el año 2017 es de 4,38%, mientras que en el año 2018 fue de 5,92% debido a que las ventas fueron mayores lo que generó una utilidad más alta en comparación con el año 2017.

3.4 Balance ScoreCard

Según (Alvarez, Chávez, & Moreno, 2012) el Balanced ScoreCard o conocido también como cuadro de mando integral, es un modelo que se convierte en una herramienta de gran utilidad para la gestión estratégica. Este modelo se basa en la formulación de objetivos estratégicos; iniciativas estratégicas, metas e indicadores, basados en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

3.5 Planificación

3.5.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de combustibles, que construye relaciones sólidas con nuestros clientes, creando lealtad y permanencia.

3.5.2 Visión

Ser la Estación de servicios de mayor presencia local creando trabajo, mediante un esquema de trabajo en equipo, buen servicio y calidad.

3.5.3 Valores empresariales

Responsabilidad. Cobro justo de los servicios prestados a los clientes, pago a tiempo de los proveedores.

Transparencia. Prestar servicios de alta calidad creando confianza en el cliente.

Integridad. Ser sinceros con los servicios prestados a los clientes, cumplir con las leyes y normas que rigen en el país.

Respeto. Se reconoce y se valora las cualidades y derechos de los compañeros de trabajo con el fin de evitar los conflictos incentivando al entendimiento mutuo.

Confianza. Ser capaces de sacar adelante los propósitos con esfuerzo, dedicación y disciplina, con altas posibilidades de éxito.

Equidad. Trato sin discriminación, toma de decisiones justas e imparciales fomentando la igualdad para los clientes y colaboradores.

Compromiso. Valorar el tiempo de todos los que forman parte de la empresa intentando dar cumplimiento a compromisos adquiridos de manera oportuna; respetar y comprender la importancia de conseguir llegar a tiempo para iniciar las actividades diarias.

Trabajo en equipo: Efectuar actividades que denoten planificación y que apunten a un objetivo

común; se reconoce lo que se quiere conseguir y se conoce las labores que cada uno de los miembros del equipo debe desenvolver.

3.5.4 Políticas

- Todos los colaboradores deberán incurrir a sus labores diarias de forma puntual, registrarse en la hoja de asistencia para evitar ser sancionados de acuerdo al reglamento.
- Todos los colaboradores deberán permanecer en los sitios de trabajo, y no podrán abandonar el mismo sin previa autorización.
- La atención al cliente deberá ser respetuosa, amable y cordial.
- Se deberá evitar ser protagonistas e intervenir en discusiones, peleas o escándalos en el establecimiento o en sus inmediaciones, debiendo practicar con el ejemplo de las normas éticas y morales como el respeto entre compañeros de trabajo.

3.5.5 Base legal

De acuerdo a la actividad económica principal de la gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-” Riobamba-Chimborazo, como primer paso es el Registro Único de Contribuyentes RUC, además la empresa tiene que cumplir con varios requisitos impuestos en la normativa vigente para poder operar y prestar sus servicios a la sociedad.

Se deberá regir a las siguientes leyes:

- Constitución Política del Estado
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Hidrocarburos
- Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2
- Norma ISO 19011. Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental
- Norma NFPA 30. Código de manejo de combustibles líquidos inflamables
- Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo
- Reglamentos como: prevención de incendios, prevención y control de la contaminación del suelo, para el manejo de los desechos sólidos, entre otros
- Ordenanzas Municipales

- Factibilidad, permiso de operación y registro en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH

El establecimiento se dedica a la comercialización y venta de combustibles al parque automotor de Riobamba, actividad que se halla regulada, calificada y autorizada por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, cuenta con un contrato de abastecimiento y distribución de combustibles con la empresa estatal EP PETROECUADOR quien se somete a controles de calidad, cantidad, seguridad industrial y ambiental por parte de las autoridades competentes y de la propia comercializadora.

la gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba- “Riobamba-Chimborazo debe cumplir estrictamente con las disposiciones legales de seguridad, higiene industrial y control medioambiental vigentes en el país, así como las normas, estándares y códigos internacionales comúnmente aceptados en la industria hidrocarburífera,

3.5.6 Diagnóstico

3.5.6.1 Análisis FODA

Tabla 31-3: Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Suficiente capacidad de pago para cubrir obligaciones con terceros.2. Cordialidad en la atención al cliente3. Predisposición al cambio.4. Estabilidad económica y laboral.5. infraestructura	<ol style="list-style-type: none">1. Acogida de los servicios dentro del mercado local.2. Ampliación de la gama de productos y servicios.3. Diversidad de consumidores.4. Capacitaciones en organismos públicos y privados para empleados.5. Fuentes de financiamiento e inversión en las instituciones financieras.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. La empresa carece de publicidad.2. Procesos empíricos.3. La gerencia no diseña planes estratégicos.4. No se efectúan análisis financieros de los estados financieros.5. Los lineamientos estratégicos de la empresa no están identificados.	<ol style="list-style-type: none">1. Economía inestable del país.2. Creación de nuevas gasolineras.3. Nivel de desempleo alto.4. Incremento del precio de los combustibles.5. Ingreso al mercado de cadenas internacionales

Elaborado por: Andrea Lascano

3.5.6.2 Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

La evaluación de factores externos permite identificar las oportunidades y amenazas que la organización afronta.

Tabla 32-3: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
OPORTUNIDADES			
Acogida de los servicios dentro del mercado local.	0,10	4	0,40
Ampliación de la gama de productos y servicios	0,11	4	0,44
Diversidad de consumidores.	0,08	3	0,24
Capacitaciones en organismos públicos y privados para empleados.	0,07	3	0,21
Fuentes de financiamiento e inversión en las instituciones financieras.	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
Economía inestable del país.	0,12	1	0,12
Creación de nuevas gasolineras.	0,10	2	0,20
Nivel de desempleo alto.	0,11	1	0,11
Incremento del precio de los combustibles.	0,09	2	0,18
Ingreso al mercado de cadenas internacionales	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,48
CALIFICACIÓN	Oportunidad mayor 4 Oportunidad menor 3	Amenaza menor 2 Amenaza mayor 1	

Fuente: FODA

Elaborado por: Andrea Lascano

3.5.6.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

La evaluación de los factores internos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que afronta la organización.

Tabla 33-3: Matriz de evaluación de factores internos.

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
FORTALEZAS			
Suficiente capacidad de pago para cubrir obligaciones con terceros.	0,13	4	0,52
Cordialidad en la atención al cliente.	0,08	4	0,32
Predisposición al cambio.	0,07	3	0,21
Estabilidad económica y laboral.	0,09	4	0,36
Infraestructura	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
La empresa carece de publicidad.	0,09	2	0,18
Procesos empíricos.	0,13	1	0,13
La gerencia no diseña planes estratégicos.	0,08	2	0,16
No se realizan análisis financieros de los balances generales.	0,11	1	0,11
Los lineamientos estratégicos de la empresa no están identificados.	0,10	1	0,10
TOTAL	1		2,45
CALIFICACIÓN	Fortaleza mayor 4 Fortaleza menor 3	Debilidad menor 2 Debilidad mayor 1	

Fuente: FODA

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 34-3: Análisis de la matriz EFE y EFI

		NIVEL INTERNO		
		ALTA (4-3)	MEDIA (3-2)	BAJA (2-1)
NIVEL EXTERNO	ALTA (4-3)	CREZCA Y DESARROLLESE I	CREZCA Y DESARROLLESE II	PERSISTA O RESISTA III
	MEDIA (3-2)	CREZCA Y DESARROLLESE IV	PERSISTA O RESISTENTE V	COSECHE O ELIMINE VI
	BAJA (2-1)	PERSISTA O RESISTA. VII	COSECHE O ELIMINE VIII	COSECHE O ELIMINE IX

Fuente: Matriz EFE y Matriz EFI

Elaborado por: Andrea Lascano

3.5.6.4 Matriz FODA

Tabla 35-3: Matriz FODA

INTERNOS EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la variedad de productos y servicios a ofrecer, ya que la entidad cuenta con la suficiente capacidad de pago para cumplir obligaciones con terceros. Realizar capacitaciones en organismos públicos y privados a los empleados de la entidad ya que la gasolinera “Estación de Servicios– Riobamba–”tiene predisposición al cambio. Establecer normas de atención al cliente para mejorar el servicio prestado a los clientes, trayendo consigo complacer a la diversidad de consumidores. Realizar inversiones en las instituciones financieras ya que la entidad cuenta con una buena estabilidad económica y laboral. 	<p>D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de publicidad dentro de la entidad aprovechando la diversidad de consumidores, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. Identificar y diseñar los lineamientos estratégicos de la entidad para incrementar la acogida de los servicios dentro del mercado local. Capacitar a los empleados de la entidad en los organismos tanto públicos como privados para que los procesos no sean empíricos en su totalidad, sino que se los realice con un valor agregado. Realizar periódicamente el análisis financiero de los estados financieros, para invertir con el exceso de efectivo en las instituciones financieras.

AMENAZAS	F-A	D-A
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la relación con los clientes brindándoles un buen servicio, logrando que el consumidor prefiera y confíe en la entidad y no busque comprar en una nueva gasolinera. • Establecer estrategias alternativas para crear un fondo de reserva ya que la entidad cuenta exceso de efectivo, con esto disminuirá el impacto de la economía inestable del país. • Realizar un cambio desde la perspectiva gerencial realizando periódicamente un estudio de las variables macroeconómicas para mejorar la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la publicidad de la gasolinera “Estación de Servicio – Riobamba-“Chimborazo- Riobamba, para que la creación de nuevas gasolineras no afecte a la venta realizada en la entidad. • Diseñar alternativas estratégicas para sobrellevar la economía inestable del país. • Realizar los análisis financieros correspondientes a los estados financieros periódicamente para conocer el impacto del ingreso al mercado de cadenas internacionales.

Fuente: FODA

Elaborado por: Lascano Andrea, 2019

3.6 Objetivos estratégicos

Objetivo Financiero

- Optimar el manejo del recurso financiero para efectuar nuevas inversiones.

Objetivos de Mercado

- Incrementar el posicionamiento y la imagen de la gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba- “Riobamba-Chimborazo.
- Captar mayor número de clientes.

Objetivos de Organización, Procesos y Tecnología

- Contar con una estructura eficiente organizacional.
- Implementar un sistema de gestión de procesos para mejorar los procesos administrativos.
- Actualización e implementación de la normativa interna

Objetivos de Talento humano

- Capacitar al personal, creando que se sienta motivado, competitivo y que trabaje en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Contar con un sistema de comunicación interna eficaz
- Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.

3.6.1 Estrategias

Tabla 36-3: Cuadro de mando integral I.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Optimar el manejo del recurso financiero en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la gama de productos y servicios que se ofrecen en la entidad. • Efectuar un análisis financiero periódicamente a los estados financieros para evaluar el desempeño financiero de la entidad. • Efectuar inversiones en las instituciones financieras ya que la entidad cuenta con una buena estabilidad económica y laboral.
MERCADO	Incrementar el posicionamiento y la imagen de la gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“ Riobamba-Chimborazo Captar mayor número de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de publicidad. • Diseñar alternativas estratégicas para sobrellevar la economía inestable del país • Crear un plan de mercadeo (promociones) • Efectuar un estudio de mercado para satisfacer nuevas necesidades.
ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y TECNOLOGÍA	Contar con una estructura eficiente organizacional Implementar un sistema de gestión de procesos administrativos. Actualización e implementación de la normativa interna	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aprobar el organigrama institucional • Revisión y análisis de los procesos administrativos para conseguir un manejo apropiado de la entidad y no empírico. • Actualización de manuales y reglamentos. • Implementación y Control
TALENTO HUMANO	Capacitar al personal, creando que se sienta motivado, competitivo y que trabaje en el cumplimiento de los objetivos organizacionales Contar con un sistema de comunicación eficaz Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejoramiento del ambiente laboral. • Crear un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenidos • Mantener reuniones programadas • Difundir normativa vigente • Diseñar el sistema o metodología • Implementación del sistema

Fuente: FODA

Elaborado por: Andrea Lascano

3.7 Organización

3.7.1 Organigrama estructural

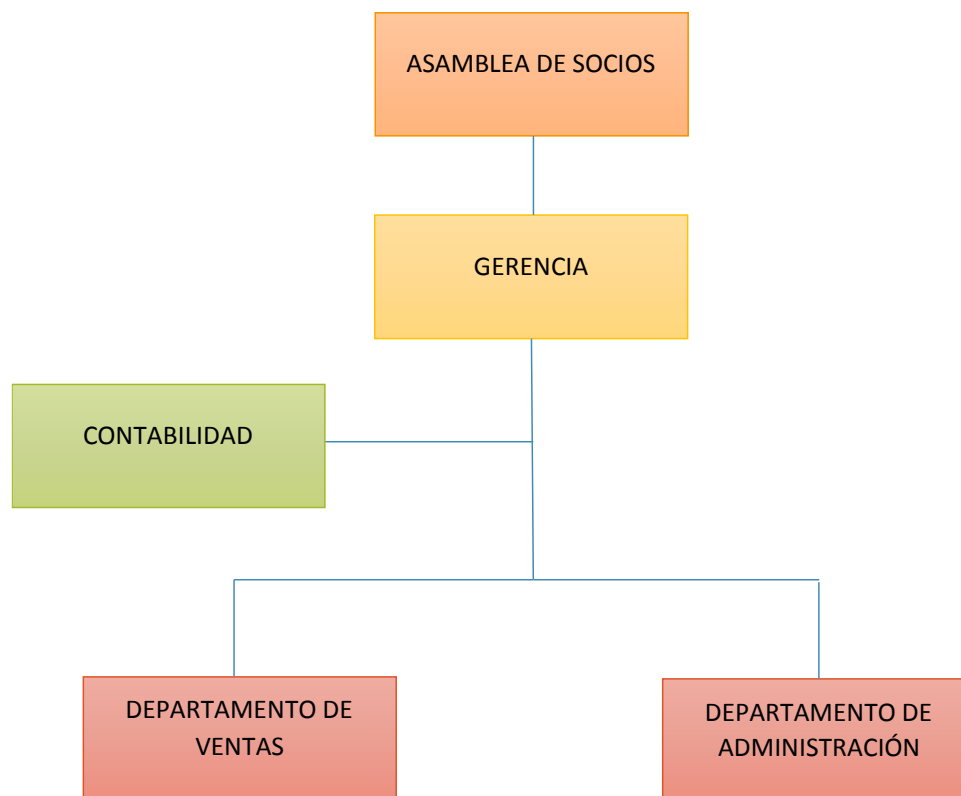


Gráfico 10-3: Organigrama estructural

Fuente: Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

3.7.2 Organigrama funcional

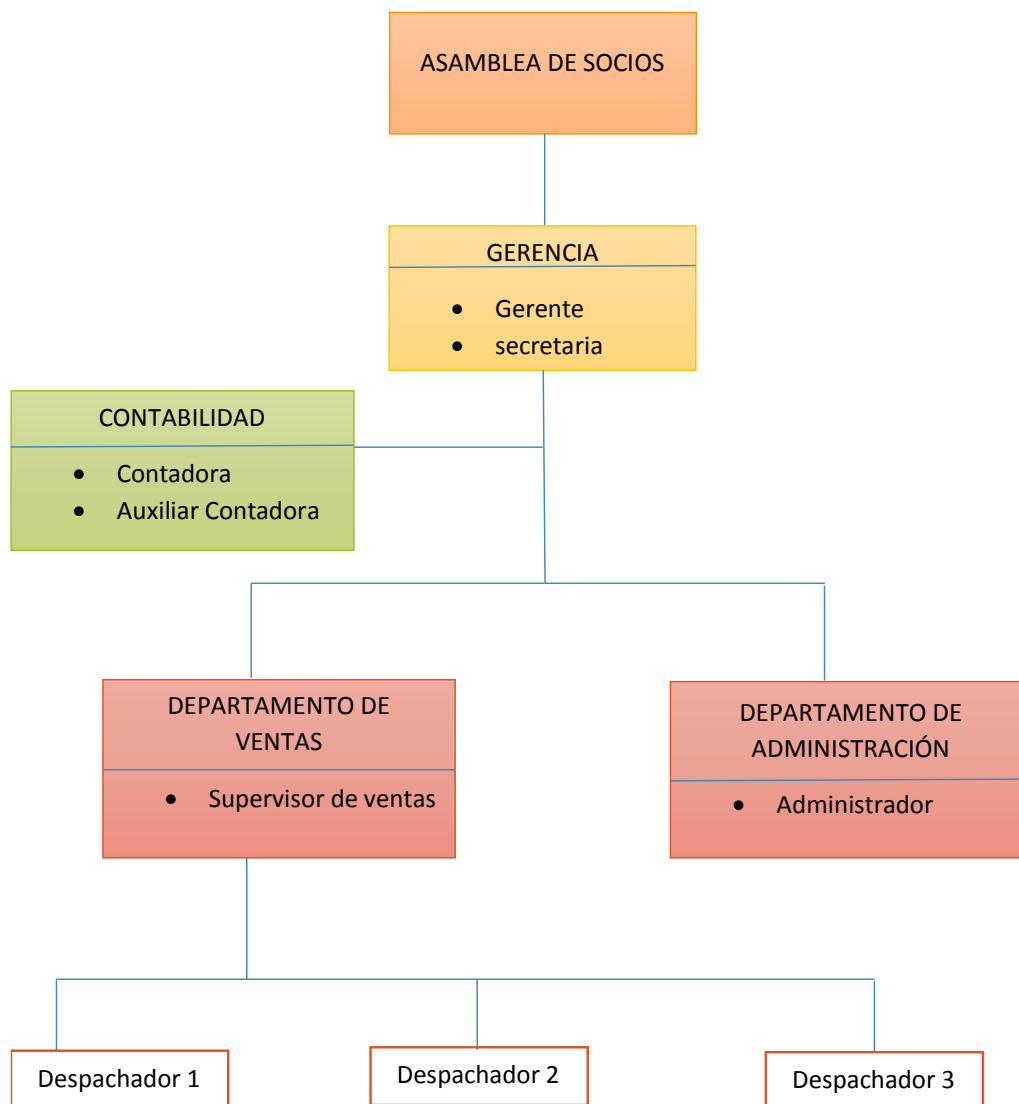


Gráfico 11-3: Organigrama funcional

Fuente: Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“

Elaborado por: Andrea Lascano

3.7.2.1 Análisis de puestos

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Tabla 37-3: Funciones del Gerente

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Unidad Administrativa
Cargo: Gerente
Reportar a: Propietarios
Supervisa: Departamento de Ventas y Departamento de Administración
Misión del puesto: Dirigir, coordinar, administrar y gestionar el funcionamiento de la gasolinera.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Ser el representante legal de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo en concordancia con los estatutos.• Responder por la marcha administrativa, disciplinaria y técnica de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo.• Velar por el cumplimiento de las normas y políticas de la entidad.• Control del Stock abastecimiento de combustible.• Supervisar el control de los inventarios de productos, para mantener existencias suficientes y poder brindar el servicio al cliente en el momento que se requiera.• Revisar y dirigir al personal que se cumpla con el procedimiento, verificar los registros de ventas, revisar la venta diaria, y aprobar todo tipo de documentación.• Controlar el estado de operación de las instalaciones como maquinaria, equipo de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo.• Supervisar la atención a los clientes.• Administrar y evaluar el desempeño del personal de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo

REQUISITOS
1. Estudios profesionales relacionados a Administración de Empresas, Economía o afines
2. Experiencia mínima de cinco años en cargos similares
3. Conocimiento en el área de combustibles.
4. Edad entre 20 y 50 años
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende de los propietarios
Coordina con el Administrador, Contador y Personal operativo
Supervisa al Administrador, Contador y Personal Operativo
Responsabilidad representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Estación de Servicios “Riobamba”

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 38-3: Funciones de la Secretaria

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Unidad Administrativa
Cargo: Secretaria
Reportar a: Gerente
Supervisa: Documentos en orden.
Misión del puesto: Mantener organizado los documentos de valor, y todo al día dentro de la Estación de Servicios “Riobamba”.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día la agenda del gerente superior. • Llevar un registro de los datos de las personas, proveedores y entidades con las que debe mantener comunicación el gerente. • Contestar llamadas y registrar el motivo de las mismas. • Recibir a los proveedores y visitantes en la oficina por ende es indispensable que cuente con una imagen corporativa. • Dar las primeras pautas e instrucciones sobre los procesos de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo. • Leer, responder y archivar los correos o facturas, posteriormente entregar al gerente. • Correcto manejo de Word, Excel entre otros programas que permitan preparar los documentos con agilidad y rapidez. • Manejar una base de datos con los contactos importantes para la entidad. • Archivar la correspondencia escrita, así como las actas de la asamblea y otros documentos. • Manejar de manera adecuada y eficientemente toda información importante para la entidad.

REQUISITOS
1. Bachiller
2. Experiencia mínima de dos años en cargos similares
3. Edad entre 23 y 26 años
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende del Gerente
Llevar el registro de asistencia del Gerente, Administrador, Contador y Personal operativo
Conocer sobre la operatividad de la Gasolinera.
Responsabilidad de resguardar facturas, cheques y cierres de caja.

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 39-3: Funciones del Contador

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Unidad Financiera
Cargo: Contador
Reportar a: Gerente.
Supervisa: No aplica
Misión del puesto: Analizar, aplicar e interpretar la información contable financiera con finalidad de reflejar la realidad económica de la Estación de Servicios “Riobamba”.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar libros, registros y demás instrumentos necesarios para reflejar la realidad financiera de la organización. • Comprobar saldos y realizar conciliaciones mensuales en la cuenta bancos. • Comprobar y verificar el registro de las transacciones y sus respectivos documentos de respaldo. • Verificar la legalidad de los documentos previo a los registros contables. • Elaborar políticas contables. • Cumplir con las obligaciones tributarias, realizando declaraciones de impuestos, anexos, transacciones, etc • Asesor a la gerencia en materia de control interno. • Entregar informes sobre la situación de la empresa para quienes la soliciten. • Prestar la colaboración necesaria a los demás funcionarios para lograr el funcionamiento armonizado de la compañía. • Elaborar roles de pagos mensual.

REQUISITOS
1. Estudios Universitarios en Contabilidad.
2. Experiencia mínima de tres años en cargos similares
3. Amplios conocimientos en tributación y finanzas
4. Experiencia en gasolineras.
5. Manejo de sistemas contables.
6. Conocimiento de leyes y reglamentos actualizados.
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende del Gerente
Coordina con el Gerente y Administrador
Conocer sobre la operatividad de la Gasolinera.
Responsabilidad de elaborar los estados financieros de forma correcta.

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 40-3: Funciones del Supervisor de ventas.

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Ventas
Cargo: Supervisor de ventas.
Reportar a: Supervisor de ventas
Supervisa: Despachadores de combustible.
Misión del puesto: Estar pendiente de todo lo relacionado con la parte operativa de la Estación de Servicios “Riobamba”.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar billetes falsos • Trabajar en quipo • Elaboración de reportes, facturación. • Compra de insumos, manejo de caja chica • Elaborar rol semanal, control administrativo del personal control de liquidaciones • Control de comisiones vendidas por el despachador. • Establecer negociaciones con los trabajadores para obtener mejores resultados de desempeño. • Registrar facturas, verificar saldos, confirmar depósitos de efectivo enviados. • Estar atento a los vehículos que se estacionan para que no permanezcan más de cinco minutos en el lugar.

REQUISITOS
1. Estudios Universitarios culminados en Marketing o en áreas similares.
2. Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
3. Conocimientos de servicios al cliente.
4. Experiencia en ventas.
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende del Gerente
Coordina con el gerente y administrador.
Conocer sobre la operatividad de la Gasolinera.

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 41-3: Funciones del Despachador de combustible.

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Operatividad
Cargo: Vendedor
Reportar a: Supervisor de ventas
Supervisa: No aplica
Misión del puesto: Efectuar sus actividades las cuales se relacionan con la venta de combustible en la Estación de Servicios “Riobamba”.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Despacho de combustible • Facturación de la venta de combustible • Verificar y linear correctamente la identificación de los clientes que efectúen sus compras a crédito. • Limpieza del área de trabajo y su alrededor. • Reporte de ventas. • Cuadre diario. • Respetar y hacer respetar las normas de seguridad. • Y todas las tareas que le hayan sido asignadas por el jefe inmediato.

REQUISITOS
1. Bachillerato culminado.
2. Ser mayor de edad.
3. Conocimientos de servicios al cliente.
4. Experiencia en ventas.
5. Manejo de situaciones problemáticas con clientes.
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende del Supervisor de ventas
Responsabilidad de suministrar combustible utilizando los equipos y materiales requeridos para brindar con eficiencia los servicios solicitados por sus clientes.

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 42-3: Funciones del Administrador

ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIOBAMBA”
Manual de funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Área: Unidad Administrativa
Cargo: Administrador
Reportar a: Gerente y Contadora
Supervisa: No aplica
Misión del puesto: Administrar de manera ética los recursos con los que cuenta la Estación de Servicios “Riobamba”.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Controlar la mercadería de la gasolinera.• Control de inventarios.• Validar los reportes de venta.• Atender y resolver las quejas y sugerencias del cliente.• Administrar y evaluar el desempeño del personal

REQUISITOS
1. Estudios Universitarios en Administración de Empresas o carreras afines.
2. Experiencia mínima de tres años en cargos similares
3. Amplios conocimientos en tributación y finanzas
4. Experiencia en gasolineras.
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende del Gerente
Coordina con el Gerente y Contador
Conocer sobre la operatividad de la Gasolinera.

Fuente: Estación de Servicios “Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano.

3.8 Dirección

(Daft., 2004) Señala cuatro tipos de liderazgo: autocrático, democrático, dejar hacer y situacional

1. Liderazgo autocrático: aparece cuando se toman decisiones de manera unilateral y se convierte en valor el poder legítimo.
2. Liderazgo democrático: Cuando se toman decisiones con base en la participación de sus subordinados.
3. Liderazgo dejar hacer: Cuando el jefe no vigila y hostiga al empleado porque está consciente de la responsabilidad que este ostenta, no tiene influencia ni poder para ejercer su autoridad.
4. Liderazgo situacional: se adapta el liderazgo a las circunstancias que se presentan en la organización y a la disposición de los empleados para el cumplimiento de las tareas, puede ser cualquier tipo de líder aludido anteriormente, se adapta al momento por el que la empresa esté pasando.

La etapa de dirección cobra importancia porque se encuentra relacionada con los seres humanos que trabajan dentro de la organización, un verdadero líder sabrá asemejar cada situación para poder tomar decisiones que beneficien a la entidad.

Es importante tener dentro de toda organización a un líder, pero ende este papel es fundamental ya que se debe contar con un conjunto de características con las que se debe cumplir para guiar a las personas que tiene a cargo; dentro la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo el gerente real cumple con el deber de ser líder para sus subordinados es por eso que maneja un liderazgo democrático ya que la opinión de los colaboradores de la entidad cuenta y es valiosa ya que cada uno aporta con la labor que efectúa para conseguir los objetivos, sin embargo debido al entorno en el que se maneja la entidad, el líder debe adoptar una postura de liderazgo situacional debido a que debe estar preparado para las circunstancias problemáticas y beneficiosas a las que deberá enfrentar.

3.9 Control

Tabla 43-3: Cuadro de mando integral I

METAS 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRATEGIA	VERDE	AMARILLO	ROJO
1.- Optimizar el manejo del recurso financiero en la entidad.	1.1.- Incrementar el inventario	4 productos y 2 tipos de servicios al año	2 productos y 1 tipo de servicio al año	1 producto y 0 tipo de servicio al año
	1.2.- Efectuar un análisis financiero periódicamente a los estados financieros para evaluar el desempeño financiero de la entidad	2 al año	1 al año	0 al año
	1.3. Efectuar el respectivo cobro a la cuenta de Cuentas por cobrar largo plazo	1 al año	0 al año	0 al año
	1.4.- Efectuar inversión en las instituciones financieras	2 al año	1 al año	0 al año
2.- Incrementar el posicionamiento y la imagen de la gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“ Riobamba-Chimborazo	2.1.- Diseñar un plan de publicidad.	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
	2.2.- Diseñar alternativas económicas para sobrellevar la economía inestable del país	4 al año	3 al año	2 al año
3.- Captar mayor número de clientes	3.1.- Crear un plan de mercadeo (promociones)	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
	3.2.- Realizar un estudio de mercado para satisfacer nuevas necesidades.	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
4.- Contar con una estructura eficiente organizacional	4.1.- Diseñar y aprobar el organigrama institucional	2 vez al año	1 vez al año	0 veces al año
5.- Implementar un sistema de gestión de procesos administrativos.	5.1.- Revisión y análisis de los procesos administrativos para conseguir un manejo apropiado de la entidad y no empírico.	12 meses del año	8 meses del año	5 meses del año
6.- Actualización e implementación de la normativa interna	6.1.- Actualización de manuales y reglamentos.	2 veces al año	1 vez al año	0 veces al año
	6.2.- Implementación y Control	12 meses del año	8 meses del año	5 meses del año
7.- Capacitar al personal, creando que se sienta motivado, competitivo y que trabaje en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	7.1.- Plan de mejoramiento del ambiente laboral.	4 veces al año	3 veces al año	1 vez al año
	7.2.- Crear un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenido.	12 veces al año	8 veces al año	5 veces al año
8.- Contar con un sistema de comunicación eficaz	8.1- Mantener reuniones programadas	6 veces al año	3 veces al año	2 veces al año
	8.2.- Difundir normativa vigente	6 veces al año	3 veces al año	2 veces al año
9.- Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal	9.1.- Diseñar el sistema o metodología	2 veces al año	1 vez al año	0 veces al año
	9.2.- Implementación del sistema	12 meses del año	8 meses del año	5 meses del año

Fuente: FODA

Elaborado por: Andrea Lascano

Ciclo de caja

Período que transcurre entre el desembolso por la compra de materia prima el momento en que se recibe efectivo por la venta del bien o producto terminado.

$$CC= PPI+PCP-PPP$$

Donde:

PPI=Periodo promedio de inventario

$$PPI= \text{Costo de Mercaderías} / \text{Promedio de Inventarios}$$

$$= 605.887,57/6.901,07= 87.79\$$$

$$=360/87.79= 4.10 \text{ Veces}$$

PCP=Periodo de cobranza promedio

$$PCP= (\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Días en el año}) / \text{Ventas anuales a Crédito}$$

$$PCP= (3.028,99*360) / (81.498,20)$$

$$PCP=13.38$$

PPP= Periodo de pago promedio

$$PPP= \text{Proveedores} / \text{Compras}$$

$$PPP=22.841,99/612.788,64$$

$$PPP=0.037$$

Rotación del efectivo

Número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultando de su venta.

$$RE= 360/CC$$

Donde:

RE: Rotación de efectivo

CC: Ciclo de caja

CC=360/101,13

CC=3.56 veces

Efectivo mínimo para operaciones

Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para efectuar sus operaciones

EMO= DAT/RE

Donde:

DAT= Desembolsos anuales totales

RE= Rotación del efectivo

RE= 634.727,12/3.56

RE=178.294,13

Tabla 44-3: Cuadro de mando integral II

INICIATIVA ESTRATEGIA	CRONOGRAMA AÑO 2020 (MESES)												Responsable	Costo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.1.-Incrementar el inventario														Gerente general	59,470 \$
Productos: Refrigerantes, aceites, artículos para carros (Llanas, moquetas, shampoo y cera para carros)															
Servicios: Cambio de aceite, lavado de autos															
1.2.-Efectuar un análisis financiero periódicamente a los estados financieros para evaluar el desempeño financiero de la entidad.														Gerente general	0\$
1.3.- Efectuar el respectivo cobro a la cuenta de Cuentas por cobrar largo plazo														Gerente general Contador	0\$
1.4.-Efectuar inversión en las instituciones financieras ya que la entidad cuenta con una buena estabilidad económica y laboral.														Gerente general	50,000\$
Póliza															
2.1.-Diseñar un plan de publicidad.														Gerente general	630\$
Redes sociales: Facebook, Instagram															
Letreros digitales de publicidad															
2.2.-Diseñar alternativas económicas para sobrellevar la economía inestable del país														Gerente general	0\$
3.1.- Crear un plan de mercadeo (promociones)														Gerente general	0\$
3.2.- Efectuar un estudio de mercado para satisfacer nuevas necesidades.														Gerente general	0\$
4.1.-Diseñar y aprobar el organigrama institucional														Asamblea de socios Gerente real	0\$
5.1.- Revisión y análisis de los procesos administrativos para conseguir un manejo apropiado de la entidad y no empírico.														Gerente general	0\$
6.1.-Actualización de manuales y reglamentos.														Asamblea de socios Gerente real	0\$
6.2.-Implementación y Control														Gerente real Todas las áreas	0\$
7.1.-Plan de mejoramiento del ambiente laboral.														Gerente general	0\$
7.2.-Crear un sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de los resultados obtenidos														Asamblea de socios Gerente general	3.000\$
8.1.-Mantener reuniones programadas														Gerente general Todas las áreas	50\$
8.2.-Difundir normativa vigente														Gerente general Todas las áreas	0\$
9.1.-Diseñar el sistema o metodología para satisfacción del personal.														Gerente general	180\$
9.2.-Implementación del sistema														Gerente general Todas las áreas	0\$
												TOTAL	113.330\$		

Fuente: Cuadro de mando integral I
Elaborado por: Andrea Lascano

1.1.- Incrementar el inventario

Tabla 45-3: Costo de variedad de productos

	Precio de compra	Precio de venta al público	Unidades	Unidades anules	Costo total	Valor en ventas	Ganancias Anuales Totales
Refrigerantes							\$ 913
Prestone 50/50	9,5	14	10	120	1140	1680	540
Acdelco 1ltro	4,6	6,99	13	156	717,6	1090,44	372,84
Lubricantes							\$ 252
Caja manual	3	5,1	10	120	360	612	252
Aceites							\$ 2.026
Kendall	13,8	20	13	156	2152,8	3120	967,2
Mobil 20w-50	9,7	16	14	168	1629,6	2688	1058,4
Llantas							\$ 15.919
Tipo 1 x 4	137,89	189	8	96	13237,44	18144	4906,56
Tipo 2 x 4	180,99	240	8	96	17375,04	23040	5664,96
Tipo 3 x 4	321,88	411	5	60	19312,8	24660	5347,2
Moquetas							\$ 807
Set Magic	24,55	38	5	60	1473	2280	807
Shampoo							\$ 377
Alto brillo Ph	6,77	12	6	72	487,44	864	376,56
Cera							\$ 576
Cera líquida vbfCarnauba	11	15	12	144	1584	2160	576
INVERSIÓN					\$ 59.470		
VENTAS					\$ 80.338		
GANANCIA TOTAL					\$ 20.869		\$ 20.869

Fuente: Precios del local "El Gato" (Veloz 22-36 y Brasil)

Elaborado por: Andrea Lascano

1.4.- Efectuar inversión en las instituciones financieras ya que la entidad cuenta con una buena estabilidad económica y laboral.

Póliza

Tabla 46-3: Cooperativa de ahorro y crédito JEP
CALIFICACIÓN AA

Capital	\$30.000
Tasa Pasiva	8.5%
Valor monetario creado por inversión.	\$2.550

Elaborado por: Lascano Ramírez Andrea, 2019.

Tabla 47-3: Banco de Guayaquil calificación AAA

Capital	\$20.000
Tasa Pasiva	6.10%
Valor monetario creado por inversión.	\$1.220

Elaborado por: Lascano Ramírez Andrea, 2019.

Proyección Financiera

Tabla 48-3: Proyecciones en el estado de resultados sin emplear el modelo de gestión financiera

GASOLINERA ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA- ESTADO DE RESULTADOS							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$574.368,29	\$666.423,33	\$674.686,98	\$683.053,10	\$691.522,96	\$700.097,84	\$708.779,05
INGRESOS OPERACIONALES	\$524.368,29	\$666.423,33	\$ 674.686,98	\$683.053,10	\$691.522,96	\$700.097,84	\$708.779,05
VENTA DE GASOLINA TARIFA 12%	\$524.368,29	\$666.423,33	\$674.686,98	\$683.053,10	\$691.522,96	\$700.097,84	\$708.779,05
NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-
COSTOS Y GASTOS	\$507.344,02	\$626.952,90	\$634.727,12	\$642.597,73	\$650.565,94	\$658.632,96	\$666.800,01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$29.050,19	\$27.424,86	\$27.764,93	\$28.109,21	\$28.457,77	\$28.810,64	\$29.167,90
SUELDOS	\$14.664,65	\$14.664,65	\$14.846,49	\$15.030,59	\$15.216,97	\$15.405,66	\$15.596,69
SECAP E IECE IEES	\$135,14	\$135,02	\$136,69	\$138,39	\$140,11	\$141,84	\$143,60
APORTES PATRONAL IEES	\$1.634,95	\$1.634,95	\$1.655,22	\$1.675,75	\$1.696,53	\$1.717,56	\$1.738,86
DEÉCIMO TERCER SUELDO	\$1.250,90	\$1.250,90	\$1.266,41	\$1.282,11	\$1.298,01	\$1.314,11	\$1.330,40
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$1.383,17	\$1.383,17	\$1.400,32	\$1.417,69	\$1.435,26	\$1.453,06	\$1.471,08
FONDOS DE RESERVA	\$400	\$325,46	\$329,50	\$333,58	\$337,72	\$341,91	\$346,15
HONORARIOS DE CONTADOR	\$2.500,00	\$3.916,70	\$ 3.965,27	\$4.014,44	\$4.064,22	\$4.114,61	\$4.165,63
SEGUROS PAGADOS	\$179,38	\$179,38	\$181,60	\$183,86	\$186,14	\$188,44	\$190,78
LUZ ELÉCTRICA	\$430	\$572,51	\$579,61	\$586,80	594,07	601,44	608,90
SUMINISTROS DE OFICINA	\$2500	\$360,59	\$365,06	\$369,59	\$374,17	\$378,81	\$383,51
ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	\$567	\$379,16	\$383,86	\$388,62	\$393,44	\$398,32	\$403,26
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$355	\$144,89	\$146,69	\$148,51	\$150,35	\$152,21	\$154,10
ARTÍCULOS FERRETERÍA	\$22	\$8,55	\$8,66	\$8,76	\$8,87	\$8,98	\$9,09
LICIENCIA AMBIENTAL	\$1.080,00	\$1.080	\$1.093,39	\$1.106,95	\$1.120,68	\$1.134,57	\$1.148,64
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$83	\$37,94	\$38,41	\$38,89	\$39,37	\$39,86	\$ 40,35

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN LOCALES COMERCIALES	\$1.700,00	\$1.185,99	\$1.200,70	\$1.215,58	\$1.230,66	\$1.245,92	\$1.261,37
SERVICIO DE INTERNET	\$165	\$165	\$167,05	\$169,12	\$171,21	\$173,34	\$175,49
GASTOS FINANCIEROS	\$1061,46	\$1061,46	\$1.074,62	\$1.087,95	\$1.101,44	\$1.115,10	\$1.128,92
INTERESES PAGADOS	\$570,42	\$570,42	\$577,49	\$584,65	\$591,90	\$599,24	\$606,67
SERVICIOS BANCARIOS	\$442,6	\$442,6	\$448,09	\$453,64	\$459,27	\$464,96	\$470,73
SEGURO PRÉSTAMO BANCARIO	\$48,44	\$48,44	\$49,04	\$49,65	\$50,26	\$50,89	\$51,52
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	477.232,37	598.466,58	605.887,57	613.400,57	\$ 621.006,74	\$628.707,22	\$636.503,19
COSTO DE VENTAS	\$-3.678,22	\$-6.816,54	\$- 6.901,07	\$- 6.986,64	\$- 7.073,27	\$ -7.160,98	\$- 7.249,78
COMPRA GASOLINA EXTRA 12%	\$322.678,02	\$437.283,53	\$442.705,85	\$448.195,40	\$453.753,02	\$459.379,56	\$465.075,87
COMPRA GASOLINA SUPER 12%	\$12.422,24	\$15.089,64	15.276,75	\$15.466,18	\$15.657,96	\$15.852,12	\$16.048,69
COMPRA DIESEL 12%	\$145.325,33	\$152.189,95	\$154.077,11	\$155.987,66	\$157.921,91	\$159.880,14	\$161.862,65
TRANSPORTE EN COMPRAS	\$485	\$720	\$728,93	\$737,97	\$747,12	\$756,38	\$765,76
TOTAL INGRESOS	\$524.368,29	\$666.423,33	\$674.686,98	\$683.053,10	\$691.522,96	\$700.097,84	\$708.779,05
TOTAL EGRESOS	\$507.344,02	\$626.952,90	\$634.727,12	\$642.597,73	\$650.565,94	\$658.632,96	\$666.800,01
TOTAL UTILIDAD	17.024,27	39.470,43	39.959,86	40.455,37	40.957,01	41.464,88	\$41.979,04

Fuente: Estados financieros 2017-2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 49: Proyecciones en el Balance Real sin emplear el modelo de gestión financiera

CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO	156.656,22	163.776,17	165.806,99	167.863,00	169.944,50	172.051,81	174.185,26
ACTIVO CORRIENTE	76.156,22	83.276,17	84.308,79	85.354,22	86.412,62	87.484,13	88.568,94
DISPONIBLE	60.490,99	73.467,74	74.378,74	75.301,04	76.234,77	77.180,08	78.137,11
CAJA	58.490,20	70.068,09	70.936,93	71.816,55	72.707,08	73.608,65	74.521,39
BANCOS	2.000,79	3.399,65	3.441,81	3.484,48	3.527,69	3.571,44	3.615,72
EXIGIBLE	6.033,21	2.991,89	3.028,99	3.066,55	3.104,57	3.143,07	3.182,04
CUENTAS POR COBRAR	6.033,21	2.991,89	3.028,99	3.066,55	3.104,57	3.143,07	3.182,04
EFFECTÚABLE	9.632,02	6.816,54	6.901,07	6.986,64	7.073,27	7.160,98	7.249,78
INVENTARIOS	9.632,02	6.816,54	6.901,07	6.986,64	7.073,27	7.160,98	7.249,78
OTROS ACTIVOS	80.500	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	80500	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00
PASIVO	35.063,04	38.860,93	39.342,81	39.830,66	40.324,56	40.824,58	41.330,81
PASIVO CORRIENTE	27.046,83	30.844,72	31.227,19	31.614,41	32.006,43	32.403,31	32.805,11
PROVEEDORES	18.764,33	22.562,22	22.841,99	23.125,23	23.411,99	23.702,29	23.996,20
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	1.172,13	1.172,13	1.186,66	1.201,38	1.216,28	1.231,36	1.246,63
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.920,56	5.920,56	5.993,97	6.068,30	6.143,55	6.219,73	6.296,85
IESS POR PAGAR	464,96	464,96	470,73	476,56	482,47	488,45	494,51
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	724,85	724,85	733,84	742,94	752,15	761,48	770,92
PASIVO NO CORRIENTE	8.016,21	8.016,21	8.115,61	8.216,24	8.318,13	8.421,27	8.525,69
PRÉSTAMO POR PAGAR	8.016,21	8.016,21	8.115,61	8.216,24	8.318,13	8.421,27	8.525,69
PATRIMONIO NETO	121.593,18	124.915,24	126.464,19	128.032,34	129.619,95	131.227,23	132.854,45
CAPITAL	94.546,35	93.655,07	94.816,39	95.992,12	97.182,42	98.387,48	99.607,49
RESULTADO DEL EJERCICIO	27.046,83	31.260,17	31.647,80	32.040,23	32.437,53	32.839,75	33.246,97
PASIVO+PATRIMONIO	156.656,22	163.776,17	165.806,99	167.863,00	169.944,50	172.051,81	174.185,26

Fuente: Estados financieros 2017-2018 Gasolinera "Estación de Servicios -Riobamba-"

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 50: Proyecciones en el estado de resultados con el modelo de gestión aplicado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	\$ 707.692,10	\$ 716.467,48	\$ 725.351,68	\$ 734.346,04	\$ 743.451,93	\$ 752.670,73
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 683.053,10	\$ 691.522,96	\$ 700.097,84	\$ 708.779,06	\$ 717.567,92	\$ 726.465,76
VENTA DE GASOLINA TARIFA 12%	\$ 683.053,10	\$ 691.522,96	\$ 700.097,84	\$ 708.779,06	\$ 717.567,92	\$ 726.465,76
NO OPERACIONALES	\$ 24.639,00	\$ 24.944,52	\$ 25.253,84	\$ 25.566,98	\$ 25.884,01	\$ 26.204,98
VENTA DE PRODUCTOS VARIOS	\$ 20.869,00	\$ 21.127,78	\$ 21.389,76	\$ 21.654,99	\$ 21.923,51	\$ 22.195,37
INTERESES GANADOS	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00
COSTOS Y GASTOS	\$ 646.457,46	\$ 654.473,53	\$ 662.589,00	\$ 670.805,11	\$ 679.123,09	\$ 687.544,22
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 31.969,23	\$ 32.365,65	\$ 32.766,98	\$ 33.173,29	\$ 33.584,64	\$ 34.001,09
SUELDOS	\$ 15.030,59	\$ 15.216,97	\$ 15.405,66	\$ 15.596,69	\$ 15.790,09	\$ 15.985,89
SECAP E IECE IEES	\$ 138,39	\$ 140,11	\$ 141,84	\$ 143,60	\$ 145,38	\$ 147,19
APORTES PATRONAL IEES	\$ 1.675,75	\$ 1.696,53	\$ 1.717,57	\$ 1.738,86	\$ 1.760,43	\$ 1.782,26
DEÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.282,11	\$ 1.298,01	\$ 1.314,10	\$ 1.330,40	\$ 1.346,90	\$ 1.363,60
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.417,69	\$ 1.435,27	\$ 1.453,07	\$ 1.471,08	\$ 1.489,33	\$ 1.507,79
FONDOS DE RESERVA	\$ 333,58	\$ 337,72	\$ 341,90	\$ 346,14	\$ 350,44	\$ 354,78
HONORARIOS DE CONTADOR	\$ 4.014,44	\$ 4.064,22	\$ 4.114,62	\$ 4.165,64	\$ 4.217,29	\$ 4.269,58
SEGUROS PAGADOS	\$ 183,86	\$ 186,14	\$ 188,45	\$ 190,78	\$ 193,15	\$ 195,55
LUZ ELÉCTRICA	\$ 586,80	\$ 594,08	\$ 601,44	\$ 608,90	\$ 616,45	\$ 624,10
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 369,59	\$ 374,17	\$ 378,81	\$ 383,51	\$ 388,27	\$ 393,08
ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	\$ 388,62	\$ 393,44	\$ 398,32	\$ 403,26	\$ 408,26	\$ 413,32
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 148,51	\$ 150,35	\$ 152,22	\$ 154,10	\$ 156,01	\$ 157,95
ARTÍCULOS FERRETERÍA	\$ 8,76	\$ 8,87	\$ 8,98	\$ 9,09	\$ 9,20	\$ 9,32
LICIENCIA AMBIENTAL	\$ 1.106,95	\$ 1.120,68	\$ 1.134,57	\$ 1.148,64	\$ 1.162,88	\$ 1.177,30
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 88,89	\$ 89,99	\$ 91,11	\$ 92,24	\$ 93,38	\$ 94,54
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN LOCALES COMERCIALES	\$ 1.215,58	\$ 1.230,65	\$ 1.245,91	\$ 1.261,36	\$ 1.277,00	\$ 1.292,84
SERVICIO DE INTERNET	\$ 169,12	\$ 171,22	\$ 173,34	\$ 175,49	\$ 177,67	\$ 179,87
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 810,00	\$ 820,04	\$ 830,21	\$ 840,51	\$ 850,93	\$ 861,48
BONO TRABAJADORES	\$ 3.000,00	\$ 3.037,20	\$ 3.074,86	\$ 3.112,99	\$ 3.151,59	\$ 3.190,67
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.087,94	\$ 1.101,43	\$ 1.115,09	\$ 1.128,92	\$ 1.142,91	\$ 1.157,09
INTERESES PAGADOS	\$ 584,65	\$ 591,90	\$ 599,24	\$ 606,67	\$ 614,19	\$ 621,81
SERVICIOS BANCARIOS	\$ 453,64	\$ 459,27	\$ 464,96	\$ 470,73	\$ 476,56	\$ 482,47
SEGURO PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 49,65	\$ 50,27	\$ 50,89	\$ 51,52	\$ 52,16	\$ 52,81
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	\$ 613.400,29	\$ 621.006,45	\$ 628.706,93	\$ 636.502,90	\$ 644.395,54	\$ 652.386,04
COSTO DE VENTAS	-\$ 66.456,64	-\$ 67.280,70	-\$ 68.114,98	-\$ 68.959,61	-\$ 69.814,71	-\$ 70.680,41
COMPRA GASOLINA EXTRA 12%	\$ 448.195,40	\$ 453.753,02	\$ 459.379,56	\$ 465.075,87	\$ 470.842,81	\$ 476.681,26
COMPRA GASOLINA SUPER 12%	\$ 15.466,18	\$ 15.657,96	\$ 15.852,12	\$ 16.048,69	\$ 16.247,69	\$ 16.449,16
COMPRA DIESEL 12%	\$ 155.987,66	\$ 157.921,91	\$ 159.880,14	\$ 161.862,65	\$ 163.869,75	\$ 165.901,73
COMPRA REFRIGERANTES	\$ 1.857,60	\$ 1.880,63	\$ 1.903,95	\$ 1.927,56	\$ 1.951,46	\$ 1.975,66
COMPRA LUBRICANTES	\$ 360,00	\$ 364,46	\$ 368,98	\$ 373,56	\$ 378,19	\$ 382,88
COMPRA LLANTAS	\$ 49.925,28	\$ 50.544,35	\$ 51.171,10	\$ 51.805,63	\$ 52.448,01	\$ 53.098,37
COMPRA MOQUETAS	\$ 1.473,00	\$ 1.491,27	\$ 1.509,76	\$ 1.528,48	\$ 1.547,43	\$ 1.566,62
COMPRA DE ACEITE	\$ 3.782,40	\$ 3.829,30	\$ 3.876,79	\$ 3.924,86	\$ 3.973,53	\$ 4.022,80
COMPRA SHAMPOO	\$ 487,44	\$ 493,48	\$ 499,60	\$ 505,80	\$ 512,07	\$ 518,42
COMPRA CERA	\$ 1.584,00	\$ 1.603,64	\$ 1.623,53	\$ 1.643,66	\$ 1.664,04	\$ 1.684,67
TRANSPORTE EN COMPRAS	\$ 737,97	\$ 747,12	\$ 756,39	\$ 765,76	\$ 775,26	\$ 784,87
TOTAL INGRESOS	\$ 707.692,10	\$ 716.467,48	\$ 725.351,68	\$ 734.346,04	\$ 743.451,93	\$ 752.670,73
TOTAL EGRESOS	\$ 646.457,46	\$ 654.473,53	\$ 662.589,00	\$ 670.805,11	\$ 679.123,09	\$ 687.544,22
TOTAL UTILIDAD	\$ 61.234,64	\$ 61.993,95	\$ 62.762,67	\$ 63.540,93	\$ 64.328,84	\$ 65.126,52

Fuente: Proyecciones de los años 2017-2018

Elaborado por: Andrea Lascano

Tabla 51-3: Proyecciones en el balance general con el modelo de gestión aplicado

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO	\$ 165.854,22	\$ 167.910,81	\$ 169.992,91	\$ 172.100,82	\$ 174.234,87	\$ 176.395,38
ACTIVO CORRIENTE	\$ 165.854,22	\$ 167.910,81	\$ 169.992,91	\$ 172.100,82	\$ 174.234,87	\$ 176.395,38
DISPONIBLE	\$ 46.331,03	\$ 46.905,53	\$ 47.487,16	\$ 48.076,00	\$ 48.672,15	\$ 49.275,68
CAJA	\$ 42.846,55	\$ 43.377,85	\$ 43.915,73	\$ 44.460,29	\$ 45.011,60	\$ 45.569,74
BANCOS	\$ 3.484,48	\$ 3.527,69	\$ 3.571,43	\$ 3.615,72	\$ 3.660,55	\$ 3.705,94
EXIGIBLE	\$ 3.066,55	\$ 3.104,58	\$ 3.143,07	\$ 3.182,05	\$ 3.221,50	\$ 3.261,45
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.066,55	\$ 3.104,58	\$ 3.143,07	\$ 3.182,05	\$ 3.221,50	\$ 3.261,45
EFFECTÚABLE	\$ 66.456,64	\$ 67.280,70	\$ 68.114,98	\$ 68.959,61	\$ 69.814,71	\$ 70.680,41
INVENTARIOS	\$ 66.456,64	\$ 67.280,70	\$ 68.114,98	\$ 68.959,61	\$ 69.814,71	\$ 70.680,41
DIFERIDO CORRIENTE	\$ 50.000,00	\$ 50.620,00	\$ 51.247,69	\$ 51.883,16	\$ 52.526,51	\$ 53.177,84
INVERSIONES	\$ 50.000,00	\$ 50.620,00	\$ 51.247,69	\$ 51.883,16	\$ 52.526,51	\$ 53.177,84
PASIVO	\$ 94.939,75	\$ 96.117,00	\$ 97.308,85	\$ 98.515,48	\$ 99.737,08	\$ 100.973,82
PASIVO CORRIENTE	\$ 86.723,51	\$ 87.798,88	\$ 88.887,59	\$ 89.989,79	\$ 91.105,67	\$ 92.235,38
PROVEEDORES	\$ 78.234,33	\$ 79.204,44	\$ 80.186,57	\$ 81.180,88	\$ 82.187,53	\$ 83.206,65
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	\$ 1.201,38	\$ 1.216,28	\$ 1.231,36	\$ 1.246,63	\$ 1.262,09	\$ 1.277,74
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	\$ 6.068,30	\$ 6.143,55	\$ 6.219,73	\$ 6.296,85	\$ 6.374,93	\$ 6.453,98
IESS POR PAGAR	\$ 476,56	\$ 482,47	\$ 488,45	\$ 494,51	\$ 500,64	\$ 506,85
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	\$ 742,94	\$ 752,15	\$ 761,48	\$ 770,92	\$ 780,48	\$ 790,16
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.216,24	\$ 8.318,12	\$ 8.421,27	\$ 8.525,69	\$ 8.631,41	\$ 8.738,44
PRÉSTAMO POR PAGAR	\$ 8.216,24	\$ 8.318,12	\$ 8.421,27	\$ 8.525,69	\$ 8.631,41	\$ 8.738,44
PATRIMONIO NETO	\$ 70.914,47	\$ 71.793,81	\$ 72.684,05	\$ 73.585,33	\$ 74.497,79	\$ 75.421,57
CAPITAL	\$ 33.667,80	\$ 34.085,28	\$ 34.507,94	\$ 34.935,84	\$ 35.369,04	\$ 35.807,62
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 37.246,67	\$ 37.708,53	\$ 38.176,11	\$ 38.649,50	\$ 39.128,75	\$ 39.613,95
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 165.854,22	\$ 167.910,81	\$ 169.992,91	\$ 172.100,82	\$ 174.234,87	\$ 176.395,38

Fuente: Proyecciones de los años 2017-2018

Elaborado por: Andrea Lascano

A continuación se efectuará la aplicación de los indicadores de liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad y eficiencia de los años 2018-2019 y 2020 ; para el 2020 se usará los valores que se obtendrá una vez que se trasto el modelo de gestión financiera :

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla 52-3: Razón Corriente

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
Activo Corriente RC= ----- Pasivo corriente	84.308,79 RC= ----- = 2,70 31.227,19	115.854,22 R/p ----- = 1,34 86.723,51

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En base a los resultados obtenidos se logró fijar que en el año 2019 el activo corriente fue de 2,70 veces más grande que los pasivos corrientes, es decir, por cada unidad monetaria adeudada se contó con USD 2,70 para poder asumir las deudas correspondientes.

En el año 2020, por cada dólar que debe a terceros, la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“Riobamba-Chimborazo cuenta con USD 1,34 para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna.

Basándose en los resultados aludidos, se concluye que la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“Riobamba-Chimborazo en el año 2020 contó con USD 1,34 para asumir sus deudas, este valor resultó ser USD 1,65 más que en el año 2019 debido a que las deudas que conserva con terceros se aumentó; sin embargo la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“cuenta con el dinero suficiente para afrontar las obligaciones con terceros.

Prueba ácida

Tabla 53-3: Prueba ácida

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
Act corr - Inventario RC= ----- Pasivo corriente	83.276,17 – 6.816,54 RC= ----- = 2,45 31.227,19	165.854,22-66.456,64 R/p= ----- = 1.15 86.723,51

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba”

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2019, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo por cada dólar adeudado contó con USD 2,45 para cumplir con sus obligaciones de pago con terceros.

En el año 2020, la entidad por cada unidad monetaria adeudada, la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-” Riobamba-Chimborazo tiene a su favor USD 1,15 para cubrir sus obligaciones con terceros.

Basándose en los resultados aludidos, se concluye que la Gasolinera “Estación de Servicios – Riobamba-“Riobamba-Chimborazo en el año 2020 debido a que la entidad adquiere mayor deuda con terceros e incrementa su inventario cuenta con USD 1,15 para cubrir sus deudas con terceros, lo que resultó ser USD 1,30 menos que el año 2019.

Capital de trabajo neto

Tabla 54-3: Capital de trabajo neto

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
CT= Activo Corriente - Pasivo corriente.	CT= 84.308,79 – 31.227,19 =53.081,6	CT= 115.854,22 – 86.723,51 = 29.130,71

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2019 la entidad contó con USD 53.081,60 mientras que el año 2020 fue de USD 29.130,71 para el funcionamiento de la empresa en caso de ser requerido; es necesario indicar que se observó un decrecimiento en el capital de trabajo para el año 2020, debido a que los ingresos en este período aumentaron al igual que las deudas con terceros.

INDICADORES DE SOLVENCIA

Razón de endeudamiento total

Tabla 55-3: Endeudamiento total

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
Pasivo total Ret = ----- Activo total	39.830,66 Ret = ----- = 0,24 165.863	94.939,75 Ret = ----- = 0,57 165.854,22

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2019, la entidad tuvo un endeudamiento del 24% y en el año 2020 la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo tiene un nivel de endeudamiento del 57%, mismo que se aumentó por el crecimiento de la deuda con los proveedores.

Se logra observar mediante los resultados que el nivel de endeudamiento aumentó para el año 2020 sin embargo la entidad cuenta con una buena capacidad de pago.

Endeudamiento patrimonial

Tabla 56-3: Endeudamiento Patrimonial

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$\text{E. Pat.} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{E. Pat.} = \frac{39.830,66}{126.464,19} = 0,31$	$\text{E. Pat.} = \frac{94.939,75}{70.914,47} = 1,34$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2019, por cada dólar aportado por los socios de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo los acreedores aportaron USD 0,31.

Durante el 2020 el índice calculado muestra que el patrimonio de la entidad estuvo comprometido en un 31% con sus acreedores, es decir, que por cada dólar invertido en este año los acreedores aportaron USD 1,34.

Basados en los resultados creados se estable que en el año 2020 existió un mayor nivel de endeudamiento.

Apalancamiento

Tabla 57-3: Apalancamiento

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$\text{Apal.} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{Apal.} = \frac{165.863}{126.464,19} = 1,31$	$\text{Apal.} = \frac{165.854,22}{70.914,47} = 2,39$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

Por cada dólar de patrimonio que la empresa tuvo durante el año 2019, se tuvieron deudas de USD 1,31 mientras que, durante el año 2020 por cada unidad monetaria existente en el patrimonio, la entidad tiene obligaciones con terceros de USD 2,39.

Se puede concluir después de conocer el nivel de endeudamiento de la entidad que durante el año 2020 la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo adquirió un mayor nivel de deudas con los acreedores.

INDICADORES DE GESTIÓN

Rotación de cartera

Tabla 58-3: Rotación de cartera

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$Rc = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$Rc = \frac{674.686,98}{3.028,99} = 222,74$	$Rc = \frac{703.922,10}{3.066,55} = 229,55$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

Las cuentas por cobrar en el año 2019 se hicieron efectivas 222,74 veces mientras que en el 2020 fueron 229,55 veces en el año.

Se observa que la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo tiene una buena gestión de cobranza ya que se efectúa de forma inmediata la rotación de cartera dentro de la entidad, para el año 2020 debido a que las ventas fueron mayores las veces en la que rotó aumentó.

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre el patrimonio

Tabla 59-3: Rentabilidad sobre el patrimonio

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$R/P = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$R/p = \frac{39.959,86}{126.464,19} = 31,6 \%$	$R/p = \frac{61.234,64}{70.914,47} = 86,35\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En el año 2019 la utilidad neta se incrementa un 31,60% sobre el patrimonio de este período, sin embargo, en el año 2020 existe una rentabilidad de 86,35% debido a que se aumentó la utilidad neta en un porcentaje mayor al del año 2019.

Margen bruto de utilidad

Tabla 60-3: Margen bruto de utilidad

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$M. Utild. = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de ingresos}}$	$R/p = \frac{39.959,86}{674.686,98} = 5,92\%$	$M. Utild = \frac{61.234,64}{707.692,10} = 8,65\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

En cuanto al margen bruto de utilidad se observa que en el año 2019 es de 5,92%, mientras que en el año 2020 fue de 8,65% debido a que las ventas fueron mayores lo que generó una utilidad más alta en comparación con el año 2019.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Tabla 61-3: Rentabilidad sobre activos (ROA)

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$ROA = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos Totales}}$	$ROA = \frac{39.959,86}{165.863} = 24,10\%$	$ROA = \frac{61.234,64}{165.854,22} = 36,92\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“

Elaborado por: Andrea Lascano

Interpretación

La Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo por cada \$1 dólar invertido crea una rentabilidad de 24,10% para el año 2019, mientras que para el año 2020 es de 36.92%.

Tabla 62-3: Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

FÓRMULA	APLICACIÓN 2019	APLICACIÓN 2020
$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\text{ROE} = \frac{39.959,86}{126.464,19} = 31,60\%$	$\text{ROE} = \frac{61.234,64}{70.914,47} = 86.35\%$

Fuente: Estados financieros Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“

Elaborado por: Andrea Lascano

La Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba–“Riobamba-Chimborazo se encuentra sobre el margen del 20% siendo este un porcentaje óptimo y al ser mayor que el Roa señala que a pesar de apoyarse en deuda con terceros ha tenido rentabilidad financiera durante el año 2019 un 31,60% y en el año 2020 un 86.35%.

CONCLUSIONES

- La Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba” cuenta con exceso de disponible, lo que ocasiona que no se direcciona de una mejor manera el efectivo, ocasionando que exista escasez de inversión, el no efectuar los respectivos análisis financieros periódicamente ha dificultado a la entidad poder tomar las mejores decisiones financieras; sin embargo al utilizar el modelo de gestión financiera ha mejorado la planificación que se usará como base fundamental para preparar un plan de acción financiera y económica para la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo plasmando un modelo abstracto de vital importancia que proporcione el manejo de la entidad haciendo transparente todo proceso que se realice dentro de la misma.
- Después de haber realizado un diagnóstico profundo a la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo se concluye que mediante las propuestas diseñadas dentro del cuadro de mando integral 1 ayudará a que la entidad pueda guiarse de una mejor manera y que tenga una estabilidad económica a largo plazo, optimizando el recurso financiero e incrementando los ingresos para la misma.
- Con el modelo de gestión propuesto no solo se va a optimar los recursos financieros con inversiones sino, incrementará el nivel de publicidad, el recurso humano, la buena atención al cliente ya que todo lo mencionado anterior forma parte de un conjunto que resulta ser una parte fundamental para la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo ya que le dará estabilidad en el mercado; Finalmente para demostrar que el modelo de gestión si contribuyó a la mejora de la rentabilidad a través de los indicadores financieros proyectados se obtuvo un ROA del 36.92% esto demuestra que por cada \$1 dólar invertido genera una rentabilidad del 36.92% y un ROE de 86.35% lo que demuestra que la Gasolinera “Estación de Servicios -Riobamba-“ Riobamba-Chimborazo seguir manteniendo su estructura de pasivos y deuda con terceros y va a obtener una mejor rentabilidad financiera al final del periodo contable a través del modelo de gestión financiera direccionando de una mejor forma el dinero

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo se realice periódicamente un análisis financiero periódicamente a los estados financieros ya que resulta de vital importancia saber la situación económica en la que se encuentra la entidad, ya que el efectuar los procesos de una forma más técnica hará que las actividades de compra y venta que se realicen sean eficaces y eficientes.
- Se recomienda que se realice controles mensuales del cumplimiento de las estrategias propuestas y el cumplimiento de los objetivos de la Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo llevando de la mano un nivel óptimo de satisfacción de los empleados de la misma.
- Se recomienda que se realice a fin de año una evaluación de las estrategias aplicadas para poder medir el nivel de gestión que han ocasionado dentro de Gasolinera “Estación de Servicios –Riobamba-“Riobamba-Chimborazo como cumplir con el modelo de gestión financiera mensualmente para óptimos resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2006). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. España: Prociencia y cultura.
- Alvarado, B. (2016). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa de ESTRUCTURAS METÁLICAS VELASCO S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8744/1/T-UCE-0005-0472016.pdf>
- Alvarez, M. & Moreno, S. (2012). *El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégico*. España: El Buzón de Pacioli.
- Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de la administración*. Bogotá: Externado Colombia.
- Araiza, V. (2005). *Administración de las cuentas por cobrar*. Recuperado de: http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinstecnicosorig/BOL_20_05_CTN_TE.PDF
- Bolsa Boliviana de Valores. (2015, 01 de Abril). *Proyección de estados financieros 2015*. Recuperado de: <http://www.bbv.com.bo/archivos/mod2clase6.pdf>
- Burbano, J. (2005). *Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cespedes, Y. (2012, 16 de junio). *Modelos de gestión administrativa 2012*. Recuperado de: [es.slideshare.net/yorces/modelos-de-gestin-administrativa](https://www.slideshare.net/yorces/modelos-de-gestin-administrativa)
- Coello, M. A. (2015). *Actualidad empresarial*. Recuperado de: <http://www.utntyh.com/alumnos/wpcontent/uploads/2014/10/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Córdova, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, L. O. (2006). *Generalidades finanzas*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos35/generalidades-finanzas/generalidades-finanzas.shtml>
- Daft., R. L. (2004). *Administración*. 6ta edición. México: Thompson.
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa BIOAGRO, ubicada en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. México: Ecoe Ediciones.

- Fernández, A. (2001). El Balanced ScoreCard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42.
- Fuentes, R. J. (2007). *Planificación y Organización de Centros Documentarios*. Asturias: Trea.
- Gonzalez, M. (2013). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa agencia de aduana AGENCOMEX LTDA*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2704/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Modelo%20de%20Gestion%20Financiera%20Agencomex%20Ltda.pdf>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Fundación Sygal.
- Juncos, Y. (2012). *Gestión de cuentas por pagar en una empresa comercial*. México D.F: Universidad Autónoma de México.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). ¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral? *The strategy-focused organization*, 15-21.
- Lawrence, J. (2007). *Principios de la Administración*. México: Pearson Educación.
- Maldonado, O. (2015). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito coopindígena Ltda” - Agencia Otavalo*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de los Andes). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA0242015.pdf>
- Marqués, F. (2010). *Modelos financieros a traves de excel*. Madrid: RC.
- Montalvo, O. C. (2009). *Definición de administración financiera*. Recuperado de: <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/defin>
- Pastor, J. P. (2012). *Análisis Financiero*. Obtenido de: <http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/3 Analisis%20Financiero.pdf>
- Pérez, P. J. (2008). *Modelo de gestión*. Obtenido de <http://definicion.de/modelode-gestion/>
- Quillupangui, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión Financiera pra la empresa AGROCOMEXPORT, CIA LTDA*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas) Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/9697/T-ESPE048181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, C. (2003). *Introducción a la Contabilidad*. Colombia: Águila Roja.
- Santiago, S. (2017). Tipos de gestión. *Tipos de Equipo de redacción profesional*, 01-05.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2012). *Estrategias y políticas de la empresa*. España: FAVA.
- Sort, J. (2008). *La planificación estratégica, el presupuesto y el proceso de fijación de objetivos*. Recuperado de: http://economia.gencat.cat/web/.content/70_economia_catalana/arxius/jordi_sort_ne_99_esp.pdf.
- Torres, A. (2007). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Colombia: Águila Roja.

- Vallado, R. (2011). *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. Recuperado de:
http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raulvallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf.
- Vélez, I., & Dávila, R. (2014). *Análisis y planeación financiera*. Recuperado de:
<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/>.
- Westerfield, W. R. (2009). *Finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill.

