



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE FINANZAS**

#### **PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “GASOLINERA SAN FRANCISCO” CANTÓN PENIPE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2022**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN:**

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

#### **INGENIERO EN FINANZAS**

#### **AUTORA:**

**KAREN ANDREA VIZUETE PARRA**

Riobamba – Ecuador

2020



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE FINANZAS**

#### **PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “GASOLINERA SAN FRANCISCO” CANTÓN PENIPE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2022**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN:**

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

#### **INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTORA:** KAREN ANDREA VIZUETE PARRA

**DIRECTOR:** ING. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

Riobamba – Ecuador

2020

© 2020, Karen Andrea Vizuet Parra

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 de Autor.

Yo, Karen Andrea Vizuite Parra, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de enero de 2019

**Karen Andrea Vizuite Parra**

**C.I. 060425969-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo :Proyecto de investigación, **PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “GASOLINERA SAN FRANCISCO” CANTÓN PENIPE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2022.**, realizado por la señorita **Karen Andrea Vizuite Parra**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. M.Sc Pedro Pablo Bravo Molina  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**PEDRO PABLO  
BRAVO MOLINA**

29 /01/ 2020

Ing. M.Sc Juan Alberto Ávalos Reyes  
**DIRECTOR/A DEL TRABAJO  
DE TITULACION**

JUAN  
ALBERTO  
AVALOS  
REYES

Firmado digitalmente por  
JUAN ALBERTO  
AVALOS REYES  
Fecha: 2020.11.16  
13:00:19 -05'00'

29 /01/ 2020

Ing. M.Sc Gerardo Luis Lara Noriega  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**GERARDO LUIS  
LARA NORIEGA**

29 /01/ 2020

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN .....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Marco Teórico .....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1. Planeación Financiera .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1.1. Tipos de Planificación financiera.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.1.2. Modelos de Planificación Financiera.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.3. Proceso de la planeación financiero .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.4. Análisis FODA .....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.1.5. Diagnóstico matricial externo (MEFE) e interno (MEFI) .....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.1.6. Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....</i>	<i>14</i>
<b>1.2.2. Estación de servicio- Sector Hidrocarburífero .....</b>	<b>15</b>
<i>1.2.2.1. Tipo de combustibles .....</i>	<i>15</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Enfoque de investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Tipo de estudio.....</b>	<b>17</b>

2.3.	<b>Población y muestra</b> .....	18
2.4.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	18
2.4.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	18
2.4.2.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	19
2.4.3.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	20
 <b>CAPÍTULO III</b> .....		<b>22</b>
3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
3.1.	<b>Análisis e interpretación de resultados encuesta a clientes</b> .....	<b>22</b>
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de resultados encuesta a los trabajadores</i> .....	<b>36</b>
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de la entrevista</i> .....	<b>49</b>
3.1.3.	<i>Análisis de fiabilidad de los instrumentos aplicados</i> .....	<b>51</b>
3.1.4.	<i>Análisis de los estados financieros</i> .....	<b>55</b>
3.1.4.1.	<i>Análisis vertical y horizontal del balance general</i> .....	55
3.1.4.2.	<i>Análisis vertical y horizontal del estado de resultados</i> .....	64
3.1.4.3.	<i>Indicadores financieros</i> .....	69
3.1.4.4.	<i>Análisis mediante ratios</i> .....	71
3.2.	<b>Marco Propositivo</b> .....	<b>73</b>
3.2.1.	<i>Datos informativos</i> .....	<b>73</b>
3.2.2.	<i>Descripción de actividades</i> .....	<b>74</b>
3.2.3.	<i>Estructura orgánica</i> .....	<b>74</b>
3.2.4.	<i>Misión</i> .....	<b>75</b>
3.2.5.	<i>Visión</i> .....	<b>75</b>
3.2.6.	<i>Análisis interno</i> .....	<b>75</b>
3.2.7.	<i>Análisis externo</i> .....	<b>82</b>
3.2.8.	<i>Análisis de ponderación matricial</i> .....	<b>84</b>
3.2.9.	<i>Matriz FODA</i> .....	<b>87</b>
3.2.10.	<i>Matriz Estrategias</i> .....	<b>87</b>

<i>3.2.11. Plan Operativo Anual</i> .....	89
<i>3.2.12. Presupuesto</i> .....	91
<i>3.2.13. Proyección de los estados financieros</i> .....	97
<i>3.2.14. Indicadores financieros</i> .....	99
<b>CONCLUSIONES</b> .....	102
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Componentes del modelo de planeación financiera .....	5
<b>Tabla 2-1:</b> Periodos medios de maduración .....	9
<b>Tabla 3-1:</b> Ratios de estructura financiera .....	11
<b>Tabla 4-1:</b> Ratios de equilibrio financiero .....	11
<b>Tabla 5-1:</b> Ratios de liquidez .....	12
<b>Tabla 6-1:</b> Calificación de matrices MEFE Y MEFI .....	14
<b>Tabla 7-1:</b> Elaboración de matrices MEFE Y MEFI .....	14
<b>Tabla 8-1:</b> Formulación de estrategias .....	14
<b>Tabla 9-1:</b> Precio de Venta al público combustibles .....	15
<b>Tabla 1-3:</b> Frecuencia de uso de combustible.....	22
<b>Tabla 2-3:</b> Rango de consumo en dólares.....	23
<b>Tabla 3-3:</b> Tipo de combustible .....	24
<b>Tabla 4-3:</b> Nivel de satisfacción.....	24
<b>Tabla 5-3:</b> Motivos de uso de servicio .....	30
<b>Tabla 6-3:</b> Perspectiva del cliente de la gasolinera vs competencia .....	32
<b>Tabla 7-3:</b> Requerimientos .....	33
<b>Tabla 8-3:</b> Condiciones Laborales.....	36
<b>Tabla 9-3:</b> Procesos internos .....	37
<b>Tabla 10-3:</b> Equipamiento.....	39
<b>Tabla 11-3:</b> Influencia del Sindicato de Choferes .....	40
<b>Tabla 12-3:</b> Desempeño laboral .....	41
<b>Tabla 13-3:</b> Percepción de gastos de la gasolinera .....	42
<b>Tabla 14-3:</b> Protección del personal .....	42
<b>Tabla 15-3:</b> Almacenaje de dinero .....	43
<b>Tabla 16-3:</b> Recaudador de dinero .....	44
<b>Tabla 17-3:</b> Identificación de billetes .....	45
<b>Tabla 18-3:</b> Debilidades de la gasolinera .....	45
<b>Tabla 19-3:</b> Fortaleza de la gasolinera.....	46
<b>Tabla 20-3:</b> Soluciones para mejorar.....	47
<b>Tabla 21-3:</b> Cálculo de fiabilidad del instrumento aplicado a los clientes.....	52
<b>Tabla 22-3:</b> Cálculo de fiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores.....	52
<b>Tabla 23-3:</b> Resumen de procesamiento de casos .....	53
<b>Tabla 24-3:</b> Tabla cruzada Planeación*Utilidad.....	53

<b>Tabla 25-3:</b> Tabla cruzada Pruebas de chi-cuadrado .....	53
<b>Tabla 26-3:</b> Balance General Estación de Servicio San Francisco .....	56
<b>Tabla 27-3:</b> Análisis vertical del activo corriente .....	58
<b>Tabla 28-3:</b> Análisis horizontal del activo corriente.....	58
<b>Tabla 29-3:</b> Análisis vertical del activo no corriente .....	59
<b>Tabla 30-3:</b> Análisis horizontal del activo no corriente.....	59
<b>Tabla 31-3:</b> Análisis vertical del pasivo corriente .....	60
<b>Tabla 32-3:</b> Análisis vertical del pasivo corriente .....	60
<b>Tabla 33-3:</b> Análisis vertical del pasivo no corriente .....	62
<b>Tabla 34-3:</b> Análisis vertical del pasivo no corriente .....	62
<b>Tabla 35-3:</b> Análisis vertical del patrimonio .....	63
<b>Tabla 36-3:</b> Análisis horizontal de patrimonio .....	63
<b>Tabla 37-3:</b> Estado de resultados Estación de Servicios “San Francisco” .....	65
<b>Tabla 38-3:</b> Análisis vertical de ingresos operacionales.....	67
<b>Tabla 39-3:</b> Análisis horizontal de ingresos operacionales .....	67
<b>Tabla 40-3:</b> Análisis vertical costo de ventas .....	68
<b>Tabla 41-3:</b> Análisis horizontal de costo de ventas .....	68
<b>Tabla 42-3:</b> Análisis vertical costo de ventas .....	69
<b>Tabla 43-3:</b> Análisis horizontal de costo de ventas .....	69
<b>Tabla 44-3:</b> Fondo de maniobra .....	70
<b>Tabla 45-3:</b> Periodos medios de maduración.....	70
<b>Tabla 46-3:</b> Ratios de estructura financiera.....	72
<b>Tabla 47-3:</b> Ratios de equilibrio financiero .....	72
<b>Tabla 48-3:</b> Ratios de liquidez .....	73
<b>Tabla 49-3:</b> Ratios de rentabilidad .....	73
<b>Tabla 50-3:</b> Lista de factores internos .....	75
<b>Tabla 52-3:</b> Análisis de entorno externo .....	82
<b>Tabla 53-3:</b> Matriz MEFE.....	84
<b>Tabla 54-3:</b> Matriz MEFI.....	85
<b>Tabla 55-3:</b> Matriz FODA.....	87
<b>Tabla 56-3:</b> Matriz de estrategias .....	88
<b>Tabla 57-3:</b> Plan Operativo Anual.....	89
<b>Tabla 58-3:</b> Precio de combustible.....	91
<b>Tabla 59-3:</b> Presupuesto de ventas de combustible año 2018.....	91
<b>Tabla 60-3:</b> Análisis de comportamiento de ventas.....	92
<b>Tabla 61-3:</b> Presupuesto de ventas .....	92
<b>Tabla 62-3:</b> Presupuesto de compra de combustible año 2018.....	92

<b>Tabla 63-3:</b> Análisis de comportamiento de compras.....	93
<b>Tabla 64-3:</b> Presupuesto de compras .....	93
<b>Tabla 65-3:</b> Presupuesto de compras.....	94
<b>Tabla 66-3:</b> Presupuesto de salarios .....	94
<b>Tabla 67-3:</b> Presupuesto de aportes patronales y fondo de reserva.....	95
<b>Tabla 68-3:</b> Presupuesto de mantenimiento.....	95
<b>Tabla 69-3:</b> Presupuesto de gestión hidrocarburos y ambientales .....	95
<b>Tabla 70-3:</b> Presupuesto de gestión hidrocarburos y ambientales .....	96
<b>Tabla 71-3:</b> Presupuesto de servicios básicos.....	96
<b>Tabla 72-3:</b> Proyección de estado de resultado .....	97
<b>Tabla 73-3:</b> Proyección del balance general.....	98
<b>Tabla 74-3:</b> Indicadores financieros proyectados .....	99
<b>Tabla 75-3:</b> Cuadro con fechas y plazos de cumplimiento de estrategias .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Estación de Servicio San Francisco .....	74
<b>Figura 2-3:</b> Estructura orgánica.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b> Proceso de planeación financiera.....	6
<b>Gráfico 2-1:</b> Modelo de planeación financiera.....	8
<b>Gráfico 1-3:</b> Frecuencia de uso de combustible.....	22
<b>Gráfico 2-3:</b> Rango de consumo en dólares.....	23
<b>Gráfico 3-3:</b> Tipo de combustible.....	24
<b>Gráfico 4-3:</b> Nivel de satisfacción – precio.....	25
<b>Gráfico 5-3:</b> Nivel de satisfacción – precio.....	26
<b>Gráfico 6-3:</b> Nivel de satisfacción – precio.....	26
<b>Gráfico 7-3:</b> Nivel de satisfacción - Cantidad de combustible.....	27
<b>Gráfico 8-3:</b> Nivel de satisfacción – Ubicación.....	28
<b>Gráfico 9-3:</b> Nivel de satisfacción- Servicios complementarios.....	28
<b>Gráfico 10-3:</b> Nivel de satisfacción- horario de atención.....	29
<b>Gráfico 11-3:</b> Nivel de satisfacción- horario de atención.....	30
<b>Gráfico 12-3:</b> Motivos de uso de servicio.....	31
<b>Gráfico 13-3:</b> Perspectiva de la gasolinera vs competencia.....	32
<b>Gráfico 14-3:</b> Perspectiva de la gasolinera vs competencia.....	34
<b>Gráfico 15-3:</b> Condiciones Laborales.....	36
<b>Gráfico 16-3:</b> Proceso internos.....	38
<b>Gráfico 17-3:</b> Proceso internos.....	39
<b>Gráfico 18-3:</b> Proceso internos.....	40
<b>Gráfico 19-3:</b> Desempeño Laboral.....	41
<b>Gráfico 20-3:</b> Percepción de gastos de la gasolinera.....	42
<b>Gráfico 21-3:</b> Protección del personal.....	43
<b>Gráfico 22-3:</b> Almacenaje de dinero.....	43
<b>Gráfico 23-3:</b> Almacenaje de dinero.....	44
<b>Gráfico 24-3:</b> Almacenaje de dinero.....	45
<b>Gráfico 25-3:</b> Debilidades de la gasolinera.....	46
<b>Gráfico 26-3:</b> Fortaleza de la gasolinera.....	46
<b>Gráfico 27-3:</b> Soluciones para mejorar.....	47
<b>Gráfico 28-3:</b> Distribución chi- cuadrado.....	54
<b>Gráfico 29-3:</b> Análisis vertical del activo corriente.....	58
<b>Gráfico 30-3:</b> Análisis horizontal del activo corriente.....	58
<b>Gráfico 31-3:</b> Análisis vertical del activo no corriente.....	60
<b>Gráfico 32-3:</b> Análisis horizontal del activo no corriente.....	60

<b>Gráfico 33-3:</b> Análisis vertical del Pasivo corriente .....	61
<b>Gráfico 34-3:</b> Análisis horizontal del Pasivo corriente .....	61
<b>Gráfico 35-3:</b> Análisis vertical del Pasivo no corriente .....	62
<b>Gráfico 36-3:</b> Análisis horizontal del Pasivo no corriente .....	62
<b>Gráfico 37-3:</b> Análisis vertical del patrimonio .....	63
<b>Gráfico 38-3:</b> Análisis horizontal del patrimonio .....	63
<b>Gráfico 39-3:</b> Análisis vertical de ingresos operacionales .....	67
<b>Gráfico 40-3:</b> Análisis horizontal de ingresos operacionales .....	67
<b>Gráfico 41-3:</b> Análisis vertical de costo de ventas .....	68
<b>Gráfico 42-3:</b> Análisis horizontal de costo de ventas .....	68
<b>Gráfico 43-3:</b> Análisis vertical de costo de ventas .....	69
<b>Gráfico 44-3:</b> Análisis horizontal de costo de ventas .....	69
<b>Gráfico 45-3:</b> Fondo de maniobra .....	70
<b>Gráfico 46-3:</b> Período medios de maduración .....	71
<b>Gráfico 47-3:</b> Precio de combustible .....	91

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación fue diseñar un modelo de planeación financiera para la Estación de Servicios “Gasolinera San Francisco” Cantón Penipe, provincia Chimborazo, periodo 2020-2022, con la finalidad de fortalecer su estructura financiera. La metodología investigativa se basó en un enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante un diagnóstico situacional con la aplicación encuestas a los directivos, trabajadores y clientes fijos de la gasolinera, el muestreo se realizó con un 95% de confianza para obtener información relevante del funcionamiento y estado situacional de la gasolinera; los resultados de muestreo se validaron con herramientas estadísticas, también se ejecutó un análisis FODA, evaluación financiera y aplicación de ratios financieros. La propuesta tomó todas las consideraciones de la línea base para plantear estrategias de fortalecimiento de la estructura financiera en el período comprendido entre el 2020 al 2022, así se logró detallar un POA y se demostró un incremento de la utilidad con las medidas planteadas, y los resultados favorables en las respectivas proyecciones de estados financieros que determino un incremento en ventas en 6,90% con utilidad para el año 2020 por un monto de \$61.470,97, concluyendo que la propuesta es una solución viable para mejorar la utilidad en una estación de servicio, a su vez se recomienda que los socios apliquen la propuesta y se realice un análisis financiero periódico para ajustar las medidas a los cambios internos y externos de la gasolinera.

**Palabras clave:** <FINANZAS> <PLANEACIÓN FINANCIERA> <INDICADORES FINANCIEROS> <ESTRUCTURA FINANCIERA> <PENIPE (CANTÓN)>



0437-DBRAI-UPT-2020

2020-11-09

## **ABSTRACT**

This research project denominated financial planning for the Service Station "Gasolinera San Francisco" on the canton Penipe of the Chimborazo province, for the period time 2020-2022, has a purpose to strengthen the financial structure of the company. The research methodology was based on a quantitative and qualitative approach, through situational diagnosis, on the application of surveys, to managers, workers, and regular customers of the gas station. The sampling was carried out with 95% reliance to obtain relevant information on the performance and the current situation of the gas station; the sampling results were validated with statistical tools, also SWOT analysis, financial evaluation, and application of financial ratios were performed. The proposal took into consideration the financial baseline to propose strategies to strengthen the financial structure in the period from 2020 to 2022. Thus, a POA was detailed and an increase in profit was demonstrated with the measures proposed, besides, favorable results were obtained in the respective projections of the financial statements, which determined an increase in sales of 6.90% with a monetary profit of \$ 61,470.97 for the year 2020. Concluding that the proposal is a viable solution to improve the monetary profit in a service station, in turn, it is recommended that the associates apply the proposal and carry out a periodic financial analysis to adjust the internal and external measurements and changes of the gas station.

**KEYWORDS:** <FINANCES> <FINANCIAL PLANNING> <FINANCIAL INDICATORS> <FINANCIAL STATEMENTS> <PENIPE (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de recursos no renovables en el Ecuador, determinó que ejecutan sus operaciones 14 comercializadoras entre estatales y privadas y 1.085 gasolineras (ARCH, 2019) y la (CAMDDEPE, 2019) define un criterio sobre la utilidad de las estaciones de servicio en el Ecuador y describe lo siguiente:

Se evaluaron los márgenes de utilidad para clasificar a las comercializadoras de combustible por rangos en función de las ventas en tres tipos: menor a 80.000 galones por mes (gasolineras pequeñas), de 80.001 a 120.000 galones (gasolineras medianas) y de 120.001 en adelante (gasolineras grandes). Concluyendo así que las gasolineras con un expendio menor de 120.000 galones mensuales ya no generan utilidad pudiendo salir a pérdida por un valor en promedio de 6%, también se estipuló que las estaciones medianas no tendrán pérdida ni ganancia, por otro lado las grandes gasolineras contarán con una utilidad relativamente baja sobre ventas del 2%.

Los motivos de este problemas generalmente se da por los costos de inversión y mantenimiento, por ejemplo el terreno para colocar la estación de servicios, dependiendo del sitio del país, requiere de un financiamiento de entre \$ 70.000 a \$ 1'000.000 y a esto se consideran también los gastos de transporte y el pago del personal. (CAMDDEPE, 2019)

De lo anterior se puede deducir que a nivel nacional se debe tener precaución en el manejo financiero de una gasolinera, puesto que en general los niveles de utilidad no son altos y los costos de inversión son elevados.

A nivel cantonal se ha producido una disminución de clientes potenciales debido a la alta tasa de migración poblacional, con una tasa de negativa crecimiento anual promedio del cantón Penipe de -4,56% (GAD Penipe, 2019), esto por efectos de las erupciones volcánicas del Tungurahua, la búsqueda de oportunidades laborales o estudios y la inexistencia de nuevos atractivos turísticos.

La vía Penipe-Baños es susceptible de deslizamientos cuando existen fuertes lluvias, por lo que es necesario tomar otras vías; lo que conGráfico un prejuicio económico para los servicios que se ubican en la vía principal.

Se observó además que la vía tiene a dañarse con frecuencia y presentar un sinnúmero de socavones, motivo por el cual los transportistas tienden a tomar otro camino hacia la provincia de Tungurahua o hacia la región oriental.

La Estación de servicio “GASOLINERA SAN FRANCISCO” pertenece al Estación de Servicios San Francisco Profesionales “4 de Octubre”, se ubica en el cantón Penipe en la Av. Amazonas y Vía a Penipe-Baños, parroquia La Matriz siendo el representante general el Secretario General de

la Institución el Sr. Hugo Vicente Pilco Medina, RUC N°: 069007369001. Esta estación forma parte de la Asociación Nacional de Sindicatos Propietarios de Gasolineras del Ecuador, quien a su vez desempeña el cargo de Gerente - Propietario.

La Estación de servicio “Gasolinera San Francisco”, posee una evidente ausencia de control dentro de sus procesos financieros, debido al débil perfil administrativo y falta de cultura de planificación, que ha provocado un derroche de dinero en el mantenimiento de otros negocios de los socios de la gasolinera, como lo es el Sindicato de Choferes; así se han generado retraso en pagos, dificultades para atender las obligaciones con proveedores y con el personal que labora tanto en la gasolinera como el sindicato, ya que la estación de servicio asume esta responsabilidad de pago salarial, tensión en tesorería, y falta de credibilidad de la administración de los directivos por parte de los socios propietarios de la gasolinera.

La inexistencia de una planificación financiera exclusiva para la Estación de Servicio, ha llevado a que la empresa, disminuya en gran parte su eficiencia en afrontar al pago a tiempo de sus obligaciones con proveedores y acreedores, pérdida de eficacia para planificar sus gastos de manera correcta para operar de manera normal afectando directamente a los resultados financieros, que en los últimos años no ha sido la que sus socios han deseado. A estas dificultades se suman las disposiciones gubernamentales en la variación de precios que acata la gasolinera San Francisco; dichos manifestos se describen a continuación:

El 2018 se generó un incremento de los precios de los combustibles extra, súper y eco país, así reducir el presupuesto al gasto asignado al subsidio de los combustibles. El combustible extra aumento de USD 1,48 a 1,85 dólares por galón, la gasolina súper (cuenta con una libertad de precio con el mercado) paso de USD 2,98 a 3,10 por galón; lo que significaría un ahorro de entre 600 a 800 millones dólares en el presente año. (La República , 2019)

Se identifica que el ejecutivo ha realizado un incremento en el valor de los combustibles debido a la necesidad de reducir el déficit fiscal en el país, lo cual incide en que los distribuidores de combustible se ajusten a las nuevas disposiciones y se arriesguen a una pérdida de imagen frente a los clientes al adquirir combustible a mayor costo.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

“La planificación financiera es definitivo en el proceso del manejo de los recursos económicos ya que permite que se logre fundamentar estrategias para lograr objetivos planteados” (Blázquez, Dorta, & Verona, 2016). Sin embargo, este es uno de los elementos que menos se implementan; a continuación se detallan experiencias de gestión y planificación financiera en el Ecuador.

-Según (Espín, 2018), en su investigación titulada “Gestión Financiera para la Estación de Servicios Echeandía” con bajos niveles de rentabilidad, y la inexistencia de procesos contables financieros que organicen la información y faciliten la toma de decisiones, es importante modelo de planeación financiera para fortalecer su estructura financiera.

-Según (Granda, 2017), en su investigación titulada: “La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Enrique Ullauri Materiales de Construcción Cía. Ltda.”, de la ciudad de Catamayo, de la provincia de Loja”, comprobó la hipótesis de que la planificación financiera está efectivamente relacionada con la rentabilidad, indicando que alrededor de un 80% la versatilidad de la rentabilidad es explicada por la planificación financiera.

-Según (Granda, Fernando) en su investigación titulada “Implementación de un sistema de control interno para la estación de servicios la Argelia de la ciudad de Loja”, se realiza un análisis FODA de la estación de servicios “La Argelia”, establece procedimientos de control financiero, operativo y administrativo. Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación son los siguientes: Método científico, deductivo, inductivo, descriptivo, analítico, sintético y estadístico. Se establece una planeación financiera, un Reglamento Específico para el desarrollo de las actividades del Área Operativas y se recomienda que se de apertura para una Auditoría Financiera y de Gestión.

### 1.2. Marco Teórico

#### 1.2.1. *Planeación Financiera*

La planeación financiera gestiona una conservación en el equilibrio económico de la organización en todos sus niveles, desde el proceso en el área operativa y estratégica para el adecuado funcionamiento. Se encarga de proponer un aporte en la estructura en base a la actividad de la empresa, mediante la implementación de un análisis financiero y el diseño de los estados financieros con el cual propone una posible seguir de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos por medio del accionar armónico de todos los integrantes.

Se busca cumplir los objetivos a corto mediano y largo plazo, incluyendo la coordinación en la realización de las proyecciones simultáneamente, para ir efectuando la comparación con ejecuciones y variaciones, determinando responsabilidades. (Torres & Torres, 2014)

El objetivo en el planteamiento de la planificación financiera es la disminución del riesgo y generación de oportunidades. Los presupuestos son el instrumento para alcanzar las metas. (García, 2015)

#### *1.2.1.1. Tipos de Planificación financiera*

En la categorización de la planeación, a menudo es favorable contemplar un corto plazo y/o un largo plazo.

**Planificación a corto plazo:** La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de ingresos. (Pacheco, 2016), se realizan en el término de un año, abarca a toda la unidad de negocio y las variables permiten evaluar en forma continua para la elaboración de programas que puedan ser tentativos (Pacheco, 2016)

Mediante los programas para las actividades económicas, la sociedad puede deducir las mediante una análisis internos de las necesidades de gastos en mano de obra, gastos y los demás gastos de operativos. (Pacheco, 2016)

- Se programan acciones para un periodo de tiempo menor sin sobrepasar el periodo de un año calendario.
- No caben conceptos confusos ni actuaciones imprecisas.
- Tomar las consideraciones desde la más simple y particular
- La ejecución lo realiza para cargos medios o interiores de la empresa.
- La planificación ha de ser altamente eficientemente o no logrará efectuar en el imparcial de eficacia que se espera de la organización. (Pacheco, 2016)

**Planificación a largo plazo:** Las planificaciones financieras a largo plazo pueden variar, pero habitualmente se planifica 4-5 años o bianuales. Las planificaciones peculiarmente examinan el cambio de la persona u la organización para cual están diseñando, los negocios estratégicos se diseñan para determinar los alcances (Díaz, Parra, & López, 2016)

Para obtener réditos económicos es mejor una planeación a largo plazo que en una planeación de unos meses. (Benítez, 2017). Los planes varían, se rechazan y cambian continuamente, pero está claro que sin una planificación a largo plazo es dificultoso lograr objetivos importantes (Díaz, Parra, & López, 2016)

### 1.2.1.2. Modelos de Planificación Financiera

Los planificadores financieros suelen emplear una guía de planificación financiera para generar una investigación de los resultados en las alternativas de financiación. Estos modelos van desde los simples, a otros que incorporan ecuaciones.

El plan financiero constituye un documento con tres componentes: las entradas, el modelo de planificación financiera y las salidas.

**Tabla 1-1:** Componentes del modelo de planeación financiera

Entrada	Modelo de planificación	Salidas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estados financieros actuales.</li><li>• Revisión de las variables clave, como las ventas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecuaciones que especifiquen las relaciones clave.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estados financieros previstos</li><li>• Ratios financieros.</li><li>• Origen y aplicación de la tesorería</li></ul>

Fuente: (Salazar, 2019)

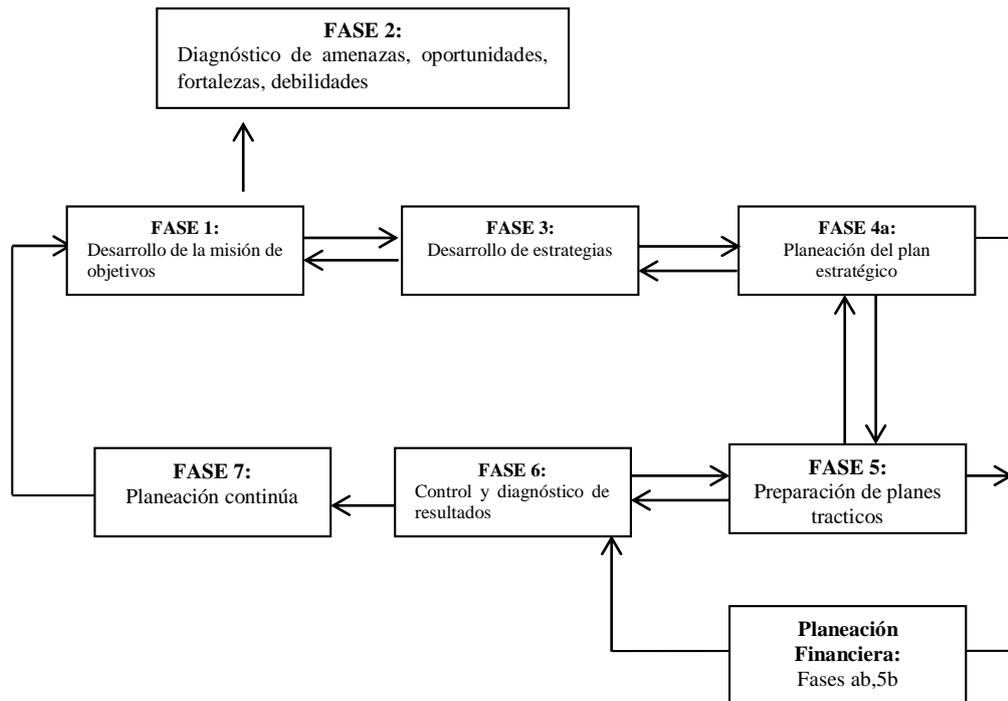
Realizado por: Vizuet K, (2019)

**La entrada:** Los datos establecidos de forma histórica en la empresa con datos para un plan financiero son los estados financieros actuales de la empresa. (Salazar, 2019)

**La salida:** Estos estados se denominan proformas, son previsiones basadas en las entradas y en las hipótesis sobre las que descansa el plan. Por lo general, las salidas de los modelos financieros también incluyen muchos ratios financieros. (Salazar, 2019)

**El modelo de planificación financiera:** Calcula de los resultados que tendrán las conjeturas con los directivos en los favores con las nuevas formas de apalancamiento o inversión y el préstamo. El modelo está formado por ecuaciones que relacionan las salidas con las suposiciones. (Salazar, 2019)

### 1.2.1.3. Proceso de la planeación financiero



**Gráfico 1-1:** Proceso de planeación financiera

**Fuente:** (Morales & Morales, 2014)  
**Realizado por:** Vizueté K, (2019)

**Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos:** “A partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al desarrollar sus operaciones de servicios y su interacción con el ambiente, que articula lo que desea hacer para conservarse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece”. (Morales & Morales, 2014)

Entre los objetivos que pueden llegar a fijar una empresa pueden ser:

- Seguir un esquema sólido y constante de ventas y crecimiento en los ingresos;
- Aumentar el número de productos que la empresa fabrica;
- Ampliar el número de clientes a los que se venden productos,
- Tener presencia en mayor cantidad de lugares donde se venden productos.

**Fase 2: Diagnóstico de FODA:** La planeación de la organización en la necesita una valoración sobre sus aspectos internos y externos, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la relación que mantiene con:

- Competidores.
- Clientes.
- Proveedores.

- Bienes o servicios sustitutos.
- Tecnología (Morales & Morales, 2014)

**Fase 3: Desarrollo de estrategias:** El progreso de estrategias se debe valorar en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Con lo cual se determina lo que la empresa desea lograr en determinado, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, de alguna forma es la posibilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos. (Morales & Morales, 2014)

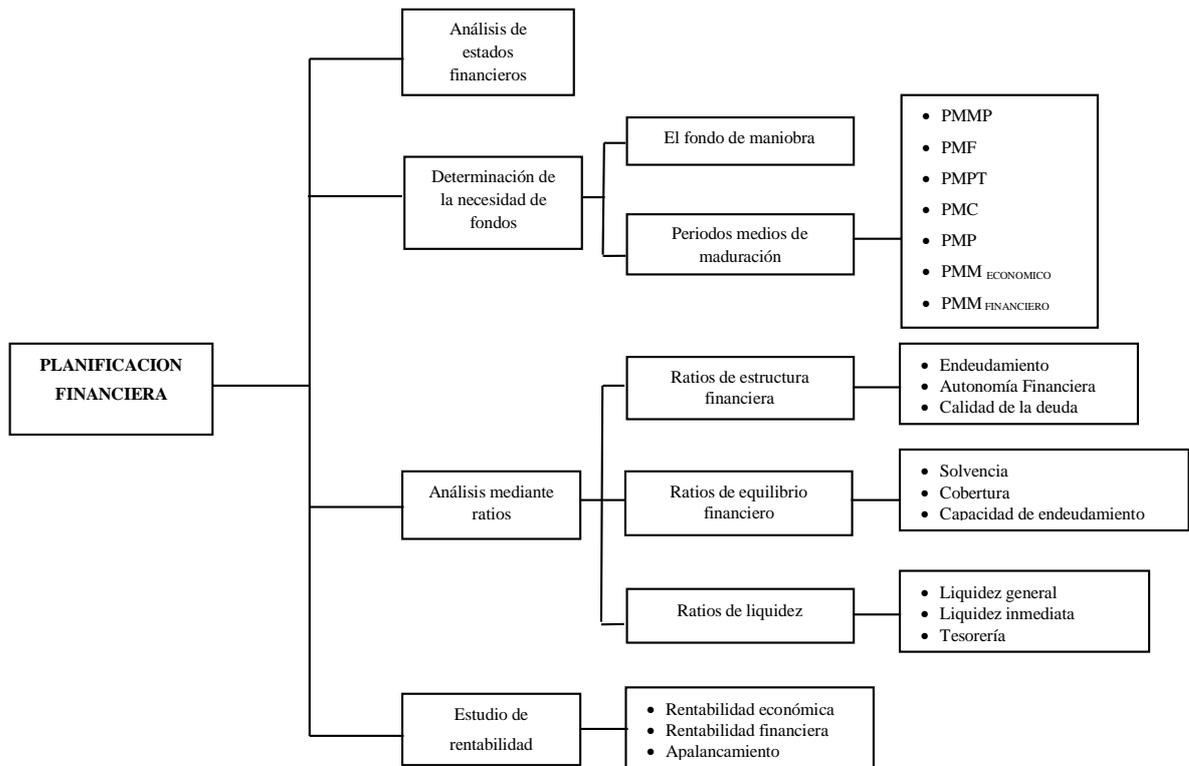
**Fase 4: Preparación del plan estratégico** Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Establecimiento de metas para una cobertura en el mercado.
- Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias. Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas. (Morales & Morales, 2014)

**Fase 5: Preparaciones de planes tácticos:** La formulación de las actividades que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa, son necesarias para el desarrollo de los planes estratégicos, establecen el cómo con exactitud para desarrollar todas las actividades necesarias, para conseguir los objetivos de corto plazo. (Morales & Morales, 2014)

**Fase 6: Control y diagnóstico de resultados:** Los controles ir a una a reducir desviaciones de los planes y suministran averiguación útil para el proceso de planeación en curso. Miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio. (Morales & Morales, 2014)

**Fases 4b y 5b: Planeación financiera:** Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos diligencias fundamentales aquí: financiamiento e inversión. En este caso se auxilian de estados financieros proyectados que presenten cifras por una etapa determinada en el que trabajara en la planeación de la empresa. (Morales & Morales, 2014)



**Gráfico 2-1:** Modelo de Planeación Financiera

**Fuente:** (Garayoa, 2014)

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Estados financieros:** Según (Gerencie, 2018) defina a los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, de la siguiente forma:

Son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se representan las actividades económicas-financieras que la organización ha efectuado en un determinado período, en los Estados Financieros cuenta con una herramienta en el balance de situación, cuenta de resultados, estados de flujos de efectivo.

Las empresas persiguen el objetivo de maximizar los beneficios a largo plazo, para conseguir una excelente gestión financiera por medio de las siguientes herramientas:

- Balance de situación
- Cuentas de pérdidas y ganancias

**Herramientas para análisis financiero**

- **Análisis vertical:** Lo expresamos en porcentajes las cifras de un estado financiero, este tipo de análisis se los ejecuta al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros.

$$\text{Porcentaje parcial} = \left( \frac{\text{Valor de cada cuenta}}{\text{Cuenta de subgrupo}} \times 100\% \right)$$

- **Análisis horizontal:** El análisis vertical es un estudio dinámico, donde se comparan un periodo histórico para poder conocer las variables en el aumento o disminución en cada cuenta de los estados financieros.

$$\text{Variación absoluta} = \text{Años 1} - \text{Año 2}$$

$$\text{Variación relativa} = \left( \frac{\text{Variación absoluta}}{\text{Cifra absoluta año 1}} \times 100\% \right)$$

**Necesidad de fondos:** “Las Necesidades Operativas de Fondos o NOF son las inversiones claras necesarias que realizan las empresas en operaciones corrientes una vez derivada la inversión espontánea generada por la propia operativa y constituyen..” (Empresa Actual, 2019)

**Fondo de maniobra:** También conocido como fondo de rotación o working capital, son los recursos financieros a largo plazo que una empresa necesita para realizar su actividad en el corto plazo.

Este mecanismo se torna muy importante para saber el ratio de liquidez que tiene una empresa. A través del fondo de maniobra, y de su cálculo, se puede ayudar a garantizar la estabilidad de una empresa y puede, además, aumentar la rentabilidad de la misma.

$$\text{Fondo de maniobra} = (\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente}) - \text{Activo no corriente}$$

**Periodos medios de maduración:** “El periodo medio de maduración es el tiempo medio que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de las materias primas y el cobro a los clientes por la venta de los productos terminados”. (Benítez, 2017)

**Tabla 2-1:** Periodos medios de maduración

**Periodo medio de almacenamiento de las materias primas (PMMP)**

Tiempo, expresado en días, que por término medio permanece las materias primas en el almacén.

$$PMMP = 365 * \frac{\text{Saldo medio de las materias prima}}{\text{Consumo anual de la materias primas}}$$

**Periodo medio de fabricación (PMF)**

Tiempo que, por término medio, tarda la empresa en fabricar los productos.

$$PMMF = 365 * \frac{\text{Saldo medio de los productos en curso}}{\text{Coste de la producción anual}}$$

---

**Periodo medio de almacenamiento de los productos terminados (PMPT)**

---

Tiempo medio desde que los productos entran en almacén hasta que se venden.

$$PMPT = 365 * \frac{\text{Saldo medio de los productos terminados}}{\text{Coste de la ventas}}$$

---

**Periodo medio de cobro a clientes (PMC)**

---

Tiempo medio desde la venta hasta que se cobra a los clientes.

$$PMC = 365 * \frac{\text{Saldo medio de los clientes}}{\text{Ventas}}$$

---

**Periodo medio de pago a proveedores (PMP)**

---

Tiempo medio que se tarda en pagar las materias primas.

$$PMP = 365 * \frac{\text{Saldo medio de los proveedores}}{\text{Compra de materia prima}}$$

---

**Periodo medio de maduración económico (PMM Económico )**

---

Es el tiempo que transcurre desde que entran las materias primas en el almacén hasta que se cobran las ventas de productos terminados.

$$PMM \text{ Económico} = PMMP + PMMF + PMPT + PMC$$

---

**Periodo medio de maduración financiero (PMM Financiero )**

---

Es el tiempo que transcurre desde que se pagan las materias primas a los proveedores hasta que se cobran las ventas de productos terminados realizadas a los clientes.

$$PMM \text{ Financiero} = PMM \text{ Económico} - PMP$$

**Fuente:** (Benítez, 2017)

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

**Análisis de ratios:** Según (Lavallo, 2019) debe proyectarse desde una perspectiva muy amplia que permita, por una parte, analizar los factores generales del negocio de índole cualitativa y, por otro, evaluar las variables tangibles y mensurables que hacen referencia a aspectos cuantitativos. Los resultados de este tipo de analítica siempre mejoran cuando se lleva a cabo en conjunción con otros métodos, para una visión más completa, realista y contextualizada de la realidad del negocio.

El balance contable que se deducen de la contabilidad que muestra la realidad económica y financiera de la empresa, sino el análisis el conocimiento situacional de la rentabilidad que pone

en conocimiento y proporciona de los distintos recursos económicos que reflejan las adecuadas manejo de la empresa.

**Ratio de estructura financiera:** Mide el grado de endeudamiento de una empresa en relación a sus activos. El óptimo se situaría entre 40% y 60%. Siendo el total de activos, esa participación ha sido financiado por acreedores a corto y largo plazo. (EOI Escuela de Negocios, 2018)

Son los ratios financieros que miden la estructura porcentual del activo y pasivo, para ellos se divide por cada una de las masas de los activos y paso por el total de activos y el total de pasivos respectivos.

**Tabla 3-1:** Ratios de estructura financiera

<b>Endeudamiento</b>	
Mide el porcentaje que supone el Pasivo exigible respecto al Activo de la empresa.	$Endeudamiento = \frac{Pasivo\ exigible}{Activo}$
<b>Autonomía financiera</b>	
Analiza la proporción existente entre el Patrimonio neto y el Pasivo exigible	$Autonomía\ financiera = \frac{Patrimonio\ neto}{Pasivo\ exigible}$
<b>Calidad de la deuda</b>	
Mide el porcentaje que supone la deuda a corto plazo de una empresa respecto al total de su Pasivo exigible.	$Calidad\ de\ la\ deuda = \frac{Pasivo\ corriente}{Pasivo\ exigible}$

**Fuente:** (Benítez, 2017)

**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Ratio de equilibrio:** Este ratio ofrece una medida del equilibrio financiero de la empresa, indicando qué parte del activo circulante se corresponde con el fondo de maniobra, y por tanto se encuentra financiado con recursos a largo plazo. (Dumomé, 2015)

Son los ratios de equilibrio financiera de la empresa, que indica el manejo del recurso económico de la empresa con referencia a los fondos de maniobra, ratio de fondo de maniobra, ratio de solidez, periodo medio de cobro y periodo medio de pagos.

**Tabla 4-1:** Ratios de equilibrio financiero

<b>Solvencia o garantía</b>	
Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas.	$Solvencia = \frac{Activo}{Pasivo\ exigible}$

## Cobertura

---

Mide la relación entre el valor de los fondos permanentes y el del Activo no corriente.

$$Cobertura = \frac{Patrimonio\ neta + Pasivo\ no\ corriente}{Activo\ no\ corriente}$$

---

## Calidad de la deuda

---

Mide la capacidad para devolver deudas.

$$Capacidad\ endeudamiento = \frac{EBITDA}{Pasivo\ medio}$$

---

**Fuente:** (Benítez, 2017)  
**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Radio de liquidez:** Los ratios de liquidez son un conjunto de indicadores y medidas cuyo objetivo es diagnosticar si una empresa es capaz de generar tesorería, es decir, si tiene capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo. (Cipriano, 2016)

Trata de medir la aptitud de la entidad para pagar las deudas que vencen a corto plazo con los bienes que integran a su activo corriente.

**Tabla 5-1:** Ratios de liquidez

Liquidez general o solvencia a corto plazo	
Relaciona las partidas que se pueden convertir en dinero en el corto plazo con aquellos pagos que van a vencer en ese mismo periodo de tiempo.	$Liquidez\ general = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$
Liquidez inmediata o "test ácido"	
Mide la capacidad de una empresa para general liquidez con la que hacer frente a sus deudas a muy corto plazo.	$Liquidez = \frac{Efectivo}{Pasivo\ corriente}$
Tesorería	
Analiza la liquidez de la empresa a corto plazo	$Tesorería = \frac{Efectivo + Deudores\ comerciales}{Pasivo\ corriente}$

**Fuente:** (Benítez, 2017)  
**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Rentabilidad:** La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros, hay varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma: (Chiavenato, 2016)

**Rentabilidad económica:** La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que representa el activo neto total, como versátil representativa de los medios aprovechables en la empresa para conseguir aquéllos (denominador del ratio). (Terrazas, 2019).

Se obtiene dividiendo los resultados generados por la empresa entre el valor medio del capital económico.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \left( \frac{\text{Beneficio antes intereses e impuestos}}{\text{Activo total medio}} \times 100\% \right)$$

**Rentabilidad financiera:** La doctrina del análisis contable guarda una notable uniformidad a la hora de definir la rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas. Por esta razón, el ratio se formula tomando en el numerador la riqueza generada en un período, esto es, el resultado neto (M) y consignando en el denominador la aportación realizada por los accionistas para conseguirlo, los recursos propios (RP):

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio después de intereses e impuestos}}{\text{Patrimonio neto medio}} * 100$$

**Apalancamiento:** “Se conceptualiza el apalancamiento en el ámbito empresarial, a la táctica que se efectúa para el incrementar los beneficios en una forma que se superen las utilidades que se obtienen con el capital propio dentro de una organización.” (Esparza, 2019).

El apalancamiento es la relación entre los recursos propios y los ajenos que se utilizan para su inversión, se aplica la siguiente formula.

$$RF = \left[ \frac{RE}{RE - i} \right] * (1 - t)$$

Donde  $RF$  es la rentabilidad financiera,  $RE$  es la rentabilidad económica,  $i$  es el coste efectivo medio de la deuda,  $t$  el tipo impositivo medio y  $L$  el nivel de endeudamiento como la consecuencia de dividir el pasivo entre el patrimonio neto.

#### 1.2.1.4. Análisis FODA

El estudio de planeación estratégica tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que permite generar una imagen de la situación actual de una empresa. (Trejo, Elia, & Jhonatan, 2016)

Permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o priven el adecuado funcionamiento, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos así mismo buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio. (Hernández Hernández & Herrera Hincapié, 2018)

### 1.2.1.5. Diagnóstico matricial externo (MEFE) e interno (MEFI)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) identifica, resume y pondera de forma externa, las amenazas y oportunidades empresariales, mientras que la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) lo realiza de manera interna con la identificación tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la organización evaluada. (Hernández Hernández & Herrera Hincapié, 2018)

Este análisis matricial resume y evalúa las principales amenazas, debilidades, fortalezas y debilidades ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (Hernández Hernández & Herrera Hincapié, 2018)

**Tabla 6-1: Calificación de matrices MEFE Y MEFI**

Ponderación MEFE		Ponderación MEFI	
Amenaza importante	1	Debilidad importante	1
Amenaza menor	2	Debilidad Menor	2
Oportunidad Menor	3	Fortaleza menor	3
Oportunidad importante	4	Fortaleza importante	4

**Fuente:** (Hernández Hernández & Herrera Hincapié, 2018)

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

Las matrices MEFE Y MEFI se realizan de la siguiente forma:

**Tabla 7-1: Elaboración de matrices MEFE Y MEFI**

Matriz	Factor clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
MEFE	Se enlista cada amenaza y oportunidad para la empresa	En bases al número de factores clave se le asigna un valor a cada uno, cuidando que sume un total de 1 o 100% entre todos los factores.	Se asigna el valor correspondiente conforme la tabla	Peso* Calificación
MEFI	Se enlista cada fortaleza y debilidad para la empresa			

**Fuente:** (Trejo, Elia, & Jhonatan, 2016)

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

### 1.2.1.6. Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

Retomando información contenida en cada cuadrante de la matriz FODA, se formularon estrategias preliminares mediante la combinación de factores internos y externos, agrupándolos así para determinar cuatro tipos de estrategias. (Trejo, Elia, & Jhonatan, 2016).

**Tabla 8-1: Formulación de estrategias**

<b>Estrategias FO:</b>	Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
------------------------	--

<b>Estrategias DO:</b>	Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b>Estrategias FA:</b>	Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
<b>Estrategia DA:</b>	Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

**Fuente:** (Trejo, Elia, & Jhonatan, 2016)

**Realizado por:** Vizuetete K, (2019)

### ***1.2.2. Estación de servicio- Sector Hidrocarburiífero***

Según (Báez, 2014) manifiesta que una estación de servicio, gasolinera o servicentro es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad.

La estación de servicios como cualquier empresa deberá tener definido su estructura orgánica, para garantizar el correcto funcionamiento de la misma.

Existen zonas o espacios determinados dentro de una gasolinera que sirven de protección de las instalaciones donde se labora, así como del capital humano. Deben existir espacios físicos correspondientes al área operativa, venta de combustible, limpieza, departamento de contabilidad, área de mantenimiento.

Los oficiales encargados de la venta de petrolíferos (despachador de gasolina): es el término que se suministra a los expendedores en el servicio de venta en una estación de servicios, y entre las actividades más relevantes para dichos trabajadores son: Atención personalizada a los clientes. Venta de aceites. Revisión del vehículo Limpieza del área de trabajo (Báez, 2014)

#### ***1.2.2.1. Tipo de combustibles***

Entre los combustibles se encuentran el gasóleo, la gasolina (o nafta) y entre los gaseosos, el gas natural o los gases licuados de petróleo (GLP), representados por el propano y el butano. (Ibarra, 2015).

La estación de servicios comercializa productos derivados de petróleo los cuales son Gasolina Extra y Diésel

**Tabla 9-1:** Precio de Venta al público combustible

<b>Producto</b>	<b>Precio USD/ galón</b>
Ecopais	1.85
Extra	1.85

Extra comercial	1.48
Ecopais comercial	1.48
Diésel 2	1.03
Diésel 2 particular	2.63
Diésel Premium	1.03
Diésel Premium particular	2.74
Súper	3.10
Diésel 2 de cuantía domestica	2.63
Diésel Premium cuantía domestica	2.74

**Fuente:** PETROECUADOR (2019)

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

Estos cambios son parte de la actualización de precios que hizo la empresa pública Petroecuador, luego de que se publicó en el Registro Oficial el Decreto Ejecutivo 619, que modifica los valores de estos derivados.

Según el nuevo Decreto, ahora Petroecuador fijará cada mes el precio de los derivados para los sectores automotor, industrial, comercial, naviero, pesquero, otras pesquerías y de cuantía doméstica. No es la primera vez que se revisan los precios a los derivados y, con ello, el monto de subsidios. En el 2015, por ejemplo, se ajustó el valor del diésel industrial. Desde agosto pasado se hicieron nuevos cambios y subieron los precios de la súper y diésel industrial. (El Comercio, 2018)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

**Mixto:** Según (Fernández & Pértegas, 2018, pág. 15) la investigación sostiene dos realidades bajo un enunciado: desde la perspectiva numérica y característica hacia la unión de la investigación:

El enfoque mixto que desde una perspectiva cuantitativa, que permite la recolección de la información es equivalente que permita calificar, el establecimiento de medición acerca de valores. La investigación cualitativa relación e interpreta el entorno desde una perspectiva naturales y cómo lo sucede.

Se utilizó una modalidad mixta pues la información que se requirió para el estudio estuvo relacionada con datos numéricos de los estados financieros, que permitió un diagnóstico de la gasolinera. Además se procedió a la aplicación de encuestas, entrevista y tabulación de los datos recolectados mismos que serán representados en tablas con su respectiva interpretación y análisis.

#### 2.2. Tipo de estudio

**Campo** (Rojas, 2014) Manifiesta que la responsabilidad del método bajo íntima relación desde la acogida bajo la indagación persistente sobre el medio de estudio permite desde la perspectiva metodología en la búsqueda de la respuesta sobre las interacciones entre la parte científica y entorno.

La investigación se llevó in situ en la Estación de Servicio “Gasolinera San Francisco”, ubicada en el cantón Penipe, se necesitó trabajar en el sitio en que conviven personal, clientes y directivo quienes apoyaron en la búsqueda de fundamentos hacia el descubrir relaciones e interacciones entre variables en las estructuras reales.

**Documental.-** Para la planeación financiera se recurrió a los estados financieros que se convertirán en las fuentes históricas, e información estadística Este tipo de investigación se requiere la recolección de los principios reales, descripciones, información de las entidades públicas o privadas (censos, estadísticas vitales), y a todo aquel documento que permita la narración desde la realidad social o económica. (Rojas, 2014)

### 2.3. Población y muestra

La muestra del universo está compuesto por un número de variables que son relacionada con la Estación de Servicios "San Francisco" relacionados con los trabajadores y los clientes.

La población de la Estación de servicio se contabiliza de la siguiente manera:

- Directivo: 1
- Operativo: 1
- Administrado: 1
- Clientes: 1775 Clientes fijos de la estación de servicios (listado de clientes que cuenta la estación de servicios).

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{z^2(p * q)}{N}}$$
$$n = \frac{1.96^2(0.5 * 0.5)}{0.05^2 + \frac{1.96^2(0.5 * 0.5)}{1775}}$$
$$n = 316$$

n=	tamaño de la muestra	316
z=	nivel de confianza deseado	95%
p=	proporción de la población con la característica deseada (éxito)	0.5
q=	proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)	0.5
e=	nivel de error dispuesto a cometer	5%
N=	tamaño de la población	1.775

- Población financiera: Estados Financieros (2016-2022)

### 2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

#### 2.4.1. *Métodos de investigación*

Método inductivo según (Gomez, 2014) manifiesta que:

El método inductivo, siendo la sistematización desde la perspectiva sencilla hasta la compleja, desde una orientación sencilla con información, en la búsqueda de conseguir las posibles relaciones del entorno.

Se realizó un análisis por partes de cada uno de los componentes del diagnóstico situacional y estados financieros, bajo la lógica en las cuestiones específicas que permite el incremento de su conocimiento en la elaboración de la planeación financiera.

Para (Gomez, 2014) el método analítico se define como un procedimiento metodológico que fundamenta en la búsqueda de las porciones de un universo, permitiendo la finalidad de examinar o analizar los efectos de la realidad, sin embargo esta metodología trata de expresar y vislumbrar en la presentación del estudio.

La planificación financiera se realizó mediante un proceso a analizar desde un enfoque del manejo de los recursos económicos y financieros con las alternativas de una nueva forma de administración empresarial.

Para (Gomez, 2014) en el procedimiento sintético tiene una conceptualización: mencionando que el objetivo en la tratamiento de la información bajo la síntesis del estudio cuenta con la relación de una representación en la sistematización en la formulación de la conceptualización para el establecimiento unificado en los diferentes fenómenos para los análisis determinados a conjeturar en la investigación; el método sintético como un transcurso del entendimiento en la unión del conocimiento de un todo. Sin embargo este procedimiento reconoce el alcance del entorno y su experimentado.

La planeación financiera siendo un proceso cíclico que permite elaborar actividades con indicadores que permitan el desarrollo de la estación de servicios y el crecimiento empresarial.

#### ***2.4.2. Técnicas de investigación***

Las técnicas en la búsqueda de información, para (Sabino J., 2014) son definidas como:

El enunciado en la operación y aplicación de la exploración sobre las técnicas en la ejecución de la especificación claras sobre los estudios sobre la planificación financiera y sobre las medidas como se especificara en el trabajo de titulación. También se conceptualiza los registros de informaciones y el tratamiento de la misma.

“La definición de la recolección de información primaria y secundaria a aplicar en las técnicas en la realización del estudio de caso y su análisis del entorno” (Gil, 2016)

Existen varias técnicas que se utilizan en la investigación, para la investigación se utilizaron la entrevista, encuesta, observación.

Observación.- es la acción de observar, consiste en mirar detenidamente el entorno, el agregado de la información primaria y secundaria, con su vinculado con los fenómenos que rodea a la investigación.

La técnica de la observación reconoce un análisis en los sus proceso de averiguación en el caso, además permite determinar una observación critica desde la personas cuando lo realizo en su trabajo. La indagación como una técnica de observación sobre las efemérides en el periodo de análisis que informa el grado de actividad en el presente caso de estudio llevado a cabo por el especialista del área. El designio del observado designado por un enfoque multidisciplinario, que permite determinar lo que se encuentra haciendo en el fenómeno a estudiar. (Lebet, 2014)

Encuesta.- consiste en recopilar y explorar la opinión de las personas que se encuentran adjuntas a la realidad de la investigación.

Para (Martinez, 2014, pág. 53) manifiesta que: “El propositito de la investigación tipo encuesta es describir las características específicas de un amplio grupo de personas, objetos o instituciones, en relación al manejo de sus otras técnicas que permita la aglomeración de las reseñas en un grupo más reducido”

Entrevista. - reside en recopilar información directa de los actores de la investigación quienes proporcionan los datos referentes a sus guías en su manejo corporal, veredictos, cualidades y expectativas.

Como manifiesta (Lebet, 2014):

La entrevista dirige un dialogo establecido hacia la persona con objetivo establecido, en la cual especificamos la formulación de un cuestionario para lograr un establecimiento de recolección de información primaria sobre el entorno.

El fundamento en la ejecución de un diálogo social, concilia un intercambio de frases y respuestas en una forma sistematizada y asimétrica, en la búsqueda de información que permita la recolección y unión sobre el entorno. La entrevista como una conversión entre el personaje (entrevistador) y el personaje como él (entrevistado), para mejorar su relación y echar de ver su visión.

### **2.4.3. Instrumentos de investigación**

(Martinez, 2014, pág. 63) Expresa que los instrumentos en la búsqueda de investigación de la población con su objeto de entrevistas dirigidas o medio electrónicas (videochat, llamadas o otros

medios). La elaboración de guías cuestionarios por correo nos permite la prelación de la economía y amplio alcance.

Como punto preliminar las guías de observación para la recopilación de información, referente a al manejo y las actividad del estudios.

La herramienta en la utilización de la guía del cuestionario que fue aplicado a los clientes, trabajadores de la estación de servicio, con la neutralidad en el conocimiento del sentir sobre aspectos relativos en la dirección de la estación de servicios.

Conjuntamente se realizó una entrevista por medio del Cuestionario a los directivos para abordar preguntas referentes al estado situacional de la gasolinera "San Francisco", en pro de elaborar una planificación financiera adecuada.

Finalmente se recolecto y analizó los estados financieros para determinar de una forma más profunda la situación financiera real de la estación de servicios "San Francisco".

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados encuesta a clientes

La presente encuesta fue realizada con el objetivo de conocer el criterio de los clientes con respecto al servicio que brinda la gasolinera "San Francisco"

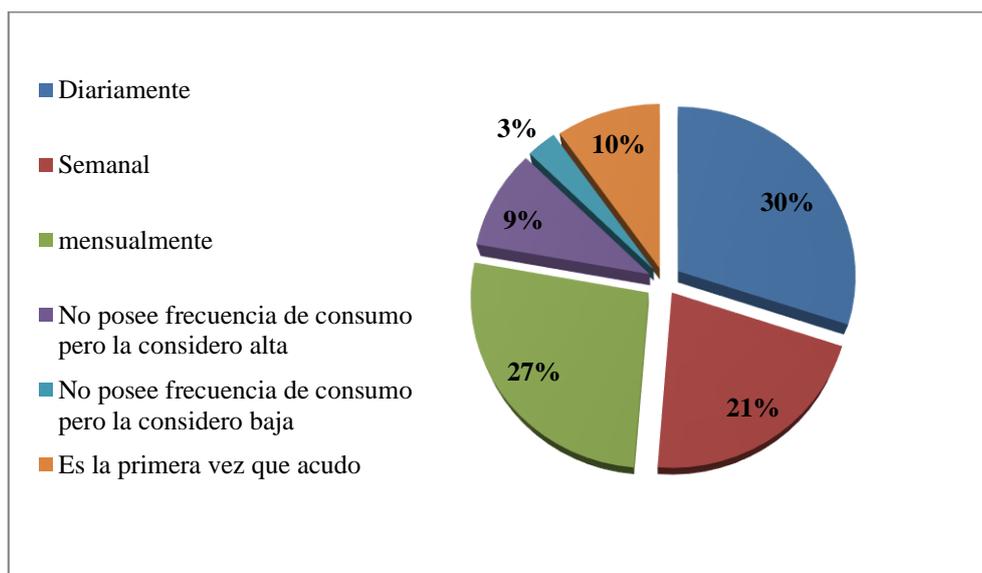
##### 1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de expendio de combustibles?

**Tabla 1-3:** Frecuencia de uso de combustible

Criterio	Número	Porcentaje
Diariamente	95	30%
Semanal	67	21%
Mensualmente	84	27%
No posee frecuencia de consumo pero la considero alta	30	9%
No posee frecuencia de consumo pero la considero baja	9	3%
Es la primera vez que acudo	31	10%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 2-3:** Frecuencia de uso de combustible

Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 95 personas (30%) utilizan diariamente el servicio de expendio de combustible; mientras que 84 personas (27%) lo realizan de forma mensual; 67 clientes (21%) semanalmente; 31 personas (10%) acuden por primera vez; mientras que 30 clientes (9%) no

posee frecuencia de consumo, pero la considero alta; finalmente 9 personas (3%) no posee frecuencia de consumo, pero la considero baja.

**Análisis.** Se puede evidenciar que la mayor frecuencia de consumo es de forma diaria, seguido del consumo semanal y mensual; la mayor fluctuación de clientes está dado por los habitantes del cantón Penipe, por lo que la gasolinera deberá tener liquidez disponible, para afrontar el consumo diario.

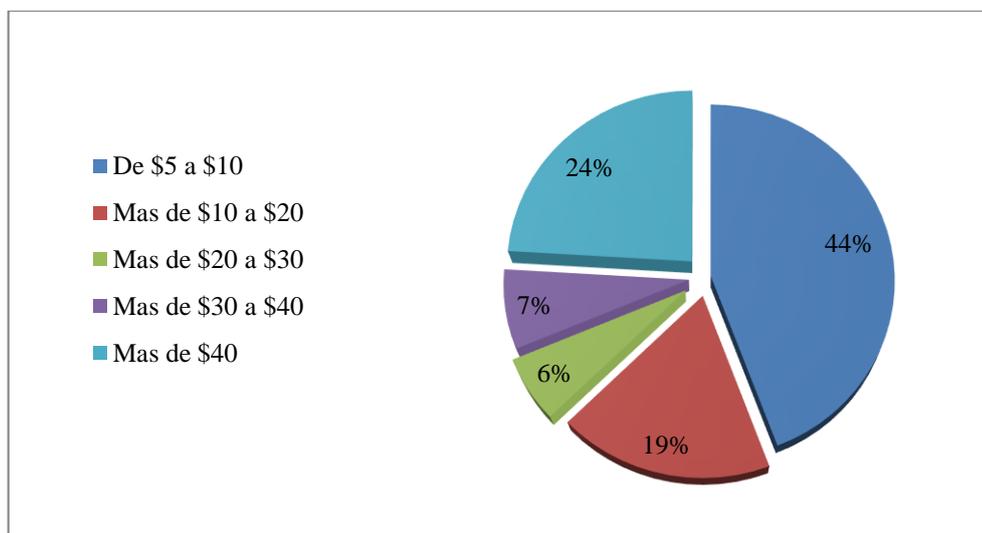
## 2. Su consumo de gasolina semanal ¿En qué rango de consumo se encuentra?

**Tabla 2-3:** Rango de consumo en dólares

<b>Criterio</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
De \$5 a \$10	140	44%
Más de \$10 a \$20	58	18%
Más de \$20 a \$30	19	6%
Más de \$30 a \$40	23	7%
Más de \$40	76	24%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)



**Gráfico 3-3:** Rango de consumo en dólares

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 104 personas (44%) poseen un rango de consumo entre \$5 a \$10; mientras que 76 personas (24%) realizan un consumo de más de \$40; mientras que 58 clientes (18%) tienen un consumo entre \$10 a \$20; 23 personas (7%) posee un rango de consumo más de \$30 a \$40; finalmente 19 clientes (6%) más de \$20 a \$30.

**Análisis.** Los datos obtenidos exponen que el valor de consumo va en relación al tipo de vehículo, se puede considerar que a mayor capacidad de cilindraje del motor mayor es la cantidad de combustible requerido.

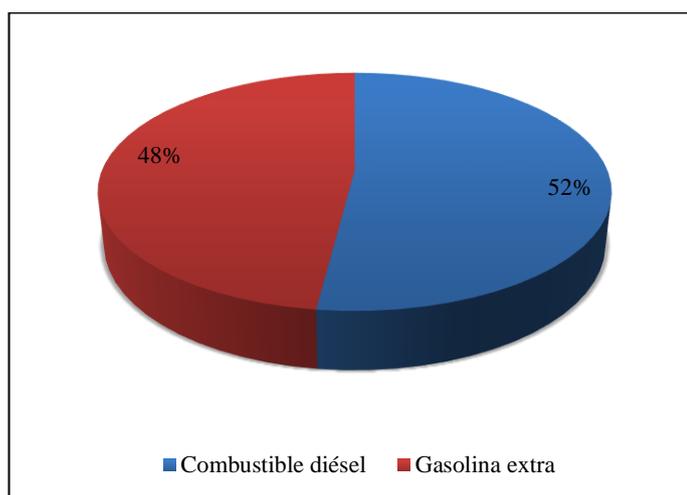
### 3. ¿El tipo de combustible que usted usa para su vehículo es?

**Tabla 3-3:** Tipo de combustible

<b>Criterio</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Combustible diésel	165	52%
Gasolina extra	151	48%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)



**Gráfico 4-3:** Tipo de combustible

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 165 personas (52%) utilizan combustible diésel; mientras que 151 personas (48%) usan gasolina extra

**Análisis.** El tipo de combustible que selecciona el cliente se lo puede considerar equilibrado, puesto que no existe una tendencia evidente hacia uno u otro tipo de combustible; más bien este porcentaje es similar. El tipo de vehículos que utilizan la gasolina extra son: automóviles, camionetas; mientras que buses, tráiler, camionetas de carga utilizan combustible tipo diésel.

### 4. Determine su nivel de satisfacción con las siguientes características de nuestra gasolinera.

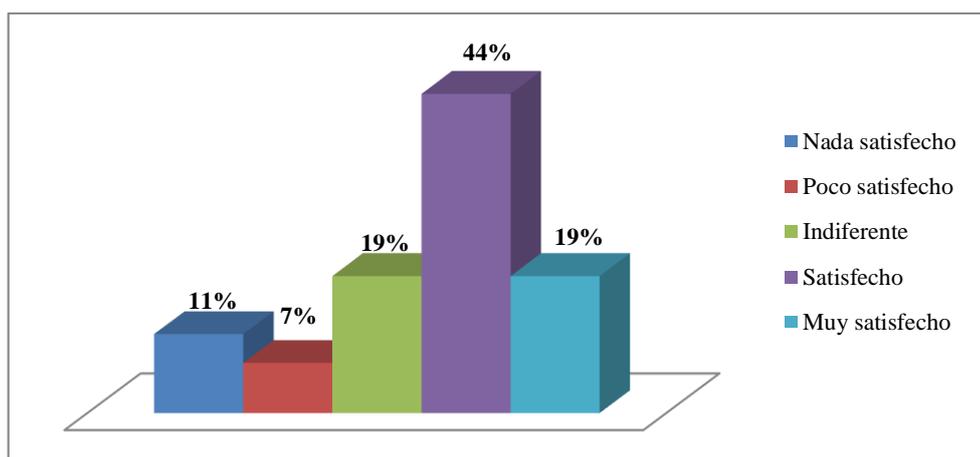
**Tabla 4-3:** Nivel de satisfacción

<b>Criterio</b>	<b>Nada satisfecho</b>	<b>%</b>	<b>Poco satisfecho</b>	<b>%</b>	<b>Indiferente</b>	<b>%</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>%</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Precio	33	11%	22	7%	61	19%	139	44%	61	19%	100%

Atención al usuario	6	2%	28	9%	33	10%	155	49%	94	30%	100%
Estado de la infraestructura	79	25%	158	50%	30	9%	21	7%	28	9%	100%
Cantidad de combustible recibido	11	3%	33	10%	39	13%	155	49%	78	25%	100%
Ubicación	13	4%	7	2%	41	13%	150	47%	105	33%	100%
Servicios complementarios	11	3%	17	5%	39	12%	155	49%	94	31%	100%
Horario de atención	6	2%	28	9%	21	6%	161	51%	100	32%	100%
Servicios sanitarios	6	2%	11	3%	50	16%	155	49%	94	30%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuite K, (2019)

## Precio



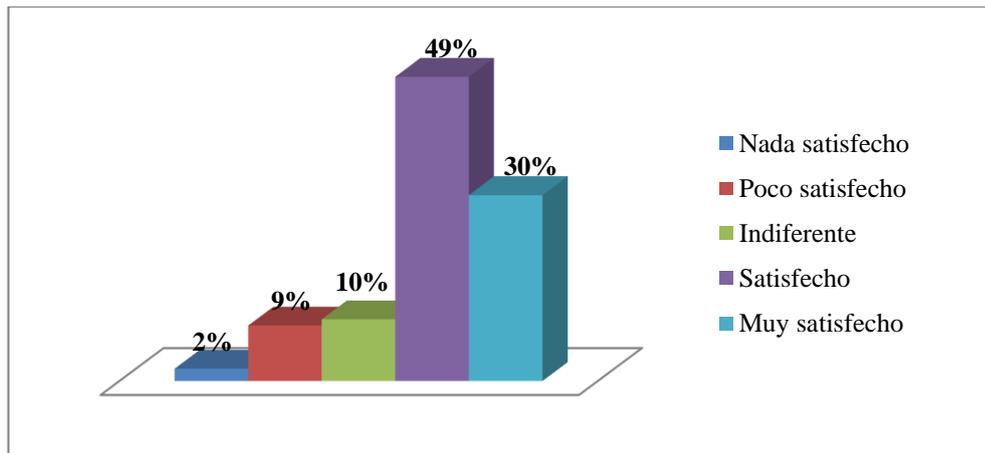
**Gráfico 5-3:** Nivel de satisfacción – precio

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuite K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 139 personas (44%) se encuentran satisfechas con el precio del combustible; 61 encuestados (44%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que en igual número 61 encuestados (44%) le es indiferente; para 33 personas (11%) no se encuentran satisfechos; finalmente 22 clientes (7%) lo consideran poco satisfecho.

**Análisis.** Los datos reflejan que el nivel de satisfacción con respecto al precio es el adecuado, evidenciando que la variación del costo de la gasolina extra que ha sufrido el país en este último años, no afectado mayormente al cliente. Los datos recopilados muestran que existe un buen número de usuarios que utilizan combustible diésel y este no ha sufrido variación de precio hasta el momento.

## Atención al usuario



**Gráfico 6-3:** Nivel de satisfacción – precio  
Nivel de satisfacción – atención al usuario

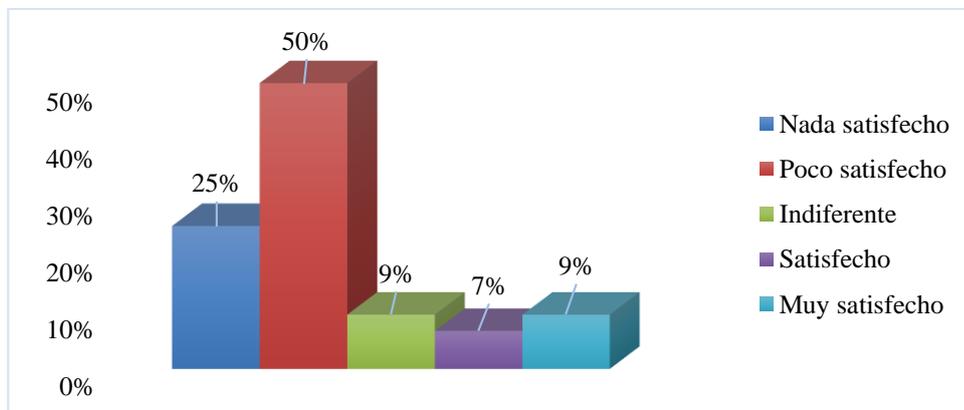
**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 155 personas (49%) se encuentran satisfechas con la atención que se da al usuario; 94 encuestados (30%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 33 encuestados (10%) le es indiferente; para 28 personas (9%) lo consideran poco satisfecho; finalmente 6 clientes (2%) no se encuentran nada satisfechos.

**Análisis.** Se evidencia que la atención que brinda la estación de servicios es la adecuada, ya que esto ha hecho que muchos de sus clientes lo consideren de forma satisfactoria, el personal de despacho ofrece cordialidad y buen trato al cliente.

## Estado de la infraestructura



**Gráfico 7-3:** Nivel de satisfacción – precio  
Nivel de satisfacción Infraestructura

**Fuente:** Encuesta a clientes

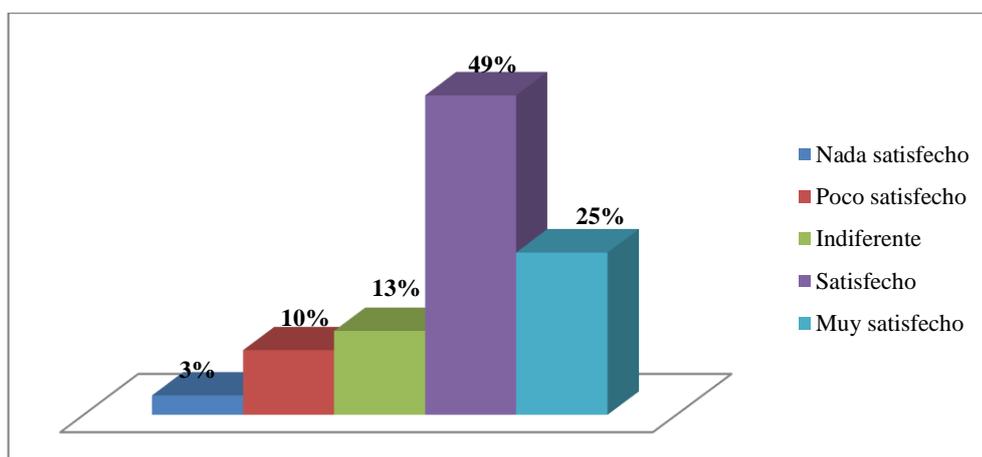
**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 28 personas (9%) se encuentran muy satisfechas con el estado de la infraestructura de la estación de servicios; 21 encuestados (7%) manifiestan estar

satisfechos; mientras que 30 encuestados (9%) le es indiferente; para 158 personas (50%) lo consideran poco satisfecho; finalmente 79 clientes (25%) no se encuentran nada satisfechos.

**Análisis.** Se puede deducir que el estado de la infraestructura de la gasolinera “San Francisco” se encuentra en condiciones no apropiadas para prestar sus servicios, del criterio expresado por sus los clientes quienes lo consideran poco satisfecho, considerando aplicar medidas para mejorar en las instalaciones y posible remodelación.

### Cantidad de combustible recibido



**Gráfico 8-3:** Nivel de satisfacción - Cantidad de combustible

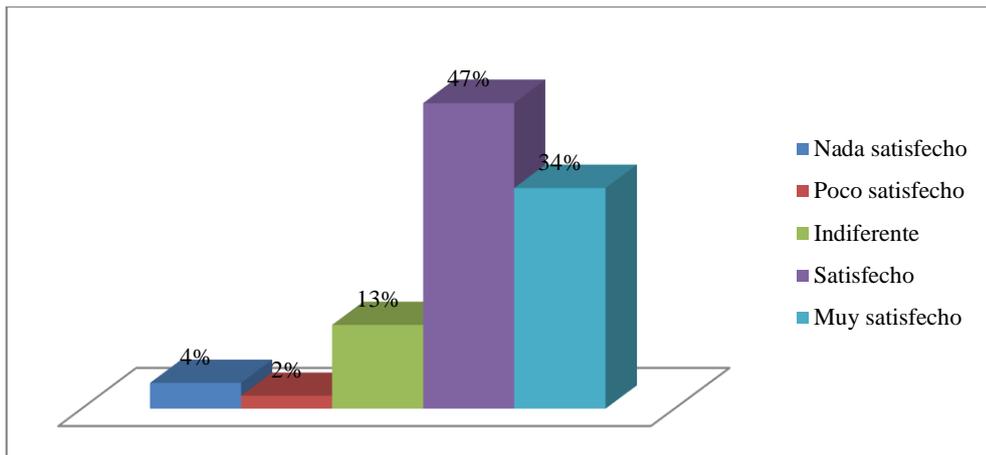
**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizquete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 155 personas (49%) se encuentran satisfechas con la cantidad de combustible recibido; 78 encuestados (25%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 39 encuestados (13%) le es indiferente; para 33 personas (10%) lo consideran poco satisfecho; finalmente 11 clientes (3%) no se encuentran nada satisfechos.

**Análisis.** El monto de gasolina que se envía al cliente es considerado dentro de los niveles satisfactorios y muy satisfactorios, esta particularidad es muy beneficiosa para la estación de servicios ya que da una imagen favorable para el resto de clientes, que buscan el valor correcto de gasolina.

## Ubicación



**Gráfico 9-3:** Nivel de satisfacción – Ubicación

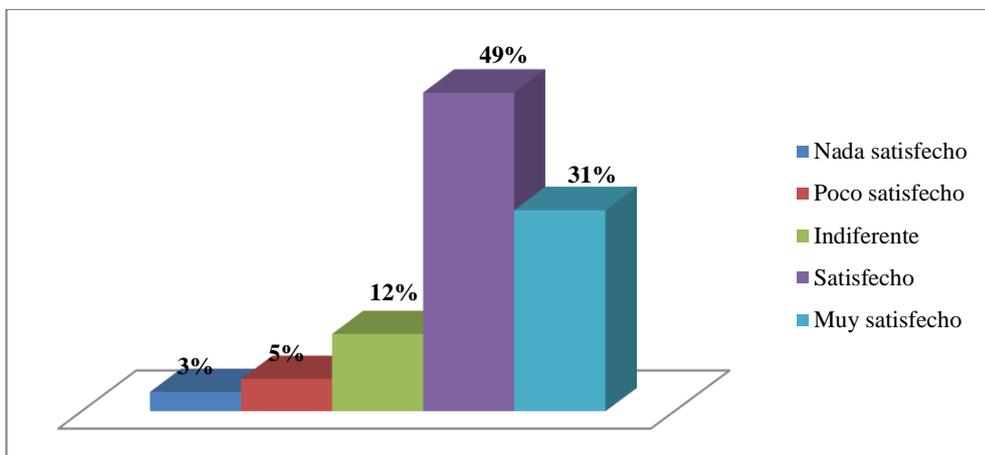
**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 150 personas (47%) se encuentran satisfechas con la ubicación de la gasolinera “San Francisco”; 105 encuestados (33%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 41 encuestados (13%) le es indiferente; para 13 personas (4%) lo consideran nada satisfecho; finalmente 7 clientes (2%) se encuentran poco satisfechos.

**Análisis.** La estación de servicios al ser la única de Penipe, hace que se encuentre ubicada en un lugar estratégico para el expendio de gasolina, esto se puede evidenciar en la encuesta formulada a los clientes quienes en conjunto consideran satisfactorio y muy satisfactorio su ubicación.

## Servicios complementarios (bomba de aire y de agua)



**Gráfico 10-3:** Nivel de satisfacción- Servicios complementarios

**Fuente:** Encuesta a clientes

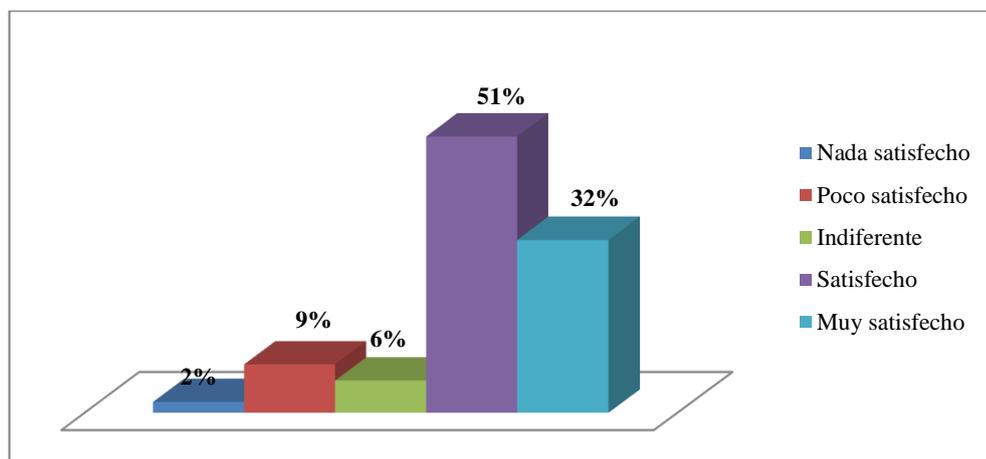
**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 155 personas (49%) se encuentran satisfechas con los servicios complementarios como bomba de agua y aire que brinda la estación de servicios; 94 encuestados

(31%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 39 encuestados (12%) le es indiferente; para 17 personas (5%) lo consideran nada satisfecho; finalmente 11 clientes (3%) se encuentran poco satisfechos.

**Análisis.** Los servicios complementarios en este caso bomba de agua y aire son adicionales que benefician en gran manera a la gasolinera, al obtener resultados satisfactorios y muy satisfactorios en la encuesta realizada; diversos clientes no solo van en busca de abastecimiento de combustible sino también de estos servicios adicionales.

### Horario de atención



**Gráfico 11-3:** Nivel de satisfacción- horario de atención

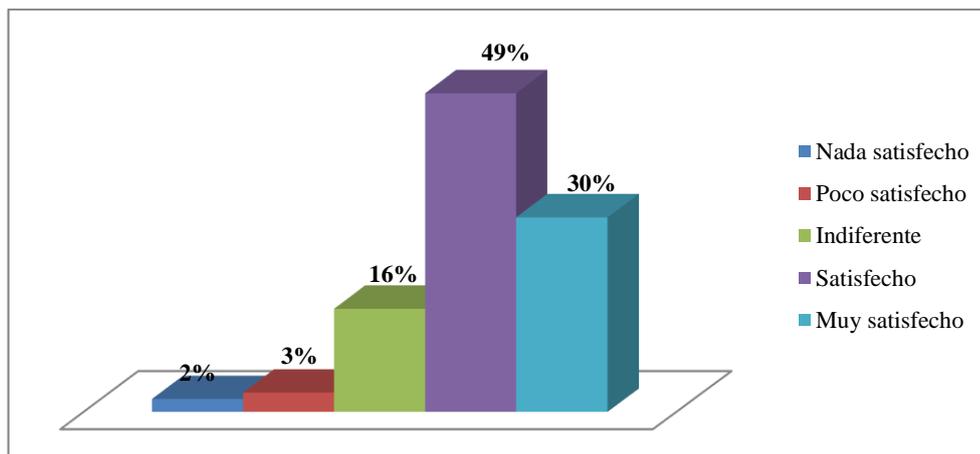
**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 161 personas (51%) se encuentran satisfechas con el horario de atención; 100 encuestados (32%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 28 encuestados (9%) se encuentran poco satisfechos; para 21 personas (6%) le es indiferente; finalmente 6 clientes (2%) nada satisfecho.

**Análisis.** El horario de atención de la gasolinera es de 6:30 am hasta las 19:00 pm, este horario es satisfactorio para un buen número de clientes, sin embargo existe un conjunto muy considerado de usuarios que lo ven de forma negativa puesto que no existe un horario nocturno.

### Servicios sanitarios



**Gráfico 12-3:** Nivel de satisfacción- horario de atención

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuite K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que 155 personas (49%) se encuentran satisfechas con los servicios sanitarios de la estación de servicios; 94 encuestados (30%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 50 encuestados (16%) le es indiferente; para 11 personas (3%) lo consideran poco satisfecho; finalmente 6 clientes (2%) nada satisfechos.

**Análisis.** En el año 2012, la entidad del Ministerio de Turismo busco impulsar la acción nacional para Baños Limpios, que interviene la limpieza de esas zonas de vigilancia al público a escala nacional, la gasolinera “San Francisco” también se acoge a esta campaña y procura mantener limpios estos lugares, así lo evidencia el criterio de los usuarios quienes califican de forma positiva a este requerimiento.

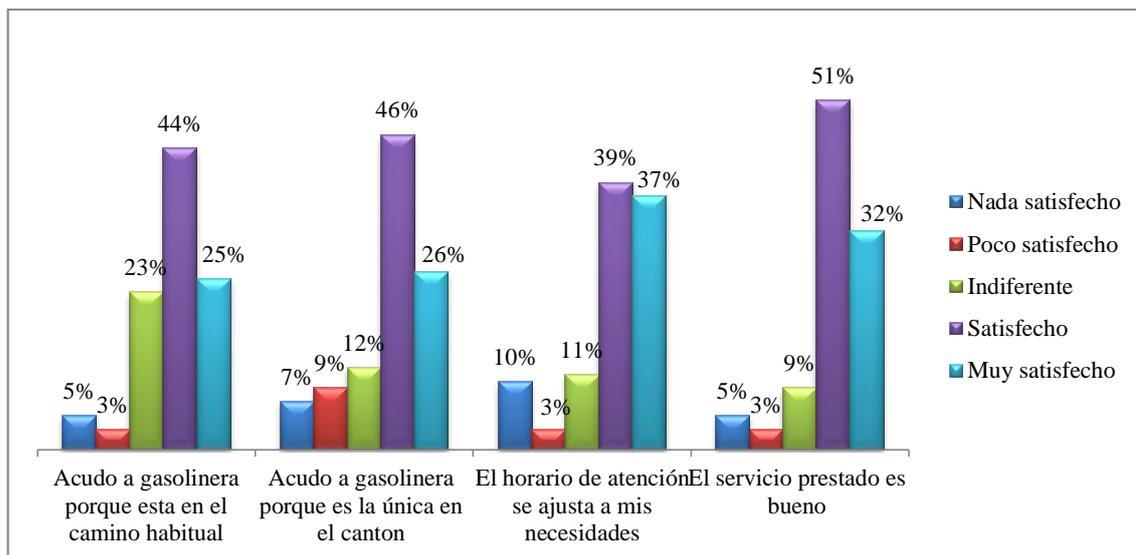
##### 5. En base a las siguientes afirmaciones estime los motivos para adquirir los servicios.

**Tabla 5-3:** Motivos de uso de servicio

	Nada satisfecho	%	Poco satisfecho	%	Indiferente	%	Satisfecho	%	Muy satisfecho	%	Total
Acudo a gasolinera porque está en el camino habitual	17	5%	10	3%	72	23%	139	44%	78	25%	100%
Acudo a gasolinera porque es la única en el cantón	22	7%	28	9%	39	12%	144	46%	83	26%	100%
El horario de atención se ajusta a mis necesidades	33	10%	11	3%	34	11%	122	39%	116	37%	100%
El servicio prestado es bueno	17	5%	10	3%	28	9%	161	51%	100	32%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuite K, (2019)



**Gráfico 13-3:** Motivos de uso de servicio

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Para el criterio si el cliente acude a la gasolinera porque está en el camino habitual se muestra los siguientes resultados: 139 personas (44%) declaran estar satisfechos con este motivo; 78 encuestados (25%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 72 encuestados (23%) les es indiferente; para 17 personas (5%) nada satisfecho; finalmente 10 clientes (3%) poco satisfechos. Por otro lado, para el criterio si acude a la gasolinera porque es la única en el cantón se obtuvieron los siguientes datos: 144 personas (46%) declaran estar satisfechos con este motivo; 83 encuestados (26%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 39 encuestados (12%) les es indiferente; para 28 personas (9%) poco satisfecho; finalmente 22 clientes (7%) nada satisfechos. Para el criterio si el horario de atención se ajusta a las necesidades arrojaron los siguientes resultados: 122 personas (39%) declaran estar satisfechos con este motivo; 116 encuestados (37%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 34 encuestados (11%) les es indiferente; para 33 personas (10%) nada satisfecho; finalmente 10 clientes (3%) poco satisfechos.

Por último para el criterio correspondiente, si el servicio prestado es bueno, se exponen los siguientes resultados: 161 personas (51%) declaran estar satisfechos con este motivo; 100 encuestados (32%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 28 encuestados (9%) les es indiferente; para 17 personas (5%) nada satisfecho; finalmente 10 clientes (3%) poco satisfechos.

**Análisis.** Gráficamente se puede observar que para los criterios planteados en esta encuesta el nivel de satisfacción es elevado, el pico más alto esta dado para el buen servicio prestado por la estación de servicios, en segundo lugar, se encuentra que muchos clientes acuden a la misma porque es la única que existe en el Cantón, esto no es un indicativo determinante de satisfacción;

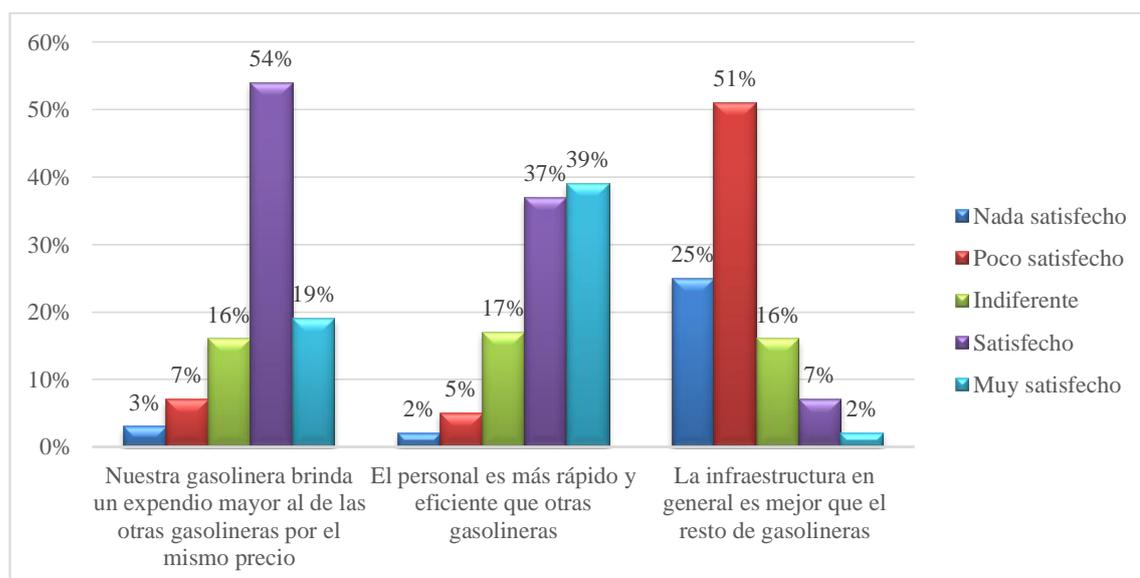
puesto que este resultado puede ser más bien el reflejo que muchos clientes se ven obligados a acudir por la carencia de otras gasolineras; y esto, se evidencia al obtener como tercer parámetro de satisfacción que la gasolinera se encuentre en el camino habitual del cliente. Del mismo modo se puede mostrar que también existen clientes que evidencian poca o ninguna satisfacción para su uso.

**6. En base a las siguientes afirmaciones defina su conformidad con nuestra gasolinera en relación a la competencia**

**Tabla 6-3:** Perspectiva del cliente de la gasolinera vs competencia

Criterio	Nada satisfecho	%	Poco satisfecho	%	Indiferente	%	Satisfecho	%	Muy satisfecho	%	TOTAL
Nuestra gasolinera brinda un expendio mayor al de las otras gasolineras por el mismo precio	11	3%	22	7%	50	16%	172	54%	61	19%	100%
El personal es más rápido y eficiente que otras gasolineras	6	2%	17	5%	55	17%	116	37%	122	39%	100%
La infraestructura en general es mejor que el resto de gasolineras	78	25%	161	51%	49	16%	22	7%	6	2%	100%

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 14-3:** Perspectiva de la gasolinera vs competencia

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** En referencia a la tabla 6-3 y al gráfico 13-3; que indican los parámetros de conformidad de la gasolinera en relación a la competencia, se obtuvieron los siguientes resultados: para el criterio comparativo donde se manifiesta que la gasolinera brinda un expendio mayor al

de las otras gasolineras por el mismo precio, se observa que 172 personas (54%) declaran estar satisfechos con este motivo; 61 encuestados (19%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 50 encuestados (16%) les es indiferente; para 22 personas (7%) poco satisfecho; y finalmente 11 clientes (3%) nada satisfechos. Por otro lado, para el criterio si el personal es más rápido y eficiente que otras gasolineras se obtuvieron los siguientes datos: 122 personas (39%) declaran estar muy satisfechos con este motivo; 116 encuestados (37%) manifiestan estar satisfechos; mientras que 55 encuestados (17%) les es indiferente; para 17 personas (5%) poco satisfecho; y finalmente 6 clientes (2%) nada satisfechos. Por ultimo para el criterio correspondiente la infraestructura en general es mejor que el resto de gasolineras, se exponen los siguientes resultados: 161 personas (51%) declaran estar satisfechos con este motivo; 78 encuestados (25%) manifiestan estar muy satisfechos; mientras que 49 encuestados (16%) les es indiferente; para 22 personas (7%) poco satisfecho; y finalmente 6 clientes (2%) nada satisfechos.

**Análisis.** En el gráfico 14 se puede observar que los niveles de aceptación de los clientes se enfocan básicamente en que la gasolinera brinda un mayor expendio de combustible al de las otras gasolineras por el mismo precio; siendo este el pico más alto en referencia a los criterios de la encuesta. Existe también una considerable satisfacción en lo concerniente a la infraestructura, donde se la considera mejor que el resto de gasolineras. Gráficamente se puede establecer que existe un buen número de clientes que califican como muy satisfactorio el servicio que brinda el personal, puesto que se lo cataloga como rápido y eficiente. Todos estos aspectos favorecen notablemente a la gasolinera debido a que existe un innegable nivel de conformidad de los usuarios; sin embargo es necesario también atacar y perfeccionar aquellos aspectos como calidad de servicio, infraestructura, exactitud en el expendio de gasolina; todo esto con la finalidad de para mejorar y brindar anuencia para aquellos usuarios que lo califican de poco o nada satisfactorio.

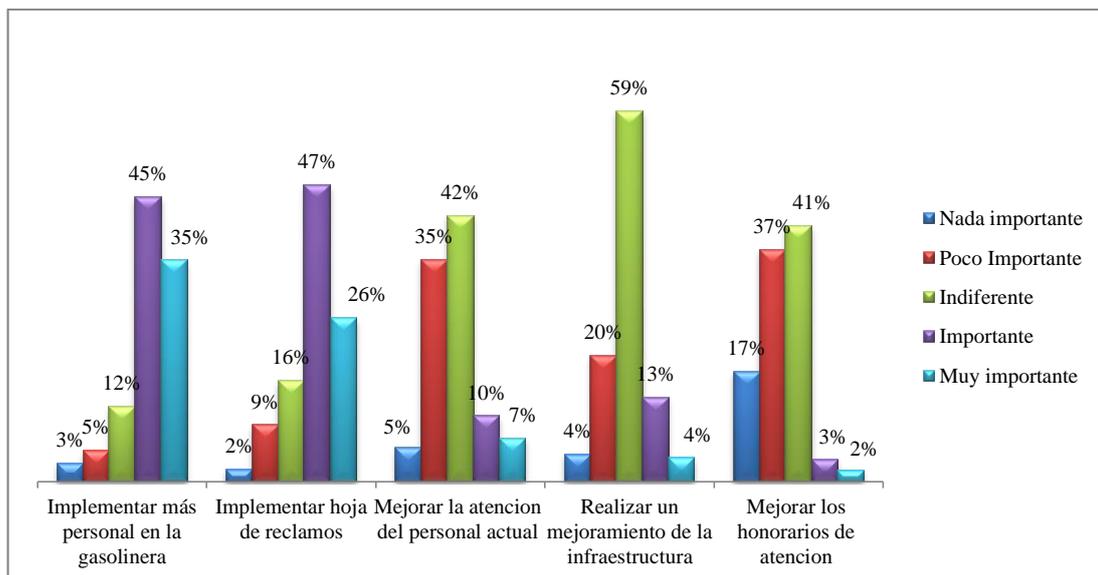
**7. En base a las siguientes afirmaciones valore la importancia de la implementación de lo siguiente:**

**Tabla 7-3: Requerimientos**

<b>Criterio</b>	<b>Nada importante</b>	<b>%</b>	<b>Poco importante</b>	<b>%</b>	<b>Indiferente</b>	<b>%</b>	<b>Importante</b>	<b>%</b>	<b>Muy importante</b>	<b>%</b>
Implementar más personal en la gasolinera	11	3%	17	5%	39	12%	139	45%	110	35%
Implementar hoja de reclamos	6	2%	28	9%	50	16%	150	47%	82	26%
Mejorar la atención del personal actual	17	5%	111	35%	133	42%	33	10%	22	7%
Realizar un mejoramiento de la infraestructura	14	4%	63	20%	185	59%	42	13%	12	4%
Mejorar los honorarios de atención	55	17%	116	37%	128	41%	11	3%	6	2%

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuete K, (2019)



**Gráfico 15-3:** Perspectiva de la gasolinera vs competencia

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K. (2019)

**Interpretación.** En referencia a la tabla 7-3 y al gráfico 14-3; donde se proponen parámetros para la ejecución de mejoras en la gasolinera, se obtuvieron los siguientes resultados: para el criterio que busca implementar más personal en la gasolinera, 139 personas (45%) declaran importante este motivo; 110 encuestados (35%) manifiesta ser muy importante; mientras que 39 encuestados (12%) les es indiferente; para 17 personas (5%) poco importante; y finalmente 11 clientes (3%) nada importante. Por otro lado, para la implementación de una hoja de reclamos, se obtuvieron los siguientes criterios: 150 personas (47%) declaran importante este motivo; 82 encuestados (26%) es muy importante; mientras que 50 encuestados (16%) les es indiferente; para 28 personas (9%) poco importante; y finalmente 6 clientes (2%) nada importante. De igual manera para el criterio que expresa mejorar la atención del personal actual, 133 personas (42%) les es indiferente; 111 encuestados (35%) manifiestan poco importante; mientras que 33 encuestados (10%) es importante; para 22 personas (7%) muy importante; y finalmente 17 clientes (5%) nada importante. Por otra parte para el mejoramiento de la infraestructura de la gasolinera “San Francisco” se muestra que 185 encuestados (59%) les es indiferente; para 63 clientes (20%) poco importante; mientras que 43 encuestados (13%) es importante; para 12 personas (4%) lo consideran muy importante; y finalmente 14 clientes (4%) nada importante.

Por ultimo para el criterio que busca mejorar los honorarios de atención, se exponen los siguientes resultados: 128 personas (41%) les es indiferente este motivo; 116 encuestados (37%) manifiestan poco importante; mientras que 55 encuestados (17%) nada importante; para 11 personas (3%) es importante; y finalmente 6 clientes (2%) muy importante.

**Análisis.** Se puede evidenciar que a pesar de calificar de forma positiva a muchos aspectos expuestos de la gasolinera, para el cliente es preciso la implementación de una hoja de reclamos para realizar una reclamación formal ante la Administración de la gasolinera por alguna actividad irregular que se dé, otro aspecto a considerar es la implementación de más personal en la gasolinera puesto que en la actualidad solamente existe un solo despachador, por lo que provoca demora para los clientes, esta molestia se da especialmente cuando existe mayor demanda en fechas festivas. Con respecto a la infraestructura de la gasolinera, los clientes lo consideran indiferente, procurando deducir que la estructura física se encuentra en buenas condiciones.

### **Conclusiones de la encuesta a los clientes**

Una vez realizada la respectiva interpretación de la encuesta, uno de los aspectos provistos, es que el consumo general de combustible se da de forma diaria en un 30% con un rango de consumo de entre \$5 a \$10, continuado con un 27% de forma mensual. La estación de servicios “San Francisco” ofrece dos tipos de combustible: gasolinera extra y diesel; estadísticamente para la presente investigación el nivel de consumo es casi similar 48% para gasolinera extra versus un 52% para el diesel.

Para la visión del cliente la estación de servicios está caracterizada por aspectos como: precio, atención al usuario, estado de infraestructura, cantidad de combustible recibido, servicios como bomba de aire y agua; horario de atención y servicios sanitarios; esto se puede evidenciar en los picos altos de calificación otorgada a cada una de estas particularidades. Determinar los motivos por los cuales el cliente acude a adquirir el servicio, es otro de los aspectos importantes a considerar; prevalece que la asistencia prestada es buena, donde un 51% de los encuestados lo catalogan como satisfecho, y un 32% como muy satisfecho; un punto significativo a considerar es que muchos usuarios utilizan estos servicios porque se encuentra en su camino habitual y es la única del cantón Penipe, no siendo estos un indicativo de satisfacción, sino más bien de necesidad de servicio.

Los parámetros de perspectiva del cliente frente a la competencia, expresan en un porcentaje del 54% correspondiente a 172 personas, que la estación de servicios brinda un expendio mayor que otras gasolineras por el mismo precio; además de opinar que el personal es más rápido y eficiente.

Finalmente fue imperioso conocer las mejoras o adecuaciones que se deben realizar desde la perspectiva del cliente a la gasolinera “San Francisco”; se considera la implementación de más personal para la distribución del combustible, puesto que en la actualidad únicamente cuentan con el apoyo de un despachador; la puesta en marcha de una hoja de reclamos que permita establecer una comunicación entre el cliente y el administrador para conocer posibles anomalías que se presenten.

Se puede exteriorizar que existe una adecuada organización en la estación de servicios “San Francisco” para tomar en cuenta y en consideración las necesidades del cliente, además que se considera que posee una infraestructura mejor que el resto de gasolineras.

### 3.1.1. Análisis e interpretación de resultados encuesta a los trabajadores

Se realizó esta encuesta con el objetivo de determinar e identificar el estado situacional y laboral de los trabajadores de la gasolinera.

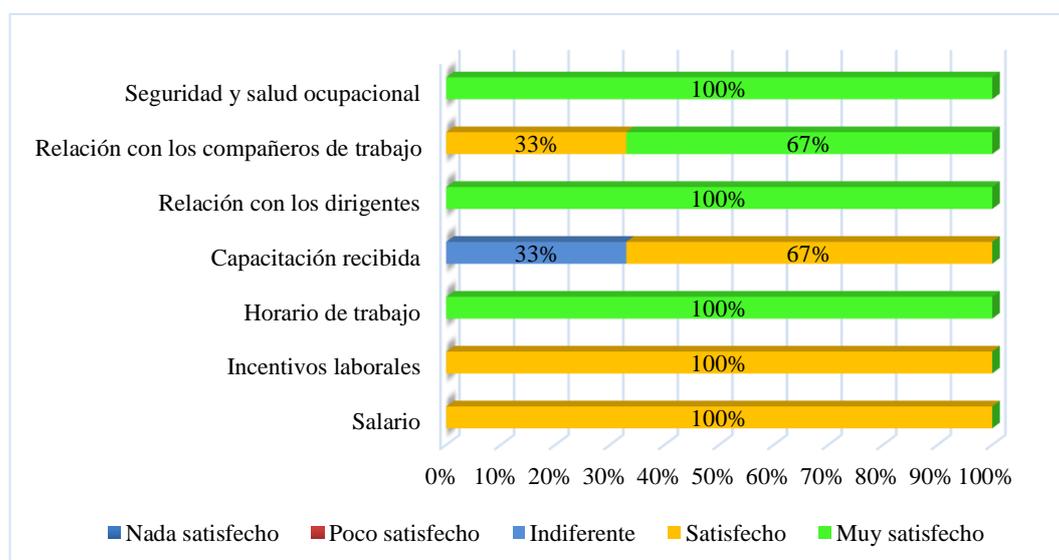
#### 1. Determine su nivel de satisfacción con los siguientes factores de su trabajo.

**Tabla 8-3:** Condiciones Laborales

Criterio	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Indiferente		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Salario	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Incentivos laborales	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Horario de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Capacitación recibida	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%	3	100%
Relación con los dirigentes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Relación con los compañeros de trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	3	100%
Seguridad y salud ocupacional	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizúete K, (2019)



**Gráfico 16-3:** Condiciones Laborales

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se determinó el nivel de satisfacción de los 3 trabajadores (100%); en cuanto a los incentivos laborales, capacitación recibida y la relación con los compañeros, seguridad y salud ocupacional todos se sienten muy satisfechos (100%); están satisfechos con el salario los tres trabajadores (100%); además indicaron estar muy satisfechos con la relación con los dirigentes 2 trabajadores (67%) y 1 (33%) está satisfecho; también 2 (67%) personas opinan estar satisfechos con el horario de trabajo y para 1 trabajador (33%) el horario le es indiferente.

**Análisis.** Se evaluó que el nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales es muy favorable, puesto que manifestaron tener niveles altos de satisfacción; ningún parámetro fue calificado de manera negativa.

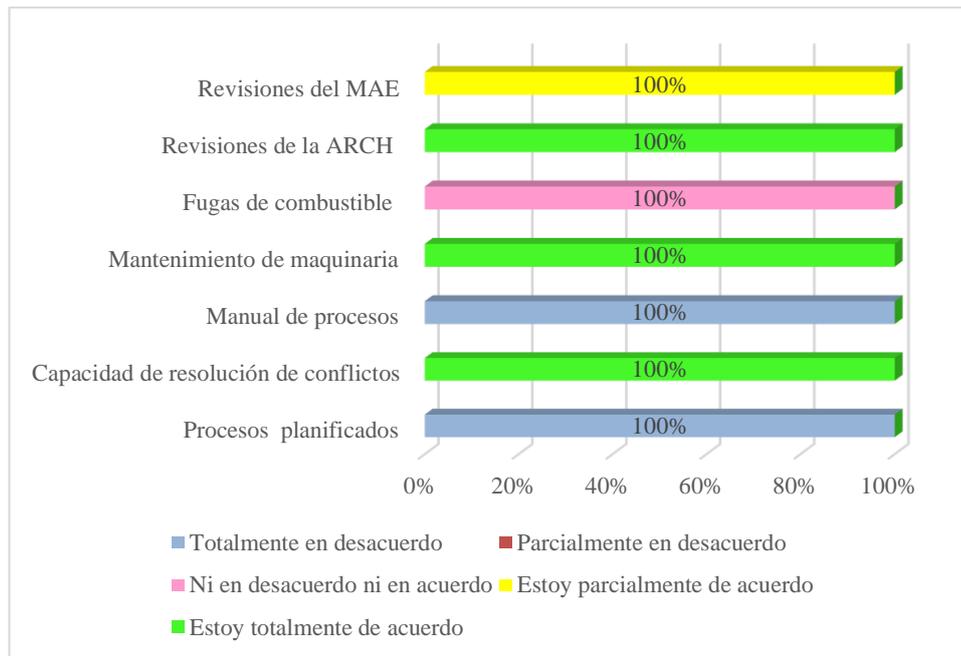
**2. En relación a los procesos realizados en la gasolinera, valore las afirmaciones siguientes:**

**Tabla 9-3:** Procesos internos

Criterio	Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en acuerdo		Estoy parcialmente de acuerdo		Estoy totalmente de acuerdo		Total	
Los procesos administrativos y financieros se llevan a cabo de manera planificada	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
Los trabajadores se encuentran en capacidad de resolver los problemas de los clientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Los trabajadores poseen un manual para ejecutar a cabalidad su trabajo	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
El equipamiento de la gasolinera recibe mantenimiento continuo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Han tenido fugas de combustible que hayan terminado como faltantes en el inventario	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
Las revisiones por parte de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos) se han aprobado satisfactoriamente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Las revisiones por parte del MAE (Ministerio de Ambiente del Ecuador) se han aprobado satisfactoriamente	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K. (2019)



**Gráfico 17-3:** Proceso internos

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizúete K, (2019)

**Interpretación.** Se abordó el nivel de conformidad de los 3 trabajadores (100%) el cual es uniforme; se manifestó que el personal está totalmente de acuerdo en que las revisiones de la Agencia de regulación y Control de Hidrocarburos ha sido muy favorable, que existe mantenimiento en los implementos de la gasolinera y que están en la capacidad de resolver problemas. La totalidad de trabajadores (3) están parcialmente de acuerdo en que las revisiones del Ministerio de Ambiente han sido satisfactorias; ningún trabajador conoce si existen fugas de combustible; Todos los trabajadores indican que no existe manual y los procesos administrativos y financieros no se llevan a cabo de manera planificada.

**Análisis.** Los procesos internos técnicos de la gasolinera son controlados por la ARCH y por el MAE, los cuales si han sido satisfactorios, y pese a que se realiza un mantenimiento continuo, no se conoce si existen fugas en los tanques de almacenamiento de combustible, que debería ser identificado ya que pueden tomarse como faltantes en los inventarios.

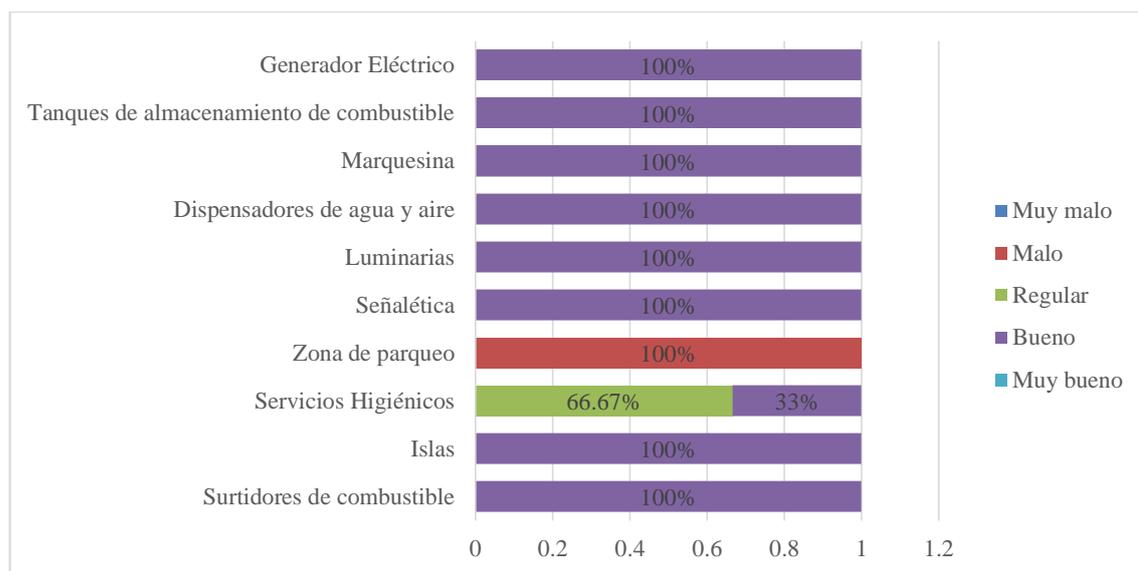
Los trabajadores carecen de un manual de procesos y no se realiza una planificación financiera.

**3. Califique el estado funcional de los siguientes aspectos que conforman la estación de servicio.**

**Tabla 10-3:** Equipamiento

Criterio	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
Surtidores de combustible	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Islas	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Servicios Higiénicos	0	0%	0	0%	2	66,67%	1	33%	0	0%	3	100%
Zona de parqueo	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
Señalética	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Luminarias	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Dispensadores de agua y aire	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Marquesina	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Tanques de almacenamiento de combustible	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Generador Eléctrico	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuete K, (2019)



**Gráfico 18-3:** Proceso internos

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Se calificó el estado del equipamiento general de la gasolinera, así los 3 trabajadores (100%) determinaron que los surtidores de combustible, islas, señalética, luminarias, dispensadores de agua y aire, marquesina, tanques de almacenamiento de combustible y generador eléctrico están en buen estado; mismos que son evaluados de igual forma por entidades

de control para el funcionamiento de la gasolinera; en relación a los servicios sanitarios según 2 trabajadores (66,67%) tienen un estado regular, y para un trabajador (33%) es bueno; la zona de parqueo según los tres trabajadores (100%) la zona de parqueo está en mal estado.

**Análisis:**

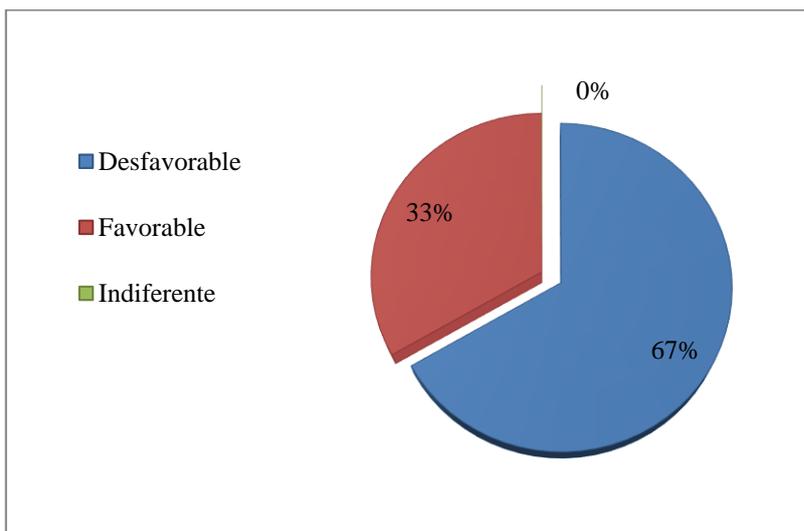
El equipamiento de la gasolinera está en buen estado, únicamente el parqueadero no está en buenas condiciones, esto se debe al reducido espacio y el deterioro al paso de los años por las inclemencias del clima.

**4. ¿Cómo considera que el Estación de Servicios San Francisco actúa frente a la gasolinera?**

**Tabla 11-3:** Influencia del Sindicato de Choferes

<b>Criterio</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Desfavorable	2	66,67%
Favorable	1	33,33%
Indiferente	0	0,00%
Total	3	100,00%

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuete K, (2019)



**Gráfico 19-3:** Proceso internos

**Fuente:** Encuesta a clientes  
**Realizado por:** Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Se muestra que según 2 trabajadores (66,67%) el Estación de Servicios San Francisco tiene una influencia negativa y para un trabajador (33,3%) la influencia es favorable

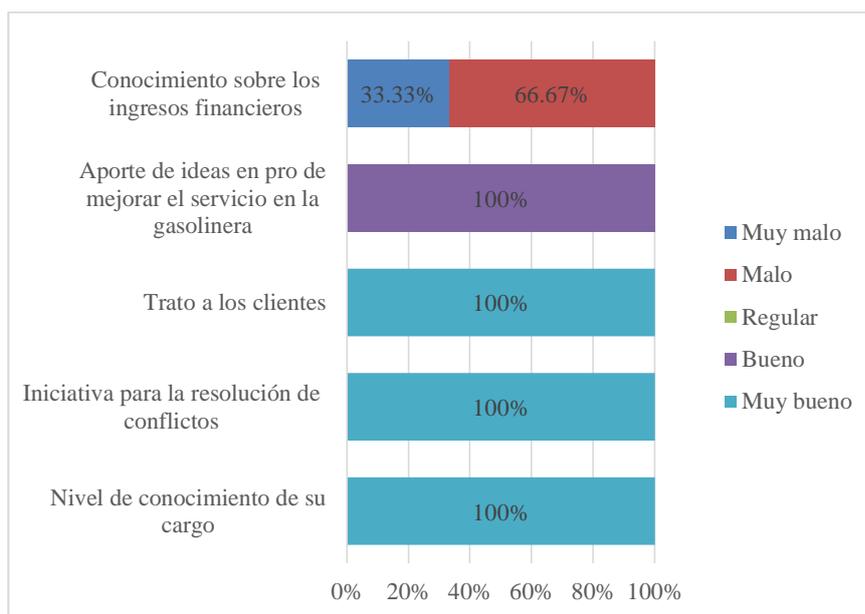
**Análisis.** La influencia negativa se deriva de los gastos que tiene que cubrir la gasolinera y la percepción favorable se debe a la imagen que tiene el Estación de Servicios San Francisco ya que es muy reconocido a nivel provincial.

**¿Cómo califica su desempeño en su área de trabajo?**

**Tabla 12-3:** Desempeño laboral

Criterio	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Nivel de conocimiento de su cargo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Iniciativa para la resolución de conflictos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Trato a los clientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	3	100%
Aporte de ideas en pro de mejorar el servicio en la gasolinera	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
Conocimiento sobre los ingresos financieros	1	33,33%	2	66,67%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuet K, (2019)



**Gráfico 20-3:** Desempeño Laboral

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuet K, (2019)

**Interpretación.** Los 3 trabajadores (100%), definen que su trato a los clientes, iniciativa para resolver conflictos y nivel de conocimiento del cargo es muy bueno; el aporte de ideas en pro de mejorar el servicio en la gasolinera es bueno; acerca del conocimiento sobre los ingresos para los 2 trabajadores (66,67%) es malo y para 1 trabajador (33,33%) es muy malo.

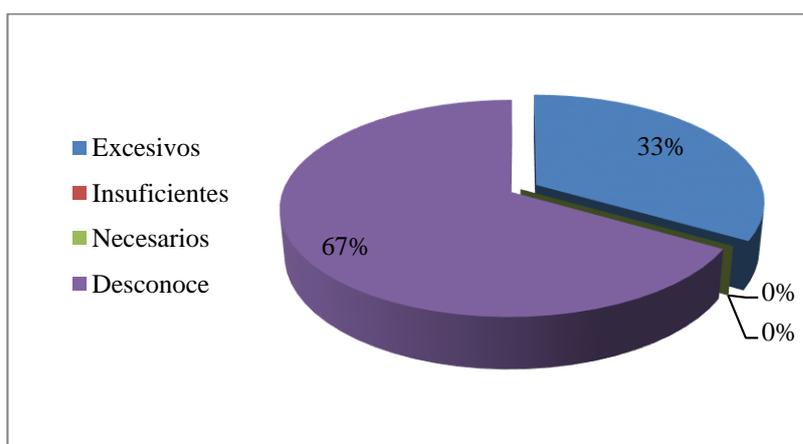
**Análisis.** La percepción del desempeño laboral es muy buena; únicamente se vio que existe desconocimiento de los ingresos financieros.

**5. ¿Cómo considera a los gastos que ejecutan en la gasolinera?**

**Tabla 13-3:** Percepción de gastos de la gasolinera

Criterio	Nº	%
Excesivos	1	33%
Insuficientes	0	0%
Necesarios	0	0%
Desconoce	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuet K, (2019)



**Gráfico 21-3:** Percepción de gastos de la gasolinera

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuet K, (2019)

**Interpretación.** Dos trabajadores (67%) desconocen si los gastos son excesivos, insuficientes y necesarios; una persona (33%) los considera excesivos.

**Análisis.** Los trabajadores desconocen cómo se realizan los gastos; y quien los conoce los define como excesivos, por el Sindicato de Choferes.

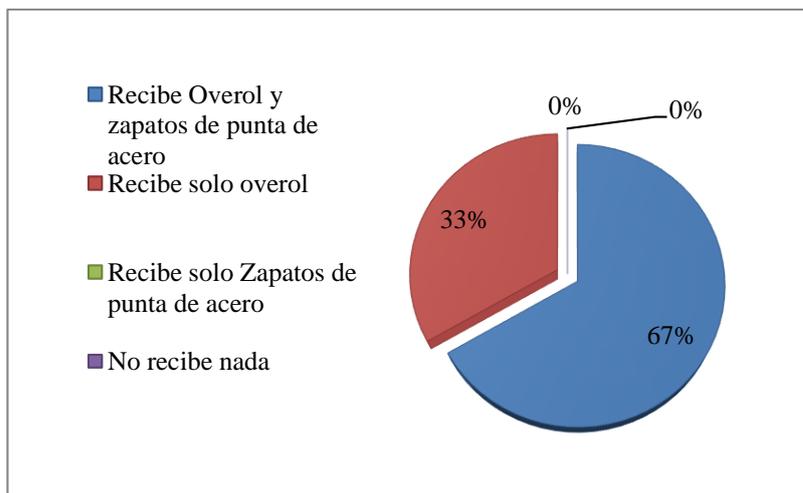
**6. ¿Qué implementos de protección personal se utilizan para el expendio de combustible?**

**Describa con qué frecuencia los recibe.**

**Tabla 14-3:** Protección del personal

Criterio	Nº	%
Recibe Overol y zapatos de punta de acero	2	67%
Recibe solo overol	1	33%
Recibe solo Zapatos de punta de acero	0	0
No recibe nada	0	0
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuet K, (2019)



**Gráfico 22-3:** Protección del personal

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Interpretación.** Dos trabajadores (67%) recibe overol y zapatos de punta de acero; mientras que una persona (33%) manifiesta recibir solo overol.

**Análisis.** Los trabajadores reciben un overol de manera mensual y zapatos punta de acero de manera semestral o cuando termine su tiempo de vida útil.

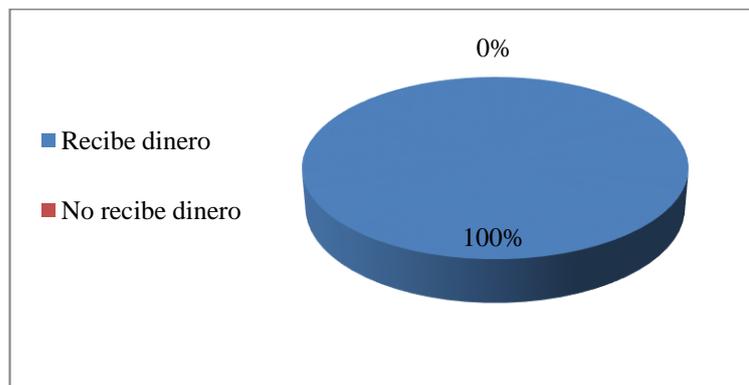
7. **Al inicio de la jornada laboral, indique si el despachador de combustible recibe dinero, la cantidad, y de qué depende tal monto.**

**Tabla 15-3:** Almacenaje de dinero

Criterio	Nº	%
Recibe dinero	3	33%
No recibe dinero	0	0%
Total	3	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)



**Gráfico 23-3:** Almacenaje de dinero

**Fuente:** Encuesta a clientes

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Interpretación.** Tres trabajadores (100%) manifiestan que recibe dinero una vez que inicie la jornada laboral.

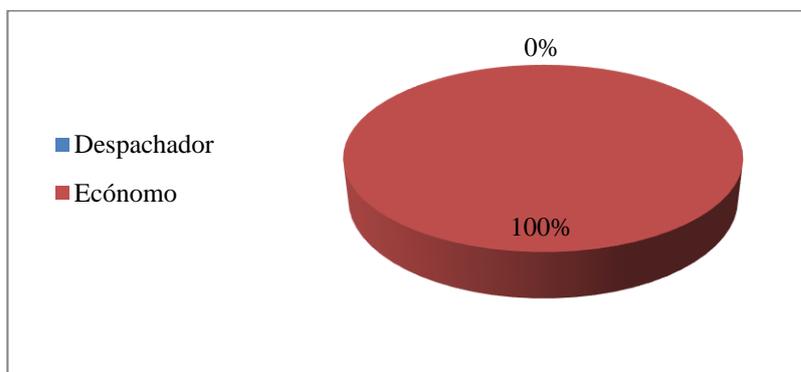
**Análisis.** Si, se recibe dinero al inicio de cada jornada laboral el monto depende de la demanda de combustibles.

**8. ¿Quién es el encargado de recaudar el efectivo del despachador y cuál es la frecuencia con que recolecta el efectivo?**

**Tabla 16-3:** Recaudador de dinero

Criterio	Nº	%
Despachador	0	0%
Ecónomo	3	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 24-3:** Almacenaje de dinero

Fuente: Encuesta a clientes  
Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Tres trabajadores (100%) manifiesta que la persona encargada de recibir el dinero recolectado es el ecónomo.

**Análisis.** El encargado es el ecónomo, quien realiza los depósitos diariamente y retorna con los comprobantes para el registro en el sistema para la conciliación bancaria.

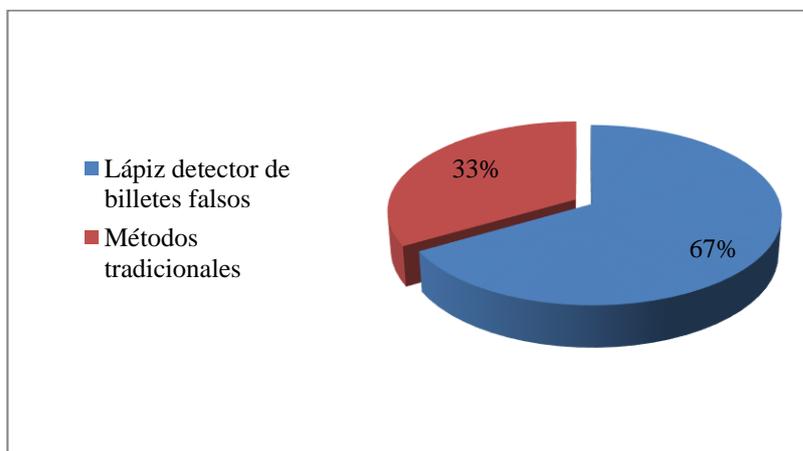
## 9. ¿De qué manera se identifican los billetes falsos?

**Tabla 17-3:** Identificación de billetes

Criterio	Nº	%
Lápiz detector de billetes falsos	2	67%
Métodos tradicionales	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 25-3:** Almacenaje de dinero

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Dos trabajadores (67%) manifiesta usar lápiz detector de billetes falsos; mientras que una persona (33%) utiliza métodos tradicionales

**Análisis.** Mediante un lápiz detector de billetes falsos, y si se han dado casos de dinero falso en la gasolinera, se capacita al personal en la utilización de estos dispositivos.

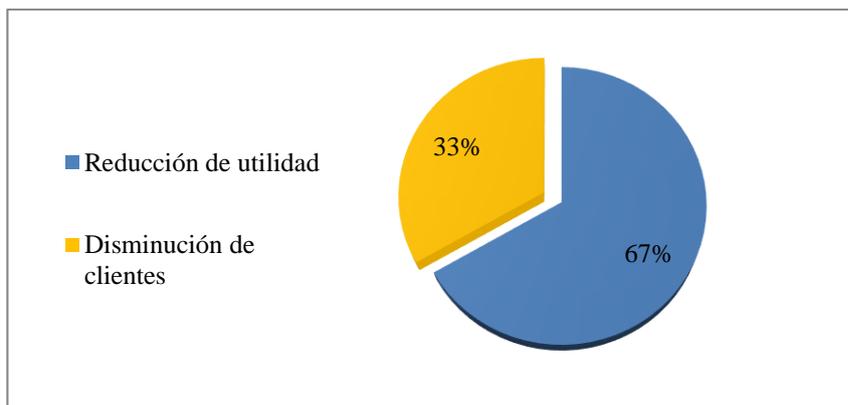
## 10. ¿Puede indicarme que debilidades tiene la gasolinera?

**Tabla 18-3:** Debilidades de la gasolinera

Criterio	Nº	%
Reducción de utilidad	2	67%
Disminución de clientes	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 26-3:** Debilidades de la gasolinera

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Dos trabajadores (67%) manifiestan debilidad por la reducción de la utilidad; mientras que una persona (33%) cree que existe una reducción de clientes.

**Análisis.** La disminución de clientes, reducción de la utilidad debido a la crisis que tiene el país, se identifica que no existe un manejo de la estructura financiera de la gasolinera.

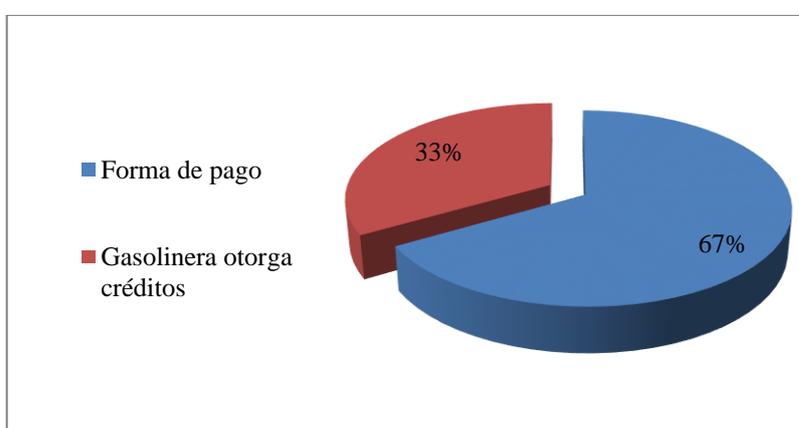
#### 11. ¿Puede indicarme que fortalezas tiene la gasolinera?

**Tabla 19-3:** Fortaleza de la gasolinera

Criterio	Nº	%
Forma de pago	2	67%
Gasolinera otorga créditos	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 27-3:** Fortaleza de la gasolinera

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Dos trabajadores (67%) tiene fortaleza en sus formas de pago; por otra parte, una persona (33%) determina que la gasolinera otorga créditos.

**Análisis.** Una de las principales fortalezas de la gasolinera es la forma de pago, ya que la gasolinera otorga créditos a las juntas aldeañas.

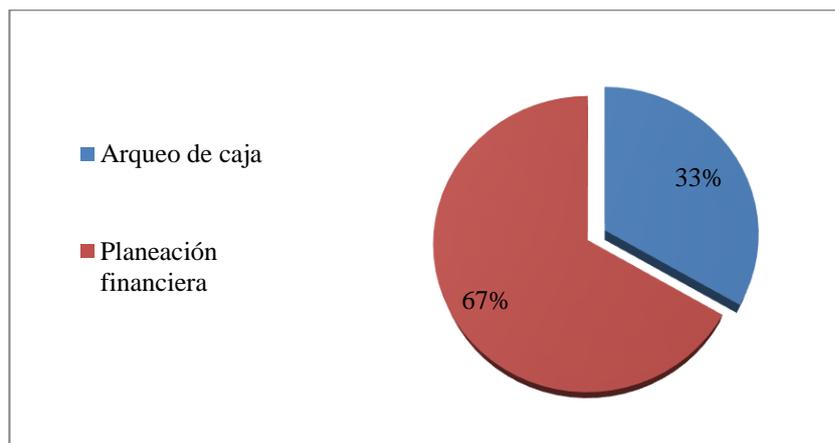
## 12. Indique soluciones para mejorar la operación y manejo de la gasolinera

**Tabla 20-3:** Soluciones para mejorar

Criterio	Nº	%
Arqueo de caja	1	33%
Planeación Financiera	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)



**Gráfico 28-3:** Soluciones para mejorar

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

**Interpretación.** Un trabajador (33%) manifiestan que la realización de un arqueo de caja sería una solución para mejorar; mientras que dos trabajadores (67%) considera importante realizar una planeación financiera.

**Análisis.** Se debería realizar un arqueo de caja diariamente puesto que esto sirve para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente, sin embargo se debe contar con el personal que ejecute este proceso.

La planeación financiera constituye un proceso más integral de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de la gasolinera.

## **Conclusiones de la encuesta a los trabajadores.**

El personal que labora en la Estación de Servicio consta de un despachador, una contadora y una secretaria; cabe recalcar que tanto el personal de secretariado y contaduría poseen funciones también en el Sindicato de Choferes; únicamente el despachador labora solo en la gasolinera.

Las condiciones laborales del personal son muy buenas, acorde al nivel de satisfacción obtenido; especialmente en lo relacionado a incentivos laborales, capacitación recibida relación con los compañeros, seguridad industrial y salud ocupacional.

En base al nivel de conformidad con los procesos internos más relevantes, se notó que los procesos administrativos y financieros no se llevan a cabo de manera planificada; y no se tiene un manual para seguir procesos.

Se observó que al tener un control permanente de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, y del Ministerio de Ambiente del Ecuador, se mantiene un equipamiento en buen funcionamiento; únicamente el parqueo requiere mejorar su aspecto.

No se conoce si existen fugas de combustible que hayan terminado como faltantes en el inventario, pero al ejecutarse anualmente pruebas de hermeticidad en los tanques de almacenamiento no se notaron fallas mecánicas.

Es importante que los trabajadores autocalifiquen su desempeño en el área de trabajo, y se tuvieron resultados satisfactorios, en el nivel de conocimiento de su cargo, iniciativa para la resolución de conflictos, trato a los clientes y aporte de ideas en pro de mejorar el servicio en la gasolinera es bueno; el personal no tiene conocimiento sobre los ingresos financieros de la estación de servicio.

La seguridad es buena ya que se reciben equipos de protección personal con frecuencia.

La tenencia del dinero la realiza el despachador quien recibe un monto al inicio de cada jornada laboral; y al término de la misma es recolectado el dinero para ser depositado.

Han existido eventos de dinero falsificado, no se tiene un sistema sofisticado para detectar de billetes falsos.

La disminución de clientes, es la debilidad que más han identificado los trabajadores, y su fortaleza radica en la forma de otorgar créditos muy bien vistos por los consumidores, se recomienda un arqueo de caja diario.

### **3.1.2. Análisis e interpretación de la entrevista**

#### **Objetivo:**

Diagnosticar la Estación de servicio “Gasolinera San Francisco” en base a la perspectiva de gerencia para ejecutar una adecuada planeación financiera.

#### **Proyección empresarial**

**1. ¿Cuál es su visión de la gasolinera en los próximos años?**

Es lograr más ventas de combustibles.

**2. ¿La gasolinera tiene objetivos estratégicos a cumplir en los años 2020-2022?**

Incrementar la utilidad.

#### **Funcionamiento financiero**

**3. ¿Realiza un análisis de adquisiciones en base a sus ingresos?**

Sí, porque la gasolinera tiene una buena sostenibilidad económica.

**4. ¿La variabilidad de precios ha generado inconvenientes en sus ventas, como la reducción de los márgenes de ganancia?**

No, por no tener competencia en el sector

**5. ¿En la estación de servicio se ha realizado un análisis que muestren los cambios económicos originados de un período a otro? ¿Por qué?**

No, se ha realizado un estudio a las ventas en la variación de cada uno de los años.

**6. La gasolinera determina ¿Cuál es su nivel de endeudamiento con acreedores y proveedores?**

Sí, porque existe un control de las cuentas por cobrar

**7. ¿La gasolinera aplica el análisis financiero?**

No, no se realiza a la finalización del ciclo contable la aplicación de indicadores financieros.

**8. ¿La Estación de Servicio produce suficientes ganancias para funcionar con fondos propios o debe acudir a financiamiento bancario?**

Los ingresos obtenidos por la gasolinera abastecen lo suficiente sus egresos

**9. Ha tenido alguna crisis financiera en los últimos años ¿Cuál?**

Si, problemas con el cierre de vía por activación del Volcán Tungurahua, reflejados en el incumplimiento de presupuestos anuales.

**10. ¿En la estación de servicios se ha realizado un pronóstico en ventas, gastos o compras?**

Si, se ha realizado un pronóstico

**11. ¿Se ha realizado anteriormente planificación financiera?**

No se ha realizado planificación financiera porque se realiza análisis vertical ni horizontal.

**12. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio operativo y financiero de su gasolinera?**

Lo desconozco

**13. ¿Acerca de la información financiera considera que es confiable, y la utiliza como herramienta para tomar decisiones?**

La información si es confiable porque se realiza una presentación al secretario General en dónde el realiza una toma de decisiones para el próximo año contable.

**Funcionamiento organizacional**

**14. Describa como el Estación de Servicios San Francisco interviene en el manejo de la estación de servicio**

Intervine con capital

**15. ¿Qué producto se expende con mayor cantidad en la gasolinera?**

Diésel

**16. Ha tenido quejas por parte de los clientes ¿Cuáles?**

No se ha tenido quejas por parte de los clientes.

### **17. ¿Acerca de la venta de combustibles es constante o tiende a fluctuar?**

No es constante, tiende a cambiar de un día a otro por la afluencia de vehículos.

#### **Conclusiones de la encuesta a los trabajadores.**

La administración de la estación de servicios se enfoca en la visión de incrementar ventas, así aumentar la rentabilidad. En cuanto al manejo financiero éste es superficial, se identifica que se tiene sostenibilidad, siendo el producto más vendido el diésel, el incremento de precios al combustible no ha tenido una afectación porque no existe competencia en el cantón Penipe, la pérdida de clientes se da cuando se cierra la vía en la que se ubica la gasolinera.

Se considera que la información generada es confiable y se utiliza para tomar decisiones sin embargo no se ha realizado una planeación financiera; se desconoce el comportamiento de indicadores financieros y no se realiza análisis financiero.

No se han registrado quejas por parte de los clientes y las ventas tienden a fluctuar mucho al igual que el tránsito vehicular.

#### **3.1.3. *Análisis de fiabilidad de los instrumentos aplicados***

- **Clientes**

El cuestionario aplicado a los 316 clientes de la gasolinera San Francisco, se constituyó de un total de 7 preguntas, dónde se ubicaron un total de 23 ítems de calificación, así se aplicó alfa de cronbach que es un coeficiente de correlación que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

**Tabla 21-3:** Cálculo de fiabilidad del instrumento aplicado a los clientes

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	316	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	316	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>N de elementos</b>	
0,90		23	

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

Se determina que cuando el valor de Alfa de Cronbach, más se acerca el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, por lo tanto se considera que la encuesta aplicada a los clientes tiene una fiabilidad respetable de 0,90.

- **Trabajadores**

El instrumento aplicado a los 3 trabajadores de la gasolinera San Francisco, se constituyó de un total de 13 preguntas, dónde se ubicaron un total de 38 ítems de calificación.

**Tabla 22-3:** Cálculo de fiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	3	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	3	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>N de elementos</b>	
0,799		38	

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Vizuete K, (2019)

La consistencia interna de los ítems de la encuesta aplicada a los trabajadores es fiable.

### **Comprobación de las interrogantes de estudio**

Se aplicó la prueba no paramétrica de comparación de proporciones *chi-cuadrado* que tiene la función de comparar distribuciones de proporciones y determinar que la diferencia sea estadísticamente significativa, para ello se verificaron las respuestas de los trabajadores en las

preguntas 11 (debilidades empresariales) y 13 (soluciones estratégicas); para respaldar la idea a defender que la planeación financiera influirá positivamente en mejorar la utilidad.

V1= Utilidad

V1= Planeación financiera

**Tabla 23-3:** Resumen de procesamiento de casos

Debilidades *	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
Estrategias	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%

**Fuente:** Encuesta a trabajadores (Pregunta 11 y 13)

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Tabla 24-3:** Tabla cruzada Planeación\*Utilidad

Estrategias		Debilidades		Total
		Disminución de cliente	Reducción de utilidad	
	Arqueo de caja	1	0	1
	Planeación Financiera	0	2	2
	Total	1	2	3

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

**Tabla 25-3:** Tabla cruzada Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,000 <sup>a</sup>	1	,083		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,188	1	,665		
Razón de verosimilitud	3,819	1	,051		
Prueba exacta de Fisher				,333	,333
N de casos válidos	3				

a. 4 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

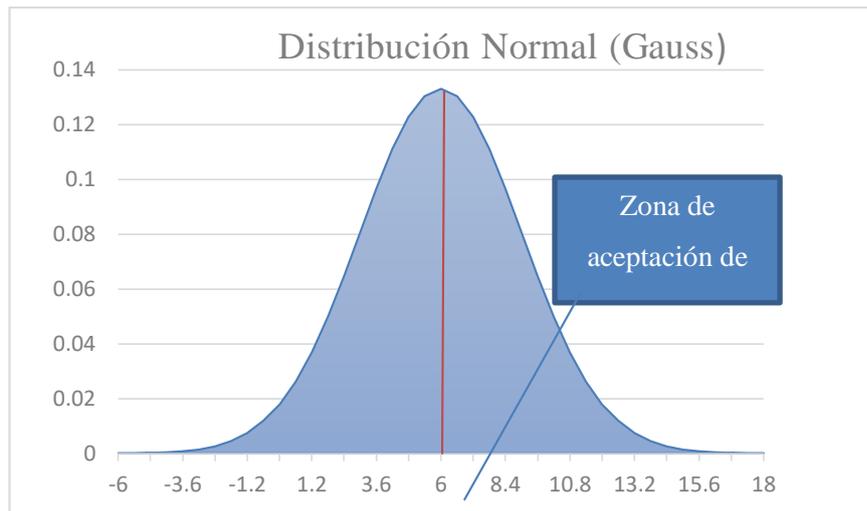
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

**Realizado por:** Vizuet K, (2019)

Consideraciones generales:

- Margen de error = 0,05
- Grados de libertad= 2
- $x^2$ : Chi-cuadrado calculado= 3
- $x2$ : Chi-cuadrado calculado= 0,3



**Gráfico 29-3:** Distribución chi- cuadrado

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

**Realizado por:** Vizuetek K, (2019)

### Conclusiones generales

La estación de servicios gasolinera San Francisco, es la única gasolinera en el cantón Penipe razón por la cual cuenta con clientes que acuden de manera frecuente en promedio el 44% de clientes coloca de \$5 a \$10 de combustible, expende gasolina extra y diésel; siendo la más requerida el combustible extra; los clientes se encuentran satisfechos con el precio, atención al usuario, infraestructura, cantidad de combustible, ubicación, servicios complementarios, horario de atención y servicios sanitarios; un pequeño porcentaje de clientes 7% identifica que la infraestructura en relación a otras gasolinera no es tan placentera. Sugieren que es importante implementar más personal en la gasolinera para agilizar el expendio y una hoja de reclamos, esto con el fin de lograr que sus opiniones sean escuchadas.

En la estación de servicios, los trabajadores están muy satisfechos con su salario, incentivos laborales y horario de trabajo; se verifica que la capacitación es un tema que se puede mejorar. Acerca de los procesos no son llevadas de manera planificada y no poseen un manual de procesos según el 100% de los trabajadores; en cuanto a los permisos de los organismos de control como la ARCH y en MAE son satisfactorios.

Los trabajadores identificaron además la necesidad de mejorar los servicios sanitarios, mientras que los surtidores de combustible, islas, zona de parqueo, señalética, tanques de almacenamiento de combustible están en buenas condiciones; pero requieren el respectivo mantenimiento continuo: para los trabajadores el sindicato le brinda una imagen favorable pero a la vez le genera gastos fuertes.

Los trabajadores cuentan con los implementos de seguridad necesarios para llevar a cabo sus actividades; el despachador recibe dinero de forma diaria y depende de la demanda histórica de combustible, para identificar los billetes falsos posee un lápiz lo cual puede representar un riesgo; según la perspectiva del personal se tiene como debilidad la reducción de utilidad por los gastos que genera el sindicato a su vez se considera que una solución viable sea la planeación financiera.

Los empleados 33% tienen un desconocimiento sobre temas financieros así el 67% desconoce si los gastos que incurre son excesivos.

Por otro lado las autoridades desean que la gasolinera incremente su utilidad, y mejore su calidad de servicio puesto que tiene ventas por ser la única gasolinera en el cantón pero en caso de existir competencia el riesgo sería muy alto; también han tenido problemas serios con el cierre de vía debido a la activación del Volcán Tungurahua y la migración de los pobladores.

Se identifica que no se aplica un análisis de estados financieros y es indispensable una adecuada planeación financiera.

#### ***3.1.4. Análisis de los estados financieros***

Para la ejecución de la planeación financiera 2020-2022, se realizó el análisis de los estados financieros balance general y estado de resultados de los años 2016, 2017 y 2018 de la Estación de Servicios “Gasolinera San Francisco” Cantón Penipe, Provincia Chimborazo, lo cual constituyó un proceso necesario, por cuanto permitió diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, brindando información de utilidad para la toma de decisiones a futuro.

##### ***3.1.4.1. Análisis vertical y horizontal del balance general***

Se analizaron las cuentas del balance general del año 2016, 2017 y 2018 para determinar las tendencias de las cuentas representativas en los períodos determinados.

**Tabla 26-3:** Balance General Estación de Servicio San Francisco



**BALANCE GENERAL**

ESTACIÓN DE SERVICIOS “SAN FRANCISCO”

Cuenta	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016 - 2017		2017 - 2018	
	Valores	Valores	Valores	% Relativo	% Relativo	% Relativo	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVO</b>										
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>										
Caja general	\$17.310,00	\$8.904,20	\$10.820,32	15,18%	6,58%	7,15%	-\$8.405,80	-48,56%	\$1.916,12	21,52%
Banco	\$14.492,42	\$37.035,18	\$39.453,41	12,71%	27,38%	26,06%	\$22.542,76	155,55%	\$2.418,23	6,53%
Cuentas por cobrar	\$12.684,30	\$17.647,05	\$30.038,83	11,13%	13,05%	19,84%	\$4.962,75	39,13%	\$12.391,78	70,22%
Pago anticipado	\$0,00	\$600,00	\$156,40	0,00%	0,44%	0,10%	\$600,00	100,00%	-\$443,60	-73,93%
Créditos tributarios IVA	\$8.891,72	\$10.474,09	\$10.321,84	7,80%	7,74%	6,82%	\$1.582,38	17,80%	-\$152,26	-1,45%
Créditos tributarios renta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	0,00%	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Inventario de mercadería	\$25.100,00	\$25.100,00	\$25.100,00	22,02%	18,55%	16,58%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$78.478,44</b>	<b>\$99.760,52</b>	<b>\$115.890,80</b>	<b>68,84%</b>	<b>73,75%</b>	<b>76,54%</b>	<b>\$21.282,09</b>	<b>27,12%</b>	<b>\$16.130,27</b>	<b>16,17%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>										
Terreno	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	10,53%	8,87%	7,93%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Edificio	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	5,26%	4,44%	3,96%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Muebles y enseres	\$60,00	\$60,00	\$60,00	0,05%	0,04%	0,04%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Equipo de oficina	\$180,00	\$180,00	\$180,00	0,16%	0,13%	0,12%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Equipo de gasolinera	\$17.276,37	\$17.276,37	\$17.276,37	15,16%	12,77%	11,41%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$35.516,37</b>	<b>\$35.516,37</b>	<b>\$35.516,37</b>	<b>31,16%</b>	<b>26,25%</b>	<b>23,46%</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$113.994,81</b>	<b>\$135.276,89</b>	<b>\$151.407,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$21.282,09</b>	<b>18,67%</b>	<b>\$16.130,27</b>	<b>11,92%</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CORRIENTE</b>										

Obligaciones con instituciones financieras	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	2,19%	1,85%	1,65%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Cuentas por pagar	\$1.030,00	\$1.438,84	\$1.570,01	0,90%	1,06%	1,04%	\$408,84	39,69%	\$131,17	9,12%
Proveedores	\$6.700,00	\$7.640,18	\$7.646,62	5,88%	5,65%	5,05%	\$940,18	14,03%	\$6,44	0,08%
Utilidad de trabajadores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	1,00%	0,00%	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Impuesto por pagar	\$186,46	\$259,41	\$441,57	0,16%	0,19%	0,29%	\$72,95	39,13%	\$182,16	70,22%
Obligaciones con trabajadores	\$4.650,25	\$4.650,25	\$4.650,25	4,08%	3,44%	3,07%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$15.066,71</b>	<b>\$16.488,68</b>	<b>\$16.808,45</b>	<b>13,22%</b>	<b>12,19%</b>	<b>11,10%</b>	<b>\$1.421,97</b>	<b>9,44%</b>	<b>\$319,77</b>	<b>1,94%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>										
Cuentas por pagar	\$2.189,79	\$1.248,37	\$3.421,90	1,92%	0,92%	2,26%	-\$941,42	-42,99%	\$2.173,53	174,11%
Obligaciones con el IESS	\$3.375,68	\$3.375,68	\$3.375,68	2,96%	2,50%	2,23%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Provisiones para jubilación patronal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	0,00%	0,00%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Provisiones para desahucio	\$348,15	\$348,15	\$348,15	0,31%	0,26%	0,23%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$5.913,62</b>	<b>\$4.972,20</b>	<b>\$7.145,73</b>	<b>5,19%</b>	<b>3,68%</b>	<b>4,72%</b>	<b>-\$941,42</b>	<b>-15,92%</b>	<b>\$2.173,53</b>	<b>43,71%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$20.980,33</b>	<b>\$21.460,88</b>	<b>\$23.954,18</b>	<b>18,40%</b>	<b>15,86%</b>	<b>15,82%</b>	<b>\$480,55</b>	<b>2,29%</b>	<b>\$2.493,30</b>	<b>11,62%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>										
Capital social	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	26,32%	22,18%	19,81%	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Utilidad del ejercicios anteriores	\$28.761,80	\$34.252,68	\$49.563,33	25,23%	25,32%	32,74%	\$5.490,88	19,09%	\$15.310,65	44,70%
Utilidad actual	\$34.252,68	\$49.563,33	\$47.889,66	30,05%	36,64%	31,63%	\$15.310,65	44,70%	-\$1.673,67	-3,38%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$93.014,48</b>	<b>\$113.816,01</b>	<b>\$127.452,99</b>	<b>81,60%</b>	<b>84,14%</b>	<b>84,18%</b>	<b>\$20.801,53</b>	<b>22,36%</b>	<b>\$13.636,98</b>	<b>11,98%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$113.994,81</b>	<b>\$135.276,89</b>	<b>\$151.407,17</b>	<b>1,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$21.282,08</b>	<b>18,67%</b>	<b>\$16.130,28</b>	<b>11,92%</b>

Fuente: Balance general Estación de Servicio "San Francisco

Realizado por: Vizuetete K, (2019)

## Análisis vertical y horizontal del activo

### Activo corriente

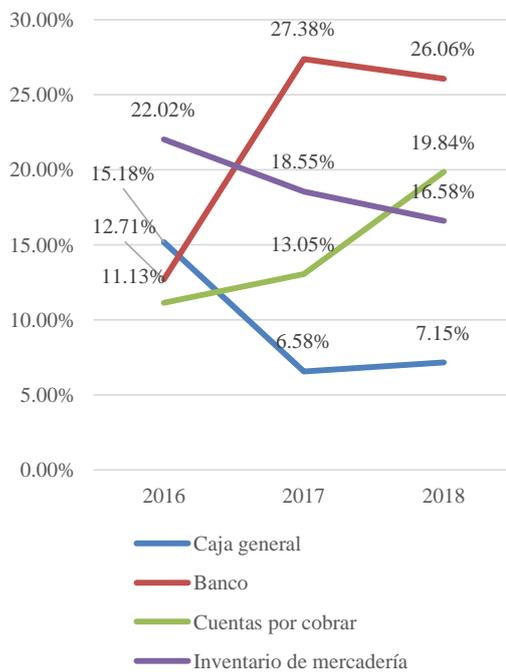
Se analizaron las cuentas que influyen en el funcionamiento de la estación de servicios y se destacan caja general, banco, cuentas por cobrar e inventario de mercadería.

**Tabla 27-3:** Análisis vertical del activo corriente

Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Caja general	15,18%	6,58%	7,15%
Banco	12,71%	27,38%	26,06%
Cuentas por cobrar	11,13%	13,05%	19,84%
Inventario de mercadería	22,02%	18,55%	16,58%

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 30-3:** Análisis vertical del activo corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

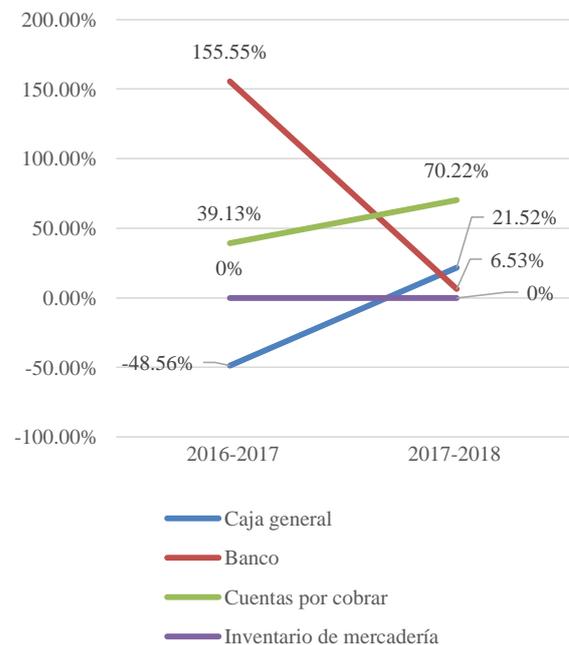
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

**Tabla 28-3:** Análisis horizontal del activo corriente

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Caja general	-48,56%	21,52%
Banco	155,55%	6,53%
Cuentas por cobrar	39,13%	70,22%
Inventario de mercadería	0%	0%

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 31-3:** Análisis horizontal del activo corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

## Interpretación y análisis

En el año 2016 la cuenta más representativa fue inventario de mercadería con el 22,02% y para el año 2017 y 2018 la cuenta bancos representa el 27,38% y 26,06%, esto debido al incremento de la liquidez del banco, pero la variación en el análisis horizontal demuestra que no ha existido un cambio esto representado por el tipo de almacenamiento es pequeño a diferente en comparación a otras estaciones de servicios.

El activo corriente de la estación de servicios presentó también un incremento en la representación del activo en el banco desde el año 2016 con una tasa del 12,71%, luego con un 27,38% en el año 2017 esto debido al solo ser la única estación de servicios que se encuentra en el sector, y un crecimiento lento que demuestra un 26,06%; pero su variación en el 2016-2017 del 155,55% (\$22.542,76) y si subo en 6,56% para el siguiente periodo con un monto de (\$2.418,23).

La cuenta caja demuestra una variación en el año su representación es del 15,18% para el año 2016, para el año 2017 existe un disminución en la retención de liquidez con un porcentaje del 6,58%, para el año por decisiones políticas de la institución retiene en caja el 7,15%.

La gasolinera otorga créditos al Municipio de Penipe y a ciertas parroquias; esta política se ha incrementado en los último años, así se ha visto una incremento en cuentas por cobrar del 2016 al 2017 el monto en \$4962,75 (39,13%) y de \$12.391,78 (70,22%) en el 2017 al 2018.

### Activo no corriente

Se analiza las cuenta equipo de gasolinera ya que influyen directamente en el funcionamiento de la estación de servicios.

**Tabla 29-3:** Análisis vertical del activo no corriente

Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Terreno	10,53%	8,87%	7,93%
Edificio	5,26%	4,44%	3,96%
Equipo de gasolinera	15,16%	12,77%	11,41%

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

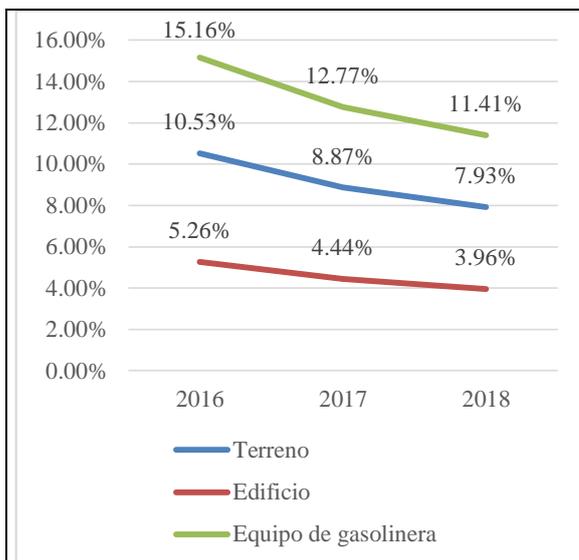
**Realizado por:** Vizuete K., (2019)

**Tabla 30-3:** Análisis horizontal del activo no corriente

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Terreno	0,00%	0,00%
Edificio	0,00%	0,00%
Equipo de gasolinera	0,00%	0,00%

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

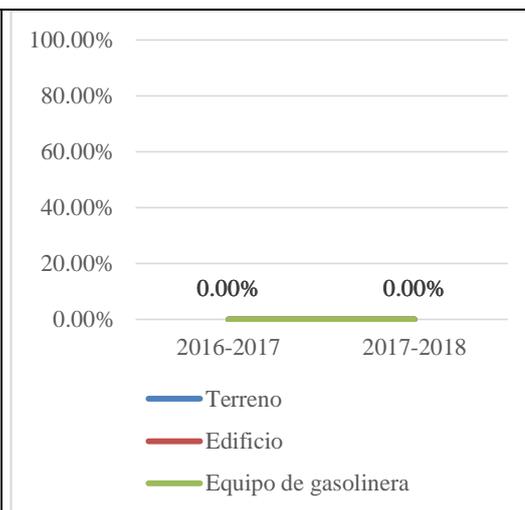
**Realizado por:** Vizuete K., (2019)



**Gráfico 32-3:** Análisis vertical del activo no corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuet K., (2019)



**Gráfico 33-3:** Análisis horizontal del activo no corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuet K., (2019)

### Interpretación y análisis

El equipo de gasolinera está valorado por un monto de \$ 17.276,37, y no ha tenido una variación en los últimos tres años, es decir no se ha adquirido más equipamiento; además es importante recalcar que en referencia al resto de activos corrientes del Estación de Servicios San Francisco este tiene una representación de activos de 8,73% en el 2017, de 8,18% en el 2018 y de 7,21% en el 2019.

### Análisis vertical y horizontal del pasivo

#### Pasivo corriente

**Tabla 31-3:** Análisis vertical del pasivo corriente

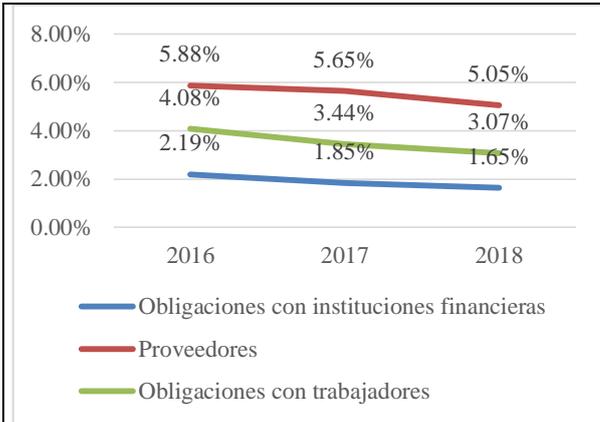
Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Obligaciones con instituciones financieras	2,19%	1,85%	1,65%
Cuentas por pagar	0,90%	1,06%	1,04%
Proveedores	5,88%	5,65%	5,05%

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuet K., (2019)

**Tabla 32-3:** Análisis horizontal del pasivo corriente

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Obligaciones con instituciones financieras	0,00%	0,00%
Cuentas por pagar	39,69%	9,12%
Proveedores	14,03%	0,08%

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuet K., (2019)



**Gráfico 34-3:** Análisis vertical del Pasivo corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 35-3:** Análisis horizontal del Pasivo corriente

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

## Interpretación y análisis

La cuenta proveedores en la cuenta con mayor representación en el pasivo corriente, puesto que en el año 2016 contó con un porcentaje del 5,88%, y para los siguientes años ha tenido un decrecimiento 2017 del 5,65% y para el año 2018 fue del 5,05%, esto representado por el cambio en las políticas de frente a sus proveedores de combustible.

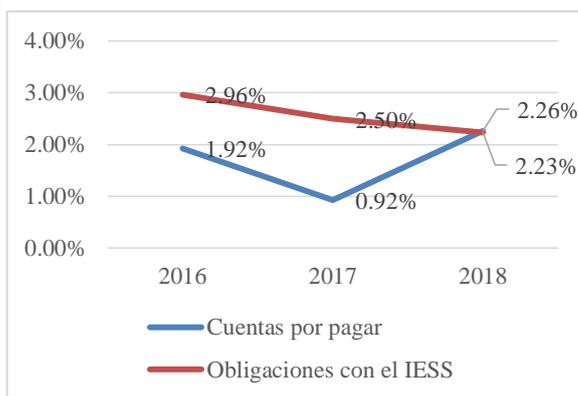
Las obligaciones financieras contraídas por la gasolinera en el año 2016 tuvo una representación del 2,19%, para el año tuvo una disminución del 1,85% en el año 2017, bajo las políticas de los proveedores tiene una disminución del 1,65%.

## Pasivo no corriente

<b>Tabla 33-3: Análisis vertical del pasivo no corriente</b>				<b>Tabla 34-3: Análisis vertical del pasivo no corriente</b>		
Cuenta	2016	2017	2018	Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo		Variación relativa	Variación relativa
Cuentas por pagar	1,92%	0,92%	2,26%	Cuentas por pagar	-42,99%	174,11%
Obligaciones con el IESS	2,96%	2,50%	2,23%	Obligaciones con el IESS	0,00%	0,00%

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 36-3: Análisis vertical del Pasivo no corriente**  
**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 37-3: Análisis horizontal del Pasivo no corriente**  
**Fuente:** Balance General “Estación de Servicios San Francisco”  
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

## Interpretación y análisis

El pasivo no corriente cuenta con la cuenta por pagar con una representación del 1,92% para el año 2016, y una disminución para el año 2017 del 0,92% y luego tuvo un incremento 2,26%, esto representado con la variación en la toma de decisiones de la entidad administrativa, con una

variabilidad en el periodo 2016-2017 con un valor del -\$941,42 (-42,99%) y para el siguiente periodo existe un incremento de sus cuentas debido al aumento en sus ventas en \$2173,53 (174,11%).

Las obligaciones con el IESS cuentan con decrecimiento en el año 2016 que presentó del 2,96%, pero tuvo un decrecimiento anual para el siguiente año de 2,50% y para el año 2018 presento una disminución porcentual del 2,23%, pero sin tener una alteración entre los años.

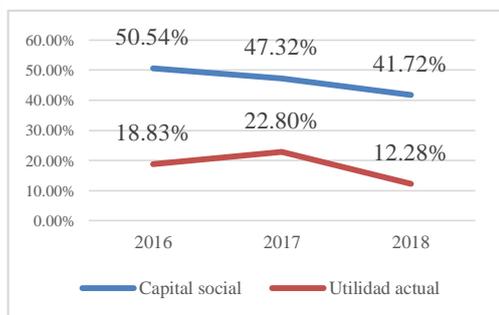
### Análisis vertical y horizontal del patrimonio

**Tabla 35-3:** Análisis vertical del patrimonio

Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Capital social	50,54%	47,32%	41,72%
Utilidad actual	18,83%	22,80%	12,28%

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 38-3:** Análisis vertical del patrimonio

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

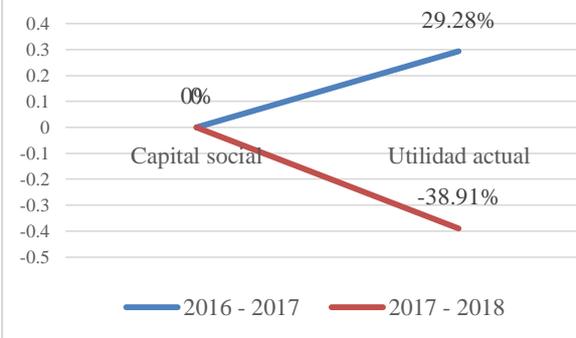
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

**Tabla 36-3:** Análisis horizontal de patrimonio

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Capital social	0	0%
Utilidad actual	29,28%	-38,91%

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 39-3:** Análisis horizontal del patrimonio

**Fuente:** Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

### Interpretación y análisis:

En la estación de servicios presentó un mantenimiento en el capital social, existiendo una disminución en referencia porcentual de 50.54% en el año 2016 a 41.72% en el año 2018 y el aumento en la utilidad de los ejercicios anteriores con un porcentaje de 20.10%, determinando que la gasolinera presenta una rentabilidad aceptable en la distribución de combustibles.

#### *3.1.4.2. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados*

Se analizaron las cuentas del estado de resultados del año 2016, 2017 y 2018 para determinar las tendencias de las cuentas representativas en los períodos determinados.

**Tabla 37-3:** Estado de resultados Estación de Servicios “San Francisco”



**ESTADO DE RESULTADOS**

**ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO**

Cuenta	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016 - 2017		2017 - 2018	
	Valores	Valores	Valores	% Relativo	% Relativo	% Relativo	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ingresos Operacionales</b>										
Ventas Diésel	\$370.994,59	\$458.851,78	\$433.684,64	55,91%	58,70%	56,30%	87.857,19	23,68%	-25.167,14	-5%
Ventas Extra	\$292.566,43	\$322.797,02	\$340.333,31	44,09%	41,30%	44,18%	30.230,59	10,33%	17.536,29	5%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$663.561,02</b>	<b>\$781.648,80</b>	<b>\$770.286,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,48%</b>	<b>\$ 118.087,78</b>	<b>17,80%</b>	<b>\$ -7.630,85</b>	<b>-1%</b>
<b>COSTO</b>										
<b>Costo de ventas</b>										
Costo de ventas Diésel	\$327.760,93	\$406.696,33	\$380.110,81	49,39%	52,03%	49,35%	78.935,40	24,08%	-26.585,52	-6,54%
Costo de ventas Extra	\$262.644,61	\$288.538,16	\$302.708,61	39,58%	36,91%	39,30%	25.893,55	9,86%	14.170,45	4,91%
Otro descuento en compras	\$305,16	\$0,21	\$0,00	0,05%	0,00%	0,00%	-304,95	-99,93%	-0,21	-100,00%
<b>TOTAL, DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$590.710,70</b>	<b>\$695.234,70</b>	<b>\$682.819,42</b>	<b>89,02%</b>	<b>88,94%</b>	<b>88,64%</b>	<b>104.524,00</b>	<b>17,69%</b>	<b>-12.415,28</b>	<b>-1,79%</b>
<b>GASTOS</b>										
Gastos Sueldos	\$4.452,24	\$4.554,60	\$4.688,52	0,67%	0,58%	0,61%	102,36	2,30%	133,92	2,94%
Horas Extra	\$3.014,88	\$3.084,24	\$3.135,48	0,45%	0,39%	0,41%	69,36	2,30%	51,24	1,66%
Gastos Comisión	\$0,60	\$44,64	\$1.156,43	0,00%	0,01%	0,15%	44,04	7340,00%	1.111,79	2490,57%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	\$622,32	\$636,60	\$651,96	0,09%	0,08%	0,08%	14,28	2,29%	15,36	2,41%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	\$354,00	\$375,00	\$375,00	0,05%	0,05%	0,05%	21,00	5,93%	0,00	0,00%
Gasto Vacaciones	\$311,16	\$318,24	\$326,04	0,05%	0,04%	0,04%	7,08	2,28%	7,80	2,45%
Gasto Alimentación	\$418,30	\$1.740,00	\$0,00	0,06%	0,22%	0,00%	1.321,70	315,97%	-1.740,00	-100,00%
Gasto Fondo de Reserva	\$622,32	\$636,60	\$651,96	0,09%	0,08%	0,08%	14,28	2,29%	15,36	2,41%
Gasto Aporte Patronal	\$832,56	\$851,76	\$872,40	0,13%	0,11%	0,11%	19,20	2,31%	20,64	2,42%
Mantenimiento Gasolinera	\$2.269,14	\$586,01	\$0,00	0,34%	0,07%	0,00%	-1.683,13	-74,17%	-586,01	-100,00%
Gastos IECE-SECAP	\$74,64	\$76,32	\$78,24	0,01%	0,01%	0,01%	1,68	2,25%	1,92	2,52%

Otros Gastos Gasolinera	\$958,45	\$573,09	\$397,26	0,14%	0,07%	0,05%	-385,36	-40,21%	-175,83	-30,68%
Sellos Tanquero Gasolinera	\$142,86	\$428,58	\$428,58	0,02%	0,05%	0,06%	285,72	200,00%	0,00	0,00%
Póliza Seguro Resp Civil	\$344,26	\$508,20	\$508,20	0,05%	0,07%	0,07%	163,94	47,62%	0,00	0,00%
Gastos Seguro Incendios	\$281,42	\$352,00	\$983,95	0,04%	0,05%	0,13%	70,58	25,08%	631,95	179,53%
Programas y Presupuestos Ambientales	\$470,00	\$340,00	\$120,00	0,07%	0,04%	0,02%	-130,00	-27,66%	-220,00	-64,71%
Programa de Minimización de Desechos Peligrosos	\$600,00	\$1.000,00	\$1.200,00	0,09%	0,13%	0,16%	400,00	66,67%	200,00	20,00%
PERMISO ANUAL ARCH	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	0,17%	0,14%	0,14%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ANALISIS DE AGUAS	\$288,90	\$294,00	\$287,00	0,04%	0,04%	0,04%	5,10	1,77%	-7,00	-2,38%
Inspección de Tanques	\$585,00	\$800,00	\$700,00	0,09%	0,10%	0,09%	215,00	36,75%	-100,00	-12,50%
Reemplazo Gasolinera (domingos)	\$480,00	\$1.165,00	\$1.180,00	0,07%	0,15%	0,15%	685,00	142,71%	15,00	1,29%
Dstrucción Desechos Peligrosos	\$45,00	\$19,20	\$220,00	0,01%	0,00%	0,03%	-25,80	-57,33%	200,80	1045,83%
Gasto Transporte	\$9.980,00	\$13.166,00	\$12.547,50	1,50%	1,68%	1,63%	3.186,00	31,92%	-618,50	-4,70%
Gastos Mantenimiento Equipo Gasolinera	\$5.995,81	\$970,00	\$4.320,00	0,90%	0,12%	0,56%	-5.025,81	-83,82%	3.350,00	345,36%
Gasto Depreciación Equipo de Gasolinera	\$2.192,61	\$508,78	\$425,97	0,33%	0,07%	0,06%	-1.683,83	-76,80%	-82,81	-16,28%
Comisión Facturas Electrónicas	\$96,50	\$96,50	\$36,00	0,01%	0,01%	0,00%	0,00	0,00%	-60,50	-62,69%
Impuestos Municipales	\$104,10	\$210,00	\$50,00	0,02%	0,03%	0,01%	105,90	101,73%	-160,00	-76,19%
Permisos de Funcionamiento(bomberos)	\$60,00	\$322,00	\$30,00	0,01%	0,04%	0,00%	262,00	436,67%	-292,00	-90,68%
Servicios básicos	\$1.900,57	\$2.093,41	\$3.106,65	0,29%	0,27%	0,40%	192,84	10,15%	1.013,24	48,40%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$38.597,64</b>	<b>\$36.850,77</b>	<b>\$39.577,14</b>	<b>5,82%</b>	<b>4,71%</b>	<b>5,14%</b>	<b>-1.746,87</b>	<b>-4,53%</b>	<b>2.726,37</b>	<b>7,40%</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$629.308,34</b>	<b>\$732.085,47</b>	<b>\$722.396,56</b>	<b>94,84%</b>	<b>93,66%</b>	<b>93,78%</b>	<b>102.777,13</b>	<b>16,33%</b>	<b>-9.688,91</b>	<b>-1,32%</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$34.252,68</b>	<b>\$49.563,33</b>	<b>\$47.889,66</b>	<b>5,16%</b>	<b>6,34%</b>	<b>6,22%</b>	<b>15.310,65</b>	<b>44,70%</b>	<b>-1.673,67</b>	<b>-3,38%</b>

**Fuente:** Estados de resultados Estación de Servicio "San Francisco"

**Realizado por:** Vizuite K, (2019)

## Ingresos

Del análisis vertical efectuado en el estado de resultados de los socios de la estación de servicios “gasolinera san francisco”, se puede observar los ingresos se dan en mayor proporción por ventas diésel y ventas extra, en menor porcentaje ingresos de la estación de servicio

La concentración de ventas en el activo está mayormente en la cuenta ventas diésel que en el 2016 tuvo un valor de \$370.994,59 (55.91%), en el 2017 fue de \$458.851,78 (58,70%) y en el 2018 se situó en \$433.684,64 (56,30%)

Se describe a continuación las cuentas importantes a para el funcionamiento de la gasolinera.

## Ingresos Operacionales

<b>Tabla 38-3: Análisis vertical de ingresos operacionales</b>				<b>Tabla 39-3: Análisis horizontal de ingresos operacionales</b>		
Cuenta	2016	2017	2018	Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo		Variación relativa	Variación relativa
Ventas Diésel	55,91%	58,70%	56,30%	Ventas Diésel	24%	5%
Ventas Extra	44,09%	41,30%	44,18%	Ventas Extra	10%	-5%

<b>Tabla 38-3: Análisis vertical de ingresos operacionales</b>				<b>Tabla 39-3: Análisis horizontal de ingresos operacionales</b>																							
<b>Fuente:</b> Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”				<b>Fuente:</b> Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”																							
<b>Realizado por:</b> Vizuete K., (2019)				<b>Realizado por:</b> Vizuete K., (2019)																							
<table border="1"> <caption>Datos para Gráfico 40-3</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ventas Diésel (%)</th> <th>Ventas Extra (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>55,91%</td> <td>44,09%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>58,70%</td> <td>41,30%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>56,30%</td> <td>44,18%</td> </tr> </tbody> </table>				Año	Ventas Diésel (%)	Ventas Extra (%)	2016	55,91%	44,09%	2017	58,70%	41,30%	2018	56,30%	44,18%	<table border="1"> <caption>Datos para Gráfico 41-3</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Ventas Diésel (%)</th> <th>Ventas Extra (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016-2017</td> <td>23,68%</td> <td>-5,48%</td> </tr> <tr> <td>2017-2018</td> <td>10,33%</td> <td>5,43%</td> </tr> </tbody> </table>			Periodo	Ventas Diésel (%)	Ventas Extra (%)	2016-2017	23,68%	-5,48%	2017-2018	10,33%	5,43%
Año	Ventas Diésel (%)	Ventas Extra (%)																									
2016	55,91%	44,09%																									
2017	58,70%	41,30%																									
2018	56,30%	44,18%																									
Periodo	Ventas Diésel (%)	Ventas Extra (%)																									
2016-2017	23,68%	-5,48%																									
2017-2018	10,33%	5,43%																									
<b>Gráfico 40-3: Análisis vertical de ingresos operacionales</b>				<b>Gráfico 41-3: Análisis horizontal de ingresos operacionales</b>																							
<b>Fuente:</b> Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”				<b>Fuente:</b> Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”																							
<b>Realizado por:</b> Vizuete K., (2019)				<b>Realizado por:</b> Vizuete K., (2019)																							

Los socios de la Estación de Servicios tienen un mayor ingreso derivado de las ventas de diésel y combustible extra; los mismo que han tenido un incremento en la participación de ingresos.

Los ingresos operacionales son aquellos ingresos producto de la actividad económica principal de los socios, se verifica que las ventas de combustible diésel han sufrido un crecimiento de

23,68% del 2016 al 2017 y un decrecimiento de -5,48%; así el combustible extra ha crecido en ambos períodos analizados de 10,33% (2016 a 2017) y de -5,48% en el (2017 al 2018).

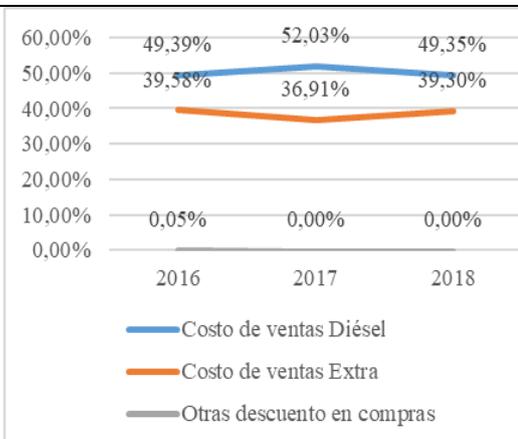
## Costo

**Tabla 40-3:** Análisis vertical costo de ventas

Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Costo de ventas Diésel	49,39%	52,03%	49,35%
Costo de ventas Extra	39,58%	36,91%	39,30%
Otro descuento en compras	0,05%	0,00%	0,00%

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 42-3:** Análisis vertical de costo de ventas

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

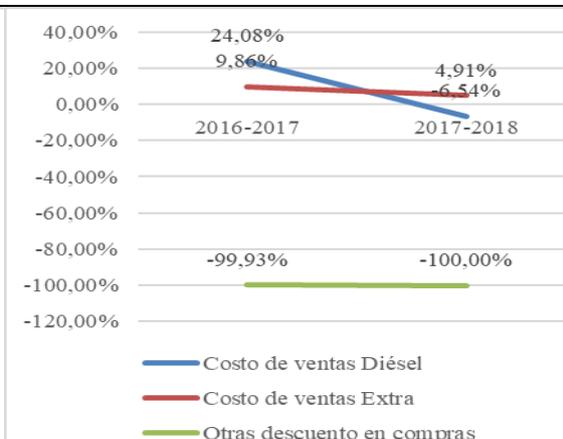
**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

**Tabla 41-3:** Análisis horizontal de costo de ventas

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Costo de ventas Diésel	24,08%	-6,54%
Costo de ventas Extra	9,86%	4,91%
Otro descuento en compras	-99,93%	-100,00%

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)



**Gráfico 43-3:** Análisis horizontal de costo de ventas

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuite K., (2019)

Al respecto del desembolso que se realiza para poder ejecutar el expendio del combustible, se ha llevado a cabo de la siguiente forma para combustible diésel en el 2016 fue de \$327.760,93 (49,39%) al 2017 de \$406.696,33 (52,03%) y en el 2018 de \$380.110,81 (49,35%) observando un pequeño decrecimiento en el último año,

Para combustible extra en el 2016 fue de \$262.644,61 (39,58%) al 2017 de \$288.538,16 (36,91%) y en el 2018 de \$302.708,61 (39,30%) observando un crecimiento continuo en el último año, esto se relaciona con las políticas de incremento de precio a los combustibles.

En los costos de ventas para diésel se ha incrementado en 24,08% del 2016 al 2017; y han decrecido del 2017 al 2018 un -6,54%. En los costos de ventas de combustible extra se ha incrementado en 9,86% del 2016 al 2017; y han crecido también del 2017 al 2018 un 4,91%. El combustible extra debido a la variación de precios se ha incrementado también el costo de ventas.

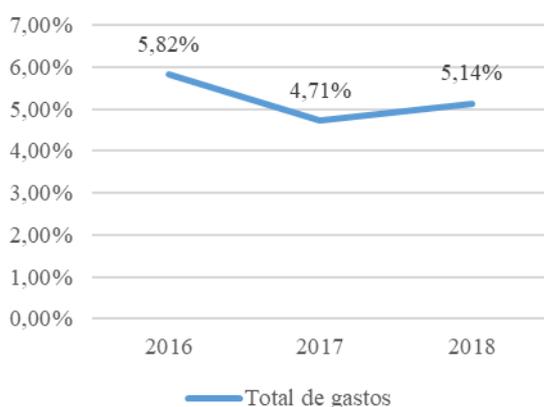
### Gastos Operativos

**Tabla 42-3:** Análisis vertical costo de ventas

Cuenta	2016	2017	2018
	% Relativo	% Relativo	% Relativo
Gasto gasolinera	5,82%	4,71%	5,14%

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuete K., (2019)



**Gráfico 44-3:** Análisis vertical de costo de ventas

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

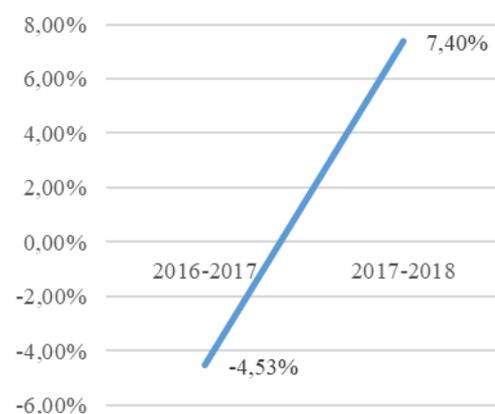
**Realizado por:** Vizuete K., (2019)

**Tabla 43-3:** Análisis horizontal de costo de ventas

Cuenta	2016 - 2017	2017 - 2018
	Variación relativa	Variación relativa
Gasto gasolinera	-4,53%	7,40%

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuete K., (2019)



**Gráfico 45-3:** Análisis horizontal de costo de ventas

**Fuente:** Estado de resultados “Estación de Servicios San Francisco”

**Realizado por:** Vizuete K., (2019)

Al respecto del desembolso que realizan los socios para poder realizar el desarrollo de sus actividades, el gasto administrativo es el más representativo en el 2016 fue de \$38.597,64 (5,82%) al 2017 de \$36.850,77 (4,71%) y en el 2018 de \$39.577,14 (5,14%) observando un variación continuo en los últimos tres años.

#### 3.1.4.3. Indicadores financieros

#### Fondo de maniobra

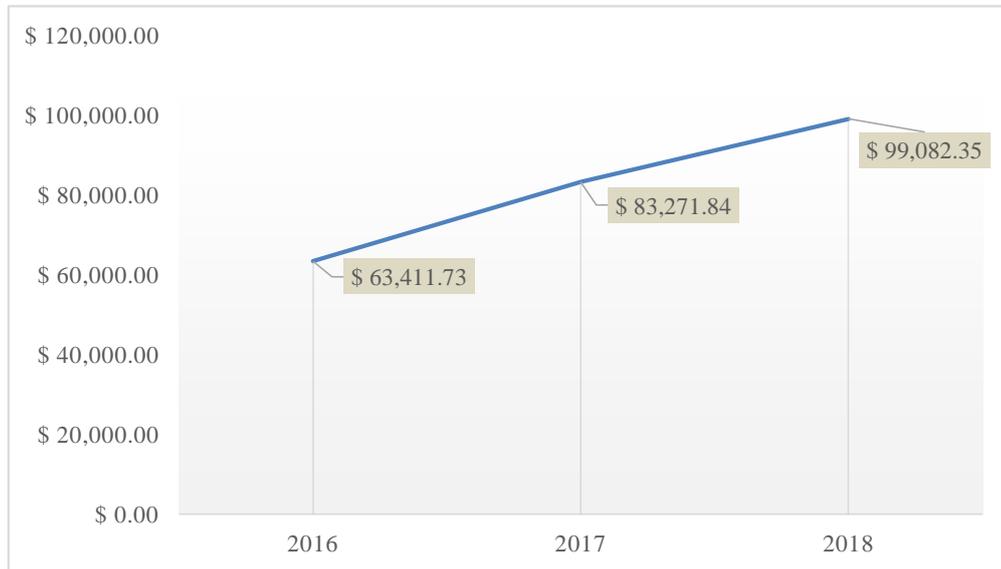
Para que la gasolinera pueda financiar sus operaciones corrientes, se verificó la existencia de correspondencia entre la liquidez del activo y la exigibilidad de las fuentes de financiación.

**Tabla 44-3:** Fondo de maniobra

Año	Patrimonio Neto	Pasivo no Corriente	Activo no corriente	Fondo de maniobra (FM)
2016	\$ 93.014,48	\$ 5.913,62	\$ 35.516,37	\$ 63.411,73
2017	\$ 113.816,01	\$ 4.972,20	\$ 35.516,37	\$ 83.271,84
2018	\$ 127.452,99	\$ 7.145,73	\$ 35.516,37	\$ 99.082,35

Fuente: Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

Realizado por: Vizuite K., (2019)



**Gráfico 46-3:** Fondo de maniobra

Fuente: Balance General "Estación de Servicios San Francisco"

Realizado por: Vizuite K., (2019)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el fondo de maniobra ha incrementado de un año a otro, el pago de deudas ha ocasionado un incremento de la liquidez empresarial.

En el año 2016 tuvo un fondo de maniobra de \$63.411,73, para el año 2018 se evidencia un incremento de \$99.082,35 siendo positivo esto se debe al mantener un personal que no supera las 3 personas e incluso sus gastos de son definidos por el pago administrativo y gestión. Debido a que en los tres años fue positivo, se determina que la gasolinera está en la capacidad de hacer frente al pago de sus obligaciones inmediatas.

### Períodos medios de maduración

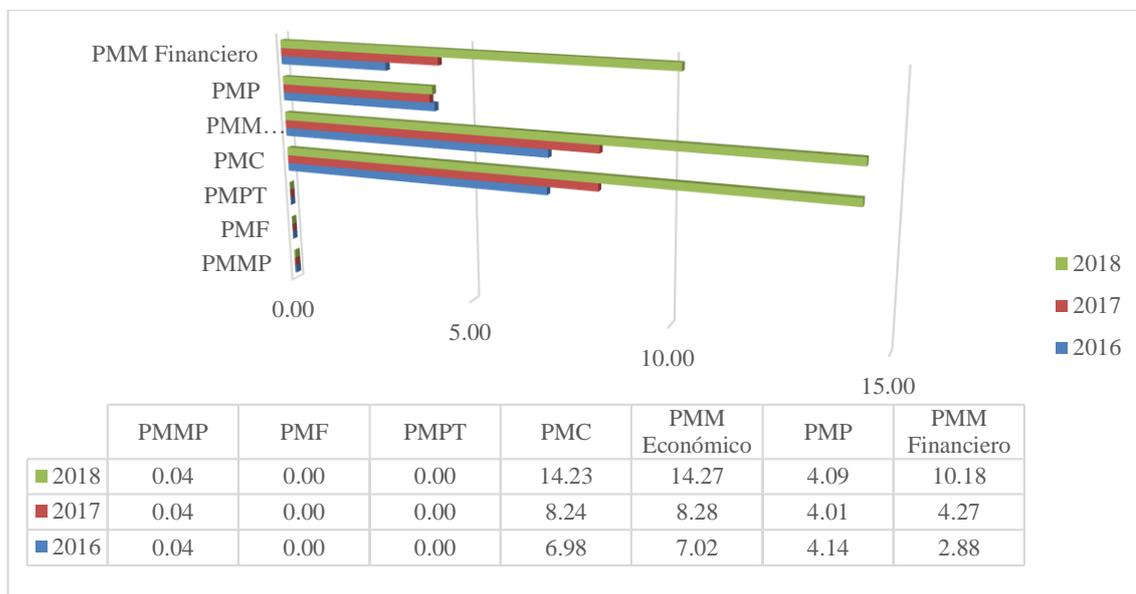
**Tabla 45-3:** Periodos medios de maduración

Periodos	Siglas	2016	2017	2018
Periodo medio de almacenamiento de las materias primas	PMMP	0,04	0,04	0,04
Periodo medio de fabricación	PMF	0,00	0,00	0,00

Periodo medio de almacenamiento de los productos terminados	PMPT	0,00	0,00	0,00
Periodo medio de cobro a clientes	PMC	6,98	8,24	14,23
Periodo medio de maduración económico	PMM Económico	7,02	8,28	14,27
Periodo medio de pago a proveedores	PMP	4,14	4,01	4,09
Periodo medio de maduración financiero	PMM Financiero	2,88	4,27	10,18

Fuente: Estación de servicios “San Francisco”, 2019

Realizado por: Vizuete K., 2019



**Gráfico 47-3:** Período medios de maduración

Fuente: Estación de servicios “San Francisco”, 2019

Realizado por: Vizuete K., 2019

## Análisis

El periodo medio de maduración económica de la organización tiene un ciclo de 14,27 días, desde el inicia su planificación en la compra del combustible, pago a personal, y gastos de gestión, provocando que deberá buscar una financiamiento que no deban devolver antes de este plazo, no obstante la institución ya financia la adquisición de la materia prima por sus proveedores, el plazo para el que deberán obtener una financiamiento con vencimiento posterior es de 10,18 días. Las actividades de la institución es la venta de combustible que genera ingresos corto y mediano plazo.

### 3.1.4.4. Análisis mediante ratios

#### Ratios de estructura financiera

Se evaluó si existen necesidades y problemas de financiación tanto a corto como a largo plazo.

**Tabla 46-3: Ratios de estructura financiera**

<b>Ratio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Endeudamiento	5,43	6,30	6,32
Autonomía Financiera	4,43	5,30	5,32
Calidad de la deuda	0,72	0,77	0,70

**Realizado por:** Vizuite K., 2019

- En el indicador de endeudamiento se observa que se ha incrementado el valor, por lo tanto también el riesgo financiero de la empresa, así mismo se observa una reducción en la proporción del patrimonio y el pasivo exigible, esto puede ocasionar que los acreedores interfieran en el accionar de la gasolinera.  
Por otro lado la calidad de la deuda, ha mejorado ya que el valor de 87% en el 2016 y 2017 ha reducido a 47% en el 2018, reflejando una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.
- La autonomía financiera en la estación de servicios en el año 2016 con un valor de 4,43, para el año 2017 y 2018 ha tenido un incremento de 5,30 hasta 5,32 reflejando condiciones en una autonomía financiera en la organización.
- Calidad de la deuda en el año 2016 generó un indicador de 0,72 para el año 2017 asumió un incremento en el nivel de endeudamiento con un valor de 0,77; pero en el año 2018 tuvo un declinación en el nivel de endeudamiento en el indicador manifestados que ha contado un calidad de endeudamiento bajo.

### **Ratios de equilibrio financiero**

**Tabla 47-3: Ratios de equilibrio financiero**

<b>Ratio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Solvencia	5,43	6,30	6,32
Cobertura	1,38	1,31	1,24
Capacidad endeudamiento	3,27	4,62	4,00

**Realizado por:** Vizuite K., 2019

- En referencia al año 2017 y 2018 se nota que el valor de solvencia ha reducido, por lo tanto se ha incrementado el riesgo de insolvencia; pero como el índice supera el 1 las deudas con terceros no superan el valor del activo, pero es un indicador de excesivo patrimonio neto poniendo de manifiesto los criterios de gestión conservadora.
- El valor de cobertura en los 3 años fue superior a 1 por lo tanto no existe tensión en la financiación a largo plazo.

## Ratios de liquidez

**Tabla 48-3:** Ratios de liquidez

<b>Ratio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liquidez general	5,21	6,05	6,89
Prueba ácida	3,54	4,53	5,40
Tesorería	2,11	2,79	2,99

Realizado por: Vizuete K., 2019

En general los indicadores tiene valores superiores a la unidad por lo tanto no se ocurre el riesgo de suspensión de pagos.

## Ratios de rentabilidad

**Tabla 49-3:** Ratios de rentabilidad

<b>Ratio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liquidez general	30%	37%	32%
Prueba ácida	37%	44%	38%

Realizado por: Vizuete K., 2019

En general los indicadores tiene valores superiores a la unidad por lo tanto no se ocurre el riesgo de suspensión de pagos.

### 3.2. Marco Propositivo

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “GASOLINERA SAN FRANCISCO” CANTÓN PENIPE, PROVINCIA CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2022

#### 3.2.1. Datos informativos

**Nombre de la empresa:** Estación de Servicios “Gasolinera San Francisco”

**Ubicación:** Av. Amazonas s/n, vía Baños de la Parroquia Penipe; Cantón Penipe, provincia Chimborazo.

### 3.2.2. Descripción de actividades



**Figura 1-3:** Estación de Servicio San Francisco

La Estación de Servicio San Francisco del Estación de Servicios San Francisco “4 de Octubre” actualmente se encuentra en operación, está afiliada a MASGAS.

San Francisco, se abastece del combustible a través de auto tanques con la respectiva autorización y calificación de la ARCH, desde la comercializadora MASGAS y ésta a su vez desde los terminales de almacenamiento y distribución de Ambato y Riobamba de la EP Petroecuador.

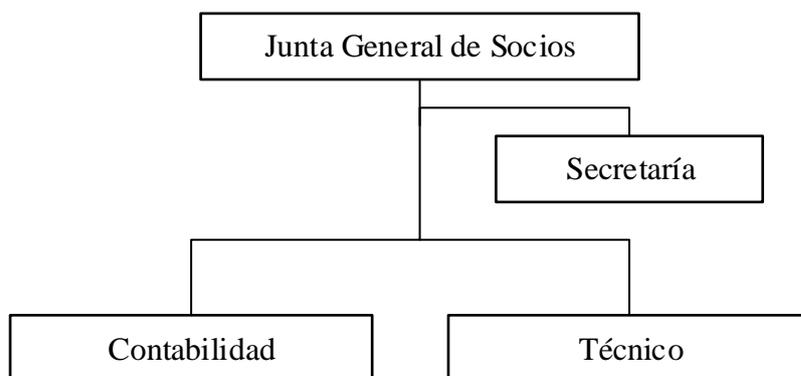
San Francisco, se ubica en la vía Penipe Baños específicamente en la Av Amazonas razón por la cual los clientes son viajeros que se desplazan entre estos dos cantones

El proceso y responsabilidad de la gasolinera inicia con la recepción de los combustibles remitidos por MASGAS y son descargados hasta las represas de almacenamiento de tanques en el subsuelo.

Posteriormente mediante un sistema de bombeo, el combustible se impulsa hacia las islas, donde se expende combustible extra y diésel con surtidores a los vehículos debidamente identificados con colores.

### 3.2.3. Estructura orgánica

La estructura orgánica se detalla a continuación:



**Figura 2-3:** Estructura orgánica

**Fuente:** Gasolinera San Francisco

**Realizado por:** Vizuite K, (2019)

### 3.2.4. Misión

Somos una comercializadora de combustibles comprometida con un servicio de excelencia para nuestra distinguida clientela, con un expendio justo, desarrollado grado de innovación e infraestructura moderna.

### 3.2.5. Visión

Tener liderazgo en la zona 3 en la distribución de combustibles, reconocida por su ética y responsabilidad social, que garantiza su buen posicionamiento dentro del mercado, distinguiéndose por el factor humano y sus operaciones en un marco sustentable.

### 3.2.6. Análisis interno

Se realizó además un análisis específico de los factores internos que influyen en el desarrollo de la actividad económica del expendio de combustible en la gasolinera San Francisco, considerando como fuente a los instrumentos aplicados como encuestas a los clientes y trabajadores, entrevistas y el análisis a los estados financieros.

**Tabla 50-3:** Lista de factores internos

<b>Factores</b>	<b>Nivel de impacto</b>	<b>Comportamiento e implicaciones en la estación de servicio</b>	<b>Fuente</b>
<b>Consumo frecuente de combustible</b>	Medio	Los clientes tienen frecuencia de consumo, en su mayoría dicho consumo es diario y representa el 30% de la población encuestada.	Encuesta a los clientes (Pregunta1)
<b>Reducido poder adquisitivo de clientes</b>	Alto	Los clientes prefieren en su mayoría (44%), consumir combustible e	Encuesta a los clientes (Pregunta 2)

		invertir montos pequeños de 5\$ a 10\$ debido al reducido poder adquisitivo.	
<b>Ecuánime consumo en el tipo de combustible</b>	Bajo	La mayoría de clientes consume combustible extra, sin embargo una cantidad similar consume diésel.	Encuesta a los clientes (Pregunta 3)
<b>Precio correcto</b>	Medio	Los clientes manifiestan sentirse satisfechos con el precio del combustible.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Atención al usuario procedente</b>	Medio	La atención al usuario es adecuada y los clientes se sienten satisfechos con la misma.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Buen estado de la infraestructura</b>	Medio	La infraestructura está en buen estado, sin embargo en comparación con otras gasolineras tiene posibilidad de mejorar.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Expendio justo en la cantidad de combustible</b>	Medio	No se han recibido quejas por expendio menor al que exigen los clientes, así los clientes están satisfechos.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Ubicación estratégica</b>	Alto	La gasolinera es la única en el cantón y los clientes están en su mayoría conformes con la ubicación.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Servicios complementarios útiles</b>	Bajo	Los clientes declaran satisfacción con los actuales servicios complementarios.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Propicio horario de atención</b>	Bajo	El horario de atención de la gasolinera se ajusta a las necesidades de los clientes.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Servicios sanitarios adecuados</b>	Medio	Los servicios sanitarios están en buen estado, y se cuida la limpieza frecuente.	Encuesta a los clientes (Pregunta 4)
<b>Reconocimiento del mercado</b>	Alto	Los clientes acuden a la gasolinera porque es la única, se ubica en un sitio cercano a trabajo u hogar y posee un reconocimiento en el mercado.	Encuesta a los clientes (Pregunta 5)
<b>Inexistencia de competencia cercano</b>	Alto	En el cantón Pelileo no existen más gasolineras y los clientes acuden por este motivo.	Encuesta a los clientes (Pregunta 5)

<b>El horario se ajusta a las necesidades</b>	Medio	Los clientes consideran que el horario de la gasolinera se ajusta a sus necesidades.	Encuesta a los clientes (Pregunta 5)
<b>Reconocimiento favorable del servicio prestado</b>	Alto	El servicio prestado es bueno y es reconocido como tal por el 51% de los clientes y es definido como excelente para el 32%	Encuesta a los clientes (Pregunta 5)
<b>Mejor precio en relación a la competencia</b>	Medio	Por el mismo precio los clientes sienten que la cantidad de combustible es mayor al de otras gasolineras.	Encuesta a los clientes (Pregunta 6)
<b>Personal eficiente</b>	Alto	El personal lleva a cabo su trabajo mejor que en relación a otras gasolineras que el cliente conoce.	Encuesta a los clientes (Pregunta 6)
<b>Infraestructura mejor al de la competencia</b>	Medio	La infraestructura en general es mejor a las otras de similares características.	Encuesta a los clientes (Pregunta 6)
<b>Déficit de personal</b>	Medio	El 80% considera que es importante contratar más personal en la gasolinera.	Encuesta a los clientes (Pregunta 7)
<b>Inexistencia de sistema para receptor quejas</b>	Alto	Gran parte de clientes manifiesta la necesidad de implementar un sistema para receptor quejas.	Encuesta a los clientes (Pregunta 7)
<b>Correcto trato al cliente</b>	Medio	Para los clientes es innecesario que el personal actual mejore su atención	Encuesta a los clientes (Pregunta 7)
<b>Horarios de trabajo adecuados</b>	Medio	No es necesario reestructurar el horario con el que trabaja la gasolinera	Encuesta a los clientes (Pregunta 7)
<b>Relación excelente con los compañeros de trabajo</b>	Alto	Los trabajadores tienen buena relación entre sí, lo que denota un buen ambiente laboral.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)
<b>Relación estándar con los dirigentes</b>	Alto	Los trabajadores tienen una relación satisfactoria con los dirigentes de la gasolinera.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)
<b>Nula Capacitación</b>	Alto	Los trabajadores no reciben capacitación.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)

<b>Apropiado Horario de trabajo</b>	Bajo	El horario de trabajo es apropiado y acordado con los trabajadores.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)
<b>Incentivos laborales</b>	Bajo	Los trabajadores reciben incentivos laborales.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)
<b>Buen salario</b>	Alto	Los trabajadores están satisfechos con el salario.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 1)
<b>Procesos administrativos no planificados</b>	Alto	Los trabajadores consideran que los procesos administrativos no son llevados con planificación.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Capacidad de resolución de problemas</b>	Alto	Los trabajadores manifiestan sentirse en capacidad para resolver problemas.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Carencia de manual de procesos</b>	Alto	Los trabajadores no poseen manual de procesos.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Mantenimiento al equipamiento</b>	Medio	Los equipos reciben un mantenimiento continuo.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Presencia de fugas</b>	Alto	La gasolinera ha tenido problemas de fugas que han terminado como faltantes en el inventario	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Revisión satisfactoria de la ARCH</b>	Alto	Las revisiones por parte de la ARCH (Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos) se han aprobado satisfactoriamente	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Aprobación por el MAE</b>	Alto	Las revisiones por parte del MAE (Ministerio de Ambiente del Ecuador) se han aprobado medianamente.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 2)
<b>Equipos en buen estado</b>	Alto	Las islas, surtidores de combustible señalética, luminarias, dispensadores de agua y aire, marquesina, tanques de almacenamiento de combustible, generador eléctrico están en buen estado	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 3)

<b>Zona de parqueo en mal estado</b>	Medio	El parqueo es pequeño y no está en buen estado	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 3)
<b>Servicios Higiénicos</b>	Bajo	Los servicios higiénicos se encuentran no se encuentran en excelente estado.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 3)
<b>Desfavorable influencia del sindicato</b>	Alto	Se considera que el Estación de Servicios San Franciscogenera gastos innecesarios a la gasolinera.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 3)
<b>Excelente nivel de conocimientos</b>	Alto	Debido a los años de experiencia los trabajadores conocen muy bien como ejecutar su trabajo.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 5)
<b>Iniciativa para la resolución de conflictos</b>	Alto	Los trabajadores manifiestan no tener problemas para resolver un conflicto.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 5)
<b>Buen trato a los clientes</b>	Alto	Los trabajadores coinciden en que dan un buen trato a lo clientes.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 5)
<b>Aporte de ideas en pro de mejorar el servicio en la gasolinera</b>	Medio	Los trabajadores suelen identificar aspectos de mejora para la gasolinera.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 5)
<b>Deficiente conocimiento sobre los ingresos financieros</b>	Medio	Existe un desconociendo respecto a temas financieros.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 5)
<b>Desconocimiento de los gastos del personal</b>	Medio	El personal desconoce cómo se realizan los gastos en la gasolinera	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 6)
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>	Medio	Se recibe un overol de manera mensual y zapatos punta de acero de manera semestral o cuando termine su tiempo de vida útil.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 7)
<b>Liquidez diaria en caja</b>	Medio	El despachador recibe dinero al inicio de cada jornada laboral	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 8)

<b>Depósitos diario en bancos</b>	Medio	Se realizan los depósitos diariamente y retorna con los comprobantes para el registro en el sistema para la conciliación bancaria.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 9)
<b>Casos de billetes falsos</b>	Medio	Se han dado casos de dinero falso en la gasolinera, pese a tener un lápiz detector de billetes falsos.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 10)
<b>Reducción de clientes</b>	Alto	Disminución de clientes, reducción de la utilidad debido a la crisis que tiene el país.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 11)
<b>Crédito a los clientes</b>	Alto	La forma de pago, ya que la gasolinera otorga créditos a las juntas aledañas.	Encuesta a los trabajadores (Pregunta 12)
<b>Proyección empresarial de crecimiento</b>	Alto	La estación de servicio desea incrementar ventas y tener mayor utilidad.	Entrevista (Pregunta 1 y 2)
<b>Análisis de adquisición en base a ingresos</b>	Medio	La gasolinera realiza un análisis de adquisiciones por su buenas sostenibilidad.	Entrevista (Pregunta 3)
<b>Variabilidad de precios</b>	Bajo	La variabilidad de precios no afecta a la estación de servicios.	Entrevista (Pregunta 4)
<b>Carencia de análisis financiero</b>	Alto	La empresa no realiza un análisis financiero lo que ha ocasionado desconocimiento de aspectos importantes de la gasolinera.	Entrevista (Pregunta 5,6,7,8)
<b>Dependencia de estado vial</b>	Alto	La gasolinera ha tenido pérdidas debido al mal estado de la vía y del cierre mismo que suele suceder en eventos de erupción volcánica	Entrevista (Pregunta 9)

<b>Inexistencia de planeación financiera</b>	Alto	El personal no ha realizado la planeación financiera	Entrevista (Pregunta 10 11,11,12 )
<b>Información financiera confiable</b>	Medio	Se considera que la información financiera es confiable y se socializa de manera constante.	Entrevista (Pregunta 13)
<b>Funcionamiento organizacional</b>	Alta	La gasolinera no tiene un buen funcionamiento organización debido al aporte constante de capital de la gasolinera al sindicato de choferes.	Entrevista (Pregunta 14)
<b>Incremento de cuentas por cobrar</b>	Baja	El valor de cuentas por cobrar ha sufrido un incremento de 60,22% del 2016 al 2017 y de 96,06% del 2017 al 2018.	Análisis financiero
<b>Alta representatividad de ventas de combustible en el activo</b>	Alta	Los ingresos de los socios en su mayoría radica en los ingresos por venta de combustible 56,54%	Análisis financiero
<b>Liquidez</b>	Alta	La gasolinera cuenta con liquidez así se demostró tanto con la prueba ácida y liquidez corriente	Análisis de indicadores financieros
<b>Solvencia</b>	Alta	La gasolinera cuenta con solvencia según los valores de los indicadores financieros	Análisis de indicadores financieros
<b>Rentabilidad</b>	Alta		Análisis de indicadores financieros
<b>Endeudamiento</b>	Alta	La empresa tiene una política sana de endeudamiento.	Análisis de indicadores financieros

Realizado por: (Vizuete K., 2019)

### 3.2.7. Análisis externo

Se realizó un análisis de factores externos que influyen en el desarrollo de la actividad económica del expendio de combustible:

**Tabla 51-3:** Análisis de entorno externo

<b>Factores</b>	<b>Nivel de impacto</b>	<b>Comportamiento e implicaciones en las estaciones de servicios</b>	<b>Fuente</b>
<b>Estricto control del ministerio sectorial</b>	Alto	El Ministerio de Hidrocarburos y mediante la legislación vigente asegura la prestación del servicio sin abuso en el expendio frente a usuarios.	Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2019
<b>Inestabilidad en los precios de combustible</b>	Alto	Los precios de venta son establecidos por el Ministerio de Hidrocarburos.	Ministerio de hidrocarburos, 2019
<b>Contrabando de combustible</b>	Bajo	Debido al costo menor de combustible respecto a otros países de la región se ha dado el contrabando de combustible	El Comercio, 2019
<b>Responsabilidad única del inversionista</b>	Alto	Los propietarios deben asumir la responsabilidad y riesgo de inversión, sin comprometer recursos públicos.	Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2019
<b>Obligatoriedad de llevar un registro contable</b>	Medio	Las estaciones de servicio deben llevar un registro contable que reflejen en forma confiable y fidedigna sus operaciones.	Servicio de Rentas Internas, 2019
<b>Estricto control en el expendio de combustible</b>	Alto	La comercialización de combustible es un servicio público que no podrá suspenderse, o desabastecer deliberadamente en el mercado interno.	EP Petroecuador, 2019
<b>Alto control ambiental</b>	Medio	Obligatoriedad de obtención de una licencia ambiental y presentación de la auditoría ambiental de cumplimiento periódica.	Ministerio del Ambiente, 2017
<b>Incentivos por mejora constante en infraestructura</b>	Bajo	Actualización de las instalaciones de acuerdo al avance tecnológico y necesidades que presente el sector hidrocarburífero.	Agencia de Regulación y Control

			Hidrocarburífero, 2019
<b>Reducción al subsidio de combustibles</b>	Alto	Acorde a la carta de compromiso al Fondo Monetario Internacional debido al préstamo solicitado, se estima una reducción al subsidio de combustibles. En el Ecuador, las políticas fiscales prevén una reducción del gasto del PIB en subsidio de combustibles, de tal forma que para el 2019 representen el gasto del 2,8% del PIB; en el 2020 del 2% del PIB; en el 2021 del 1,4 % del PIB.	Ministerio de finanzas, 2019
<b>Variación en la oferta anual de petróleo</b>	Alto	La oferta total de derivados de petróleo tuvo una variación anual de 4,1%.	EP Petroecuador, 2019
<b>Revisión esporádica de márgenes de utilidad por el ministerio sectorial</b>	Alto	Se estima que las distribuidoras que vendan menos de 80.000 galones al mes, en el 2019 saldrán a pérdida. Mientras que las medianas no tendrán ganancia ni perjuicio y las grandes de más de 120.000 galones tendrán una utilidad del 2%.	Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados del Petróleo del Ecuador
<b>Competencia nula en el cantón</b>	Alto	La tasa de crecimiento de estaciones de servicio en el cantón Penipe es nula, se ubica una sola gasolinera.	Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial del Cantón Penipe, 2018
<b>Potencial turístico del cantón Penipe</b>	Alto	Penipe, es un sitio con afluencia de turistas ya que es un sitio atractivo para desarrollar actividades recreativas y de índole social.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe, 2019
<b>Elevada migración en el cantón Penipe</b>	Alto	El cantón Penipe presenta una disminución en su población debido a erupciones volcánicas.	Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial del Cantón Penipe, 2018

Realizado por: (Vizuete K., 2019)

### 3.2.8. Análisis de ponderación matricial

#### Matriz MEFE

Se realizó la clasificación de factores externos entre oportunidades y amenazas, se calificó en base a los criterios establecidos en la **Tabla 3-3** Calificación de matrices MEFE Y MEFI.

**Tabla 52-3:** Matriz MEFE

Factor a analizar		Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDAD</b>				
<b>O1</b>	Estricto control del ministerio sectorial	0,03	3	0,09
<b>O2</b>	Obligatoriedad de llevar un registro contable	0,01	3	0,03
<b>O3</b>	Estricto control del expendio de combustible	0,08	4	0,32
<b>O4</b>	Alto control ambiental	0,03	3	0,09
<b>O5</b>	Incentivos por mejora constante en infraestructura	0,08	3	0,24
<b>O6</b>	Competencia nula en el cantón	0,12	4	0,48
<b>O7</b>	Potencial turístico del cantón Penipe	0,10	3	0,30
<b>Sub-total oportunidades</b>				<b>1,55</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Inestabilidad de precios de combustible	0,09	2	0,18
<b>A2</b>	Contrabando de combustible	0,01	1	0,01
<b>A3</b>	Responsabilidad única del inversionista	0,12	2	0,24
<b>A4</b>	Reducción al subsidio de combustibles	0,03	1	0,03
<b>A5</b>	Variación en la oferta anual de petróleo	0,03	1	0,03
<b>A6</b>	Revisión esporádica de márgenes de utilidad por el ministerio sectorial	0,12	1	0,12
<b>A7</b>	Elevada migración en el cantón	0,15	2	0,30
<b>Sub-total amenazas</b>				<b>0,91</b>
<b>TOTAL</b>		2,46		

Realizado por: (Vizuete K., 2019)

#### Interpretación y análisis:

El valor total de las oportunidades es de 1,55 y el de las amenazas es 0,91, se verifica que el valor de las oportunidades es superior que las amenazas.

El valor total de la matriz aplicada es de 2,46; siendo que teóricamente los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan un ambiente externo desfavorable para la gasolinera.

#### Matriz MEFI

También se procedió a clasificar los factores internos identificándolos entre fortalezas y oportunidades y se calificó en base a los criterios establecidos en la **Tabla 3-3** Calificación de matrices MEFE Y MEFI.

**Tabla 53-3: Matriz MEFI**

<b>Factor a analizar</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZA</b>				
<b>F1</b>	Consumo frecuente de combustible	0,030	3	0,090
<b>F2</b>	Ecuánime consumo de combustible extra y diésel	0,004	3	0,012
<b>F3</b>	Precio correcto	0,004	3	0,012
<b>F4</b>	Atención al usuario procedente	0,004	3	0,012
<b>F5</b>	Buen estado de la infraestructura	0,030	3	0,090
<b>F6</b>	Expendio justo en la cantidad de combustible	0,002	3	0,006
<b>F7</b>	Ubicación estratégica	0,040	3	0,120
<b>F8</b>	Servicios complementarios útiles	0,003	3	0,009
<b>F9</b>	Propicio horario de atención	0,003	3	0,009
<b>F10</b>	Servicios sanitarios adecuados	0,003	3	0,009
<b>F11</b>	Reconocimiento del mercado	0,030	4	0,120
<b>F12</b>	Inexistencia de competencia cercana	0,030	4	0,120
<b>F13</b>	El horario se ajusta a las necesidades	0,001	3	0,003
<b>F14</b>	Reconocimiento favorable del servicio prestado	0,001	3	0,003
<b>F15</b>	Mejor precio en relación a la competencia	0,001	3	0,003
<b>F16</b>	Infraestructura mejor al de la competencia	0,020	3	0,060
<b>F17</b>	Inexistencia de sistema para receptor quejas	0,010	3	0,030
<b>F18</b>	Correcto trato al cliente	0,010	3	0,030
<b>F19</b>	Horarios de trabajo adecuados	0,010	3	0,030
<b>F20</b>	Relación excelente con los compañeros de trabajo	0,010	3	0,030
<b>F21</b>	Relación estándar con los dirigentes	0,020	3	0,060
<b>F22</b>	Apropiado horario de trabajo	0,010	3	0,030
<b>F23</b>	Incentivos laborales	0,010	3	0,030
<b>F24</b>	Buen salario	0,010	3	0,030
<b>F25</b>	Capacidad de resolución de problemas	0,020	3	0,060
<b>F26</b>	Mantenimiento al equipamiento	0,010	3	0,030
<b>F27</b>	Revisión satisfactoria de la ARCH	0,030	4	0,120
<b>F28</b>	Aprobación por el MAE	0,010	3	0,030
<b>F29</b>	Equipos en buen estado	0,010	3	0,030
<b>F30</b>	Excelente nivel de conocimientos	0,010	3	0,030
<b>F31</b>	Iniciativa para la resolución de conflictos	0,010	3	0,030
<b>F32</b>	Buen trato a los clientes	0,010	3	0,030
<b>F33</b>	Aporte de ideas en pro de mejorar el servicio en la gasolinera	0,010	3	0,030
<b>F34</b>	Seguridad y salud ocupacional	0,020	3	0,060
<b>F35</b>	Relaciones comunitarias	0,020	3	0,060
<b>F36</b>	Depósitos diario en bancos	0,010	3	0,030
<b>F37</b>	Crédito a los clientes	0,010	3	0,030
<b>F38</b>	Proyección empresarial de crecimiento	0,010	3	0,030
<b>F39</b>	Análisis de adquisición en base a ingresos	0,010	3	0,030
<b>F40</b>	Personal eficiente	0,010	3	0,030

<b>F41</b>	Variabilidad de precios	0,010	3	0,030
<b>F42</b>	Presencia del capital de inversión	0,010	3	0,030
<b>F43</b>	Expendio continuo de combustible	0,010	3	0,030
<b>F44</b>	Excelencia en el servicio al cliente	0,025	4	0,100
<b>F45</b>	Alta representatividad de ventas	0,020	3	0,060
<b>F46</b>	Liquidez	0,025	3	0,075
<b>F47</b>	Solvencia	0,001	3	0,003
<b>F48</b>	Rentabilidad	0,001	3	0,003
<b>F49</b>	Endeudamiento adecuado	0,003	3	0,009
<b>Sub- Total de Fortalezas</b>				<b>1,948</b>
<b>DEBILIDAD</b>				
<b>D1</b>	Reducido poder adquisitivo de clientes	0,010	1	0,010
<b>D2</b>	Nula capacitación	0,030	1	0,030
<b>D3</b>	Procesos administrativos no planificados	0,030	1	0,030
<b>D4</b>	Carencia de manual de procesos	0,030	1	0,030
<b>D5</b>	Presencia de fugas	0,030	1	0,030
<b>D6</b>	Zona de parqueo en mal estado	0,005	1	0,005
<b>D7</b>	Déficit de personal	0,030	2	0,060
<b>D8</b>	Servicios Higiénicos	0,040	1	0,040
<b>D9</b>	Desfavorable influencia del sindicato	0,040	2	0,080
<b>D10</b>	Deficiente conocimiento sobre los ingresos financieros	0,005	1	0,005
<b>D11</b>	Desconocimiento de los gastos del personal	0,005	1	0,005
<b>D12</b>	Casos de billetes falsos	0,030	1	0,030
<b>D13</b>	Reducción de clientes	0,005	1	0,005
<b>D14</b>	Carencia de análisis financiero	0,030	2	0,060
<b>D15</b>	Fluctuante ventas de combustibles	0,002	1	0,002
<b>D16</b>	Alta incidencia de crisis financiera	0,002	1	0,002
<b>D17</b>	Ausencia de planificación financiera	0,030	1	0,030
<b>D18</b>	Herramientas de análisis financieros inexistentes	0,003	1	0,003
<b>D19</b>	Fluctuante ventas de combustibles	0,002	1	0,002
<b>D20</b>	Incremento de cuentas por cobrar	0,030	1	0,030
<b>Sub- Total de Debilidades</b>				<b>0,489</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>2,437</b>

Realizado por: Vizuete K, (2019)

### Interpretación y análisis:

El valor total de las fortalezas es de 1,948 mientras que el valor de las debilidades es 0,489 se verifica así que el valor de las fortalezas es muy superior que las debilidades.

El valor total de la matriz aplicada es de 2,437; siendo que teóricamente los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan un ambiente interno algo desfavorable para la gasolinera.

### 3.2.9. Matriz FODA

Considerando a cada uno de los factores de las matrices MEFE Y MEFI, se seleccionó aquellas fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades representativas identificadas con una ponderación alta.

**Tabla 54-3:** Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b>	Frecuencias de combustible por buses	<b>O3</b>	Estricto control del expendio de combustible.
<b>F5</b>	Buen estado de la infraestructura.	<b>O5</b>	Incentivos por mejora constante en la infraestructura.
<b>F7</b>	Ubicación estratégica.	<b>O6</b>	Competencia nula en el cantón.
<b>F11</b>	Reconocimiento en el mercado.	<b>O7</b>	Potencial turístico del cantón Penipe.
<b>F12</b>	Inexistencia de competencia cercana.		
<b>F28</b>	Revisión satisfactoria de la ARCH.		
<b>F45</b>	Excelencia en el servicio al cliente.		
<b>F47</b>	Liquidez en la estación de servicio		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<b>D2</b>	Nula capacitación al personal.	<b>A1</b>	Inestabilidad de precios de combustible.
<b>D3</b>	Procesos administrativos no planificados.		
<b>D4</b>	Carencia de manual de procesos.	<b>A6</b>	Revisión esporádica de márgenes de utilidad por el ministerio sectorial.
<b>D5</b>	Presencia de fugas y faltantes en inventario.	<b>A7</b>	Elevada migración en el cantón.
<b>D7</b>	Déficit de personal		
<b>D9</b>	Desfavorable influencia del Sindicato de Choferes.		
<b>D12</b>	Casos de billetes falsos.		
<b>D14</b>	Carencia de análisis financiero.		
<b>D17</b>	Ausencia de planificación financiera.		
<b>D20</b>	Incremento de cuentas por cobrar.		

Realizado por: Vizuite K, (2019)

### 3.2.10. Matriz Estrategias

Se generaron las estrategias haciendo coincidir las oportunidades y amenazas externas con sus fortalezas y debilidades internas.

**Tabla 55-3:** Matriz de estrategias

	<p>F1 Frecuencias de combustible por buses</p> <p>F5 Buen estado de la infraestructura.</p> <p>F7 Ubicación estratégica.</p> <p>F11 Reconocimiento en el mercado.</p> <p>F12 Inexistencia de competencia cercana.</p> <p>F28 Revisión satisfactoria de la ARCH.</p> <p>F45 Excelencia en el servicio al cliente.</p> <p>F47 Liquidez en la estación de servicio</p>	<p>D2 Nula capacitación al personal.</p> <p>D3 Procesos administrativos no planificados.</p> <p>D4 Carencia de manual de procesos.</p> <p>D5 Presencia de fugas y faltantes en inventario.</p> <p>D7 Déficit de personal</p> <p>D9 Desfavorable influencia del Sindicato de Choferes.</p> <p>D12 Casos de billetes falsos.</p> <p>D14 Carencia de análisis financiero.</p> <p>D17 Ausencia de planificación financiera.</p> <p>D20 Incremento de cuentas por cobrar.</p>
<p>O3 Estricto control del expendio de combustible.</p> <p>O5 Incentivos por mejora constante en la infraestructura.</p> <p>O6 Competencia nula en el cantón.</p> <p>O7 Potencial turístico del cantón Penipe.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F1 F7 F11 F45 O6</b> Retener la cartera de clientes.</p> <p><b>F5 F28 O3 O5</b> Mejorar la infraestructura de la estación de servicios.</p> <p><b>F7 F11F12 F47 O6 O7</b> Despliegue de campaña publicitaria.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>D2 D4 D7 O7</b> Desarrollar potencialidades de capital humano.</p> <p><b>D12 O5 O7</b> Realizar mejoras en tecnología</p>
<p>A1 Inestabilidad de precios de combustible.</p> <p>A3 Responsabilidad única del inversionista.</p> <p>A6 Revisión esporádica de márgenes de utilidad por el ministerio sectorial.</p> <p>A7 Elevada migración en el cantón.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F1 F7 F11 A1 A6</b> Renegociación con filial proveedora.</p> <p><b>F1 F5 F7 F11 F12 F28 F45 A7</b> Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales.</p> <p><b>F47 A6</b> Penetración de mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D20 A1 A6</b> Establecer políticas de cobro idóneas.</p> <p><b>D5 A3</b> Establecer políticas de manejo de inventarios.</p> <p><b>D3 D9 D14 D17 D20 A1 A3</b> Realizar una planeación financiera.</p>

Realizado por: Vizuite K, (2019)

### 3.2.11. Plan Operativo Anual

La planificación financieras en la gasolinera San Francisco se orientó a alcanzar las metas establecidas para el periodo de estudio 2019,2020, 2021,2022 así generar un incremento de la rentabilidad de la estación de servicio, en la implementación de objetivos se realizó en base al POA (Plan Operativo Anual) el cual está detallado a continuación.

**Tabla 56-3:** Plan Operativo Anual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto	Meta	Fecha
Aumentar ventas	Establecimiento de un plan publicitario	Colocar 2 rótulos en sitios estratégicos (ingreso al cantón Penipe y desvió al cantón Baños.)	Representante de la Junta de Socios	\$1200,00	El incremento de las ventas en combustible 6,90%.	Enero 2020
		Añadir información de la gasolinera en las plataformas Web para la fácil ubicación del cliente.	Secretaria	\$120,00		Enero 2020
		Realizar publicidad por redes sociales	Secretaria	\$50,00		Febrero 2020, 2021 y 2022
	Fidelización de los clientes	Lanzamiento de programas de lealtad, que oferten premios por fidelización de los clientes.	Representante de la Junta de Socios	\$1.000,00		Diciembre 2020, 2021 y 2022
Optimizar el manejo de activos	Optimización de tesorería	Negociación de las condiciones contractuales en el manejo de los dineros en los bancos.	Representante de la Junta de Socios	\$00,00	Incremento del activo no corriente	Marzo 2020
		Definir políticas de cobro a clientes	Contadora	\$00,00		Enero 2020
		Otorgar créditos a entidades público y privadas mediante un análisis del historial de pago.	Representante de la Junta de Socios			Enero 2020
	Control de inventario	Evaluación y control del suministro de combustible	Despachador	\$00,00		Enero 2020
Mejorar el manejo de pasivos	Establecimiento de políticas con proveedores	Definir políticas de pago a proveedores	Contadora	\$00,00	Lograr un promedio de pago a 4 días	Enero 2020
		Ampliar el período promedio de pago	Contadora	\$00,00		Enero 2020

Reformar la infraestructura	Adecuamiento de las instalaciones de la estación de servicios	Mejoramiento de las instalaciones de servicios	Representante de la Junta de Socios	\$15.000,00	Mejorar la imagen de la gasolinera	Junio 2020
		Instalaciones de la lavadora express.	Representante de la Junta de Socios	\$18.000,00		Agosto 2020
Adquirir equipos tecnológicos	Mejoramiento en la identificación de los billetes fasos	Adquisición de un equipo para la identificación de billetes falsos	Representante de la Junta de Socios	\$200,00	Reducción al 0% de billetes falsos en la gasolinera	Febrero 2020
Capacitar el talento humano	Potencializar la formación de los trabajadores de la estación de servicios.	Contratación de capacitación por expertos en temáticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo en la gasolinera y su despacho.</li> <li>- Seguridad y salud ocupacional.</li> <li>- Mantenimiento preventivo.</li> </ul>	Representante de la Junta de Socios	\$600,00	Incrementar los conocimientos del personal	Septiembre 2020, 2021 y 2022.
Reducción de gastos de operaciones	Presupuesto de gastos operacionales.	Diseño o revisión del sistema de control interno.	Representante de la Junta de Socios	\$00,00	Lograr un reducción de costo de trasporte al menos en un 25%	Octubre 2020, 2021 y 2022.
		Negociar con la filial para la reducción de costo de transporte de combustible	Representación de la Junta de Socios	\$00,00		Enero 2020

Realizado por: Vizquete K., 2019

### 3.2.12. Presupuesto

#### Presupuesto de ingresos

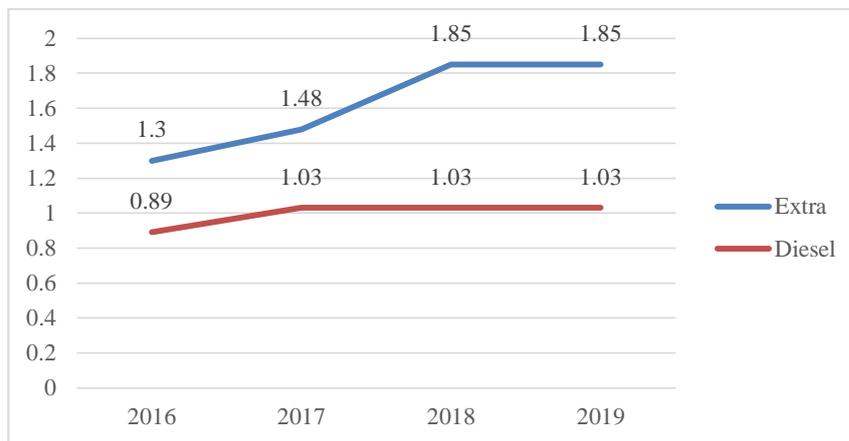
El precio del combustible en el Ecuador ha contado con incremento definidos por políticas económicas generado por los mandatarios durante el periodo 2016 – 2018.

**Tabla 57-3:** Precio de combustible

Años	Extra	Diésel
2016	\$ 1,30	\$ 0,89
2017	\$ 1,48	\$ 1,03
2018	\$ 1,85	\$ 1,03
2019	\$ 1,85	\$ 1,03

Realizado por: Vizuite K., 2019

Fuente: EP Petroecuador



**Gráfico 48-3** Precio de combustible

Realizado por: Vizuite K., 2019

Fuente: EP Petroecuador

El precio de combustible ha variado, en el año 2016 se ha dado un incremento en el precio del 14% al 2017 en el combustible extra y del 16% en el diésel; del año 2017 al 2018 únicamente incrementó la gasolina extra un 25%, desde el año 2018 hasta la actualidad se ha mantenido el precio, pero existe un debate actual siendo que los combustibles se encuentran subsidiados por el Estado ecuatoriano lo que puede ocasionar un cambio del precio de combustible y ha generado incomodidad en la sociedad y posible encarecimiento de la canasta básica.

**Tabla 58-3:** Presupuesto de ventas de combustible año 2018

Producto comercializado	Total
Diésel	\$433.684,64
Gasolina Extra	\$340.333,31

Realizado por: Vizuite K., 2019

El comportamiento de los ingresos durante los años 2016-2018 tiene una oscilación, pero mediante el método de mínimos cuadrados podemos determinar una probabilidad en el comportamiento de crecimiento en sus ventas.

**Tabla 59-3:** Análisis de comportamiento de ventas

Año	Ventas (y)	x	x <sup>2</sup>	xy	Pronósticos	Tasa de crecimiento esperado
2016	\$663.561,02	-1	1	-663561,02	\$663.561,02	
2017	\$781.648,80	0	0	0	\$781.648,80	17,80%
2018	\$770.286,22	1	1	770286,22	\$770.286,22	-1,45%
2019	\$845.223,88	2			\$845.223,88	9,73%
2020	\$898.586,48	3			\$898.586,48	6,31%
2021	\$951.949,08	4			\$951.949,08	5,94%
2022	\$1.005.311,68	5			\$1.005.311,68	5,61%
<b>Sumatoria</b>	<b>\$2.215.496,04</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>\$106.725,20</b>		<b>6,90%</b>

Realizado por: Vizuite K., 2019

Mediante el método se puede establecer un comportamiento en los años 2016 hasta el 2018 pero bajo un análisis se determinó una media estándar de 6,90% para los años 2019 hasta el 2022 para el crecimiento de sus ventas.

**Tabla 60-3:** Presupuesto de ventas

Año	Tasa de crecimiento	Pronósticos
2019	6,90%	\$ 823.409,19
2020	6,90%	\$ 880.195,80
2021	6,90%	\$ 940.898,71
2022	6,90%	\$ 1.005.788,02

Realizado por: Vizuite K., 2019

### Presupuesto de egresos

#### *Compra de combustible*

Para determinar el presupuesto de compra de los años 2019 - 2022 se tomó como base el presupuesto de ventas por combustible en el año 2018.

**Tabla 61-3:** Presupuesto de compra de combustible año 2018

Producto comercializado	Número de compras	Galones	Precio unitario	Total
Diésel	78	7000	0,977	\$380.110,81
Gasolina Extra	41	10000	1,48	\$302.708,61

Realizado por: Vizuite K., 2019

El comportamiento de los ingresos durante los años 2016-2018 tiene una oscilación, pero mediante el método de mínimos cuadrados se logró determinar una probabilidad en el comportamiento de crecimiento en las compras.

**Tabla 62-3:** Análisis de comportamiento de compras

Año	Costo (y)	x	x <sup>2</sup>	xy	Pronósticos	Tasa de crecimiento esperado
<b>2016</b>	\$ 590.710,70	-1	1	-590710,7	\$ 590.710,70	
<b>2017</b>	\$ 695.234,70	0	0	0	\$ 695.234,70	17,69%
<b>2018</b>	\$ 682.819,42	1	1	682819,42	\$ 682.819,42	-1,79%
2019	\$ 748.363,66	2			\$ 748.363,66	9,60%
2020	\$ 794.418,02	3			\$ 794.418,02	6,15%
2021	\$ 840.472,38	4			\$ 840.472,38	5,80%
2022	\$ 886.526,74	5			\$ 886.526,74	5,48%
Sumatoria	1.968.764,82	0,00	2,00	92.108,72		<b>6,76%</b>

Realizado por: Vizuet K., 2019

Mediante el método se puede establecer un comportamiento en los años 2016 hasta el 2018 pero bajo un análisis se determinó una media estándar de 6,76% para los años 2019 hasta el 2022 para el crecimiento de sus compras que son adquiridas por medio de la filial en la cual se encuentra relacionada la estación de combustible San Francisco.

**Tabla 63-3:** Presupuesto de compras

Año	Tasa de crecimiento	Pronósticos
2019	6,76%	\$ 728.960,76
2020	6,76%	\$ 778.220,09
2021	6,76%	\$ 830.808,10
2022	6,76%	\$ 886.949,74

Realizado por: Vizuet K., 2019

## Presupuesto de gastos

El establecimiento de los gastos operacionales y no operacionales que implican en el manejo de la estación de servicios "San Francisco", tomando las consideraciones establecidas en la planificación financieras.

- **Sueldo**

En el Ecuador se presentó el Sistema Integrado de Remuneraciones 2018 y las proyecciones salariales de los diversos sectores económicos para el 2019, se dará un incremento promedio de USD 2,44%. (INEC, 2019)

**Tabla 64-3:** Presupuesto de compras

Años	Salarios	Decimos	Total
2016	\$ 366	\$ 61	\$ 427
2017	\$ 375	\$ 62,5	\$ 437,5
2018	\$ 386	\$ 64	\$ 450
2019	\$ 394	\$ 66	\$ 460

Realizado por: Vizuete K., 2019

Fuente: Ministerio de Trabajo, INEC 2019

Debido al complejo escenario económico del país hay mucha incertidumbre, la mayoría de entes proyectan en un crecimiento de al menos el 2% en los próximos años. Así se ha considerado un escenario cauto y para el 2019 un alza del salario básico de 2,06% y para el 2020 hasta 2022 un alza del 2.44%. (El Comercio, 2019)

**Tabla 65-3:** Presupuesto de salarios

Salarios	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos	\$4.688,52	\$4.802,92	\$4.920,11	\$5.040,16	\$5.163,14
Horas Extra	\$3.135,48	\$3.211,99	\$3.290,36	\$3.370,64	\$3.452,89
Comisión	\$1.156,43	\$1.184,65	\$1.213,55	\$1.243,16	\$1.273,50
Décimo Tercer Sueldo	\$651,96	\$667,87	\$684,16	\$700,86	\$717,96
Décimo Cuarto Sueldo	\$375,00	\$384,15	\$393,52	\$403,13	\$412,96
Vacaciones	\$326,04	\$334,00	\$342,14	\$350,49	\$359,05
Reemplazo Gasolinera (domingos)	\$1.180,00	\$1.208,79	\$1.238,29	\$1.268,50	\$1.299,45
Gasto alimentación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Realizado por: Vizuete K., 2019

- **Aporte patronal y fondo de reserva**

Las obligaciones en el cumplimiento de las empresa hacia sus empleados bajo la Ley de Trabajo, afianza el pago establecidos para sus trabajadores acorde a la remuneración

establecida, pero en la actualidad en el entorno de estimado un aumento del 2,44% según lo establece la Informe de los Resultados del Índice de Precio al Consumidor (IPC).

**Tabla 66-3:** Presupuesto de aportes patronales y fondo de reserva

<b>Aportaciones</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Fondo de Reserva	\$651,96	\$667,87	\$684,16	\$700,86	\$717,96
Aporte Patronal	\$872,40	\$893,69	\$915,49	\$937,83	\$960,71

Realizado por: Vizuete K., 2019

- **Mantenimiento**

El costo de mantenimiento de la gasolinera con un histórico en el año 2018, para su proyección establecemos al índice de inflación e imprevisto con un valor de crecimiento del 2,44 (INEC, 2019)

**Tabla 67-3:** Presupuesto de mantenimiento

<b>Mantenimiento</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Mantenimiento Gasolinera	\$0,00	\$256,10	\$261,84	\$267,70	\$273,70
Mantenimiento Equipo Gasolinera	\$4.320,00	\$4.425,41	\$4.524,54	\$4.625,89	\$4.729,51
Depreciación Equipo de Gasolinera	\$425,97	\$425,97	\$425,97	\$436,79	\$447,88

Realizado por: Vizuete K., 2019

- **Gestión de hidrocarburos y ambientales**

La gestión para el funcionamiento de la estación de servicios ha contemplado gastos por procesos de hidrocarburos y ambiental, para su estimación su proyección se lo realizo con 2.44% en el cambio por inflación. (INEC, 2019)

**Tabla 68-3:** Presupuesto de gestión hidrocarburos y ambientales

<b>Gestión hidrocarburos y ambiente</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Gestión hidrocarburos</b>					
Otros Gastos Gasolinera	\$397,26	\$415,33	\$425,47	\$435,85	\$446,48
Sellos Tanquero Gasolinera	\$428,58	\$438,18	\$448,87	\$459,82	\$471,04
Póliza Seguro Rep. Civil	\$508,20	\$519,58	\$532,26	\$545,25	\$558,55
Gastos Seguro Incendios	\$983,95	\$1.005,99	\$1.030,54	\$1.055,68	\$1.081,44
Permiso anual ARCH	\$1.100,00	\$1.124,64	\$1.152,08	\$1.180,19	\$1.208,99
Inspección de Tanques	\$700,00	\$715,68	\$733,14	\$751,03	\$769,36
Gasto Transporte	\$12.547,50	\$12.828,56	\$9.621,42	\$9.856,19	\$10.096,68
<b>Gestión ambiental</b>					
Programas y Presupuestos Ambientales	\$120,00	\$122,69	\$125,68	\$128,75	\$131,89
Programa de Minimización de Desechos Peligrosos	\$1.200,00	\$1.226,88	\$1.256,82	\$1.287,48	\$1.318,90
Destrucción Desechos Peligrosos	\$220,00	\$224,93	\$230,42	\$236,04	\$241,80
Análisis de aguas	\$287,00	\$293,43	\$300,59	\$307,92	\$315,44

Realizado por: Vizuete K., 2019

- **Mantenimientos y reparaciones**

Se prevé realizar reformas en el año 2019 con la consideración que los gastos IECE-SECAP un incremento en la tema sobre el ámbito de operación de gasolineras y seguridad, saludo y ambiental; pero en gastos de comisión de factura, impuestos y permisos de función se mantiene en sus rúbricas puesto que son las disposiciones establecidas por las entidades de Penipe, pero existe un apareció en la gestión de ventas y publicidad con un monto de \$1.620,00

**Tabla 69-3:** Presupuesto de gestión hidrocarburos y ambientales

<b>Gestión de administración</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Gastos IECE-SECAP	\$78,24	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Comisión Facturas Electrónicas	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00
Impuestos Municipales	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Permisos de Funcionamiento(bomberos)	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Gestión de ventas y publicidad		\$1.620,00	\$1.620,00	\$1.620,00	\$1.620,00

**Realizado por:** Vizuite K., 2019

- **Servicios básicos**

Según en el año 2018 los gastos de servicios básicos tuvieron un valor de \$3.106,65 con una representación en el consumos eléctrico del 75%, uso de agua potable del 20% y solo el 5% por gasto de telefonía e internet. Para el año 2020 se prevé la instalación de una lavadora exprés que representara en un incremento del 50% en los gastos de consumo de agua potable.

**Tabla 70-3:** Presupuesto de servicios básicos

<b>Servicios básicos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Servicios básicos	\$3.106,65	\$3.106,65	\$3.417,32	\$3.417,32	\$3.417,32

**Realizado por:** Vizuite K., 2019

### 3.2.13. Proyección de los estados financieros

#### Estados de resultados proyectados

**Tabla 71-3:** Proyección de estado de resultado



#### ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

#### ESTACIÓN DE SERVICIOS "SAN FRANCISCO"

Cuenta	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESOS</b>				
<b>Ingresos Operacionales</b>				
Ventas Diésel	\$463.593,80	\$495.565,66	\$529.742,46	\$566.276,28
Ventas Extra	\$363.804,48	\$388.894,34	\$415.714,53	\$444.384,38
<b>Otros ingresos</b>				
Lavadora de vehículos	\$4.704,00	\$4.818,78	\$4.936,36	\$5.056,80
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$823.409,19</b>	<b>\$880.195,80</b>	<b>\$940.898,71</b>	<b>\$1.005.788,02</b>
<b>COSTO</b>				
<b>Costo de ventas</b>				
Costo de ventas Diésel	\$405.796,70	\$433.218,30	\$462.492,91	\$493.745,74
Costo de ventas Extra	\$323.164,06	\$345.001,79	\$368.315,19	\$393.203,99
Otras descuento en compras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL DE COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$728.960,76</b>	<b>\$778.220,09</b>	<b>\$830.808,10</b>	<b>\$886.949,74</b>
<b>GASTOS</b>				
Gastos Sueldos	\$4.802,92	\$4.920,11	\$5.040,16	\$5.163,14
Horas Extra	\$3.211,99	\$3.290,36	\$3.370,64	\$3.452,89
Gastos Comision	\$1.184,65	\$1.213,55	\$1.243,16	\$1.273,50
Gasto Decimo Tercer Sueldo	\$667,87	\$684,16	\$700,86	\$717,96
Gasto Decimo Cuarto Sueldo	\$384,15	\$393,52	\$403,13	\$412,96
Gasto Vacaciones	\$334,00	\$342,14	\$350,49	\$359,05
Gasto Alimentación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gasto Fondo de Reserva	\$667,87	\$684,16	\$700,86	\$717,96
Gasto Aporte Patronal	\$893,69	\$915,49	\$937,83	\$960,71
Mantenimiento Gasolinera	\$256,10	\$261,84	\$267,70	\$273,70
Gastos IECE-SECAP	\$78,24	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Otros Gastos Gasolinera	\$415,33	\$425,47	\$435,85	\$446,48
Sellos Tanquero Gasolinera	\$438,18	\$448,87	\$459,82	\$471,04
Póliza Seguro Resp Civil	\$519,58	\$532,26	\$545,25	\$558,55
Gastos Seguro Incendios	\$1.005,99	\$1.030,54	\$1.055,68	\$1.081,44
Programas y Presupuestos Ambientales	\$122,69	\$125,68	\$128,75	\$131,89
Programa de Minimización de Desechos Peligrosos	\$1.226,88	\$1.256,82	\$1.287,48	\$1.318,90
PERMISO ANUAL ARCH	\$1.124,64	\$1.152,08	\$1.180,19	\$1.208,99
ANALISIS DE AGUAS	\$293,43	\$300,59	\$307,92	\$315,44
Inspección de Tanques	\$715,68	\$733,14	\$751,03	\$769,36
Reemplazo Gasolinera (domingos)	\$1.208,79	\$1.238,29	\$1.268,50	\$1.299,45
Destrucción Desechos Peligrosos	\$224,93	\$230,42	\$236,04	\$241,80

Gasto Transporte	\$12.828,56	\$9.621,42	\$9.856,19	\$10.096,68
Gastos Mantenimiento Equipo Gasolinera	\$4.425,41	\$4.524,54	\$4.625,89	\$4.729,51
Gasto Depreciación Equipo de Gasolinera	\$425,97	\$425,97	\$436,79	\$447,88
Comisión Facturas Electrónicas	\$36,00	\$36,00	\$36,00	\$36,00
Impuestos Municipales	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Permisos de Funcionamiento(bomberos)	\$1.650,00	\$1.650,00	\$1.650,00	\$1.650,00
Servicios básicos	\$3.106,65	\$3.417,32	\$3.417,32	\$3.417,32
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$42.300,18</b>	<b>\$40.504,74</b>	<b>\$41.343,53</b>	<b>\$42.202,58</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$771.260,94</b>	<b>\$818.724,83</b>	<b>\$872.151,63</b>	<b>\$929.152,32</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$52.148,26</b>	<b>\$61.470,97</b>	<b>\$68.747,08</b>	<b>\$76.635,70</b>

Realizado por: Vizuete K., 2019

### Balance general proyecto

Tabla 72-3: Proyección del balance general



### BALANCE GENERAL PROFORMA

#### ESTACIÓN DE SERVICIOS “SAN FRANCISCO”

Cuenta	2019 Valores	2020 Valores	2021 Valores	2022 Valores
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja general	\$10.934,62	\$12.158,95	\$13.457,01	\$14.859,02
Banco	\$50.570,62	\$31.651,57	\$47.950,71	\$62.792,44
Cuentas por cobrar	\$10.002,93	\$10.002,93	\$10.002,93	\$10.002,93
Pago anticipado	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Créditos tributarios IVA	\$10.321,84	\$10.321,84	\$10.321,84	\$10.321,84
Créditos tributarios rente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inventario de mercadería	\$35.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$116.830,01</b>	<b>\$104.135,29</b>	<b>\$121.732,48</b>	<b>\$137.976,22</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Terreno	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Edificio	\$6.000,00	\$33.000,00	\$33.000,00	\$33.000,00
Muebles y enseres	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Equipo de oficina	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00
Equipo de gasolinera	\$17.276,37	\$17.476,37	\$17.476,37	\$17.476,37
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$35.516,37</b>	<b>\$62.716,37</b>	<b>\$62.716,37</b>	<b>\$62.716,37</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$152.346,38</b>	<b>\$166.851,66</b>	<b>\$184.448,85</b>	<b>\$200.692,59</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones con instituciones financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por pagar	\$1.570,01	\$1.570,01	\$1.570,01	\$1.570,01
Proveedores	\$8.163,34	\$8.714,97	\$9.303,88	\$9.932,59
Impuesto por pagar	\$441,57	\$441,57	\$441,57	\$441,57
Obligaciones con trabajadores	\$4.650,25	\$4.650,25	\$4.650,25	\$4.650,25
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$14.825,17</b>	<b>\$15.376,80</b>	<b>\$15.965,71</b>	<b>\$16.594,42</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar	3.421,90	3.421,90	3.421,90	3.421,90

Obligaciones con el IESS	\$3.713,25	\$4.084,57	\$4.493,03	\$4.942,33
Provisiones para jubilación patronal	\$0,00	\$1,00	\$2,00	\$3,00
Provisiones para desahucio	\$348,15	\$348,15	\$348,15	\$348,15
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7483,298</b>	<b>7855,6228</b>	<b>8265,08008</b>	<b>8715,383088</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22.308,46</b>	<b>23.232,43</b>	<b>24.230,79</b>	<b>25.309,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Capital social	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Utilidad del ejercicios anteriores	\$47.889,66	\$52.148,26	\$61.470,97	\$68.747,08
Utilidad actual	\$52.148,26	\$61.470,97	\$68.747,08	\$76.635,70
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$130.037,92</b>	<b>\$143.619,23</b>	<b>\$160.218,06</b>	<b>\$175.382,79</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$152.346,38</b>	<b>\$166.851,66</b>	<b>\$184.448,85</b>	<b>\$200.692,59</b>

Realizado por: Vizuite K., 2019

### 3.2.14. Indicadores financieros

**Tabla 73-3:** Indicadores financieros proyectados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Fondo de maniobra</b>							
Fondo de maniobra	\$63.411,73	\$83.271,84	\$99.082,35	\$102.004,84	\$88.758,48	\$105.766,77	\$121.381,80
Periodo medio de almacenamiento de las materias primas (PMMP)	0	0	0	0	0	0	0
Periodo medio de fabricación (PMF)	0	0	0	0	0	0	0
Periodo medio de almacenamiento de los productos terminados (PMPT)	0	0	0	0	0	0	0
Periodo medio de cobro a clientes (PMC)	7	8	14	4	4	4	4
Periodo medio de pago a proveedores (PMP)	4	4	4	4	4	4	4
Periodo medio de maduración económico (PMM Económico)	7	8	14	4	4	4	4
Periodo medio de maduración financiero (PMM Financiero)	3	4	10	0	0	0	0
<b>Ratios de estructura financiera</b>							
Endeudamiento	5,43	6,30	6,32	6,83	7,18	7,61	7,93
Autonomía financiera	4,43	5,30	5,32	5,82	6,04	6,35	6,66
Calidad de la deuda	0,72	0,77	0,70	0,66	0,66	0,66	0,66
<b>Ratios de equilibrio financiera</b>							
Solvencia	5,43	6,30	6,32	6,83	7,18	7,61	7,93
Cobertura	1,38	1,31	1,24	7,40	15,70	14,27	13,39
Capacidad endeudamiento	3,27	4,62	4,00	4,68	5,29	5,67	6,06
<b>Ratios de liquidez</b>							
Liquidez general	5,21	6,05	6,89	7,88	6,77	7,62	8,31
Prueba ácido	3,54	4,53	5,40	5,52	4,17	5,12	5,90
Tesorería	2,11	2,79	2,99	4,15	2,85	3,85	4,68

Realizado por: Vizuite K., 2019





## CONCLUSIONES

- Mediante la revisión bibliográfica, concerniente a la planeación financiera para la Estación de Servicios “Gasolinera San Francisco, se logró tener una distribución adecuada del trabajo de investigación, facilitando el enfoque y aplicabilidad de cada uno de los procedimientos de lo teórico a lo práctico.
- El análisis situacional, permitió identificar las condiciones tanto internas como externas favorables y desfavorables según el punto de vista de clientes frecuentes, trabajadores y el representante de junta general de socios; también se recurrió al análisis horizontal y vertical de los estados financieros en este caso del balance general y del estado de resultados) y aplicación de ratios financieros para los años 2016, 2017 y 2018.
- Se plantearon estrategias que se enfocan el fortalecimiento de la estructura financiera, para los años 2019,2020, 2021 y 2022, las mismas que cuentan con la identificación del responsable, detalle de actividades y fecha de cumplimiento.

## **RECOMENDACIONES**

- La junta de socios la estación de servicios, deben suponer que la planeación financiera puede ser objeto de progresos metodológicos; por lo cual es necesario se actualicen de forma continua en temas financieros y se capacite al personal que tenga la función de ejecutar el proceso de planeación en años futuros.
- Es necesario que la gasolinera analice sus estados financieros de manera periódica (anual), y adopte un proceso de obtención de información del personal y clientes para lograr un buen acoplamiento del entorno cambiante, así el análisis situacional debe ser frecuente.
- La gasolinera debe prestar atención al cumplimiento de los plazos de las estrategias planteadas para que puedan ejecutarse a cabalidad y obtener los resultados deseados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos. (2018). *Reglamento de regulación de precios de derivados de petróleo*.
- Alvarez, N. L. (2015). *Finanzas 1. Contabilidad, Planeación y Administración Financiera*. Mexico: IMCP.
- Acevedo, Y. (24 de Noviembre de 2014). *Gestión Administrativa*. Cartagena. Colombia: Dialnet.
- Alpízar, M. & Lauchy, A. (2014). *Gestión económica financiera en instituciones de educación superior*. Cuba: Ediciones Universitaria.
- Altair Consultores. (2017). *La elaboración del plan estratégico*. Lima: Ediciones Altair.
- Alvárez, J. (2019). *Diseño, Implementación y caracterización del mapa de procesos de la subsecretaría del SIMPAD del Municipio de Medellín con miras a obtener una certificación en NTC ISO 9001*. Lima: Dialnet.
- Andbank. (15 de Julio de 2015). *Las 4 clave de la planificación financiera*. Obtenido de:  
<https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacionfinanciera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>
- Arcoraci, E. (19 de mayo de 2019). *Contabilidad- Ratios Financieros*. Obtenido de:  
<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/Apunte-Unidad-3-RatiosFinancieros.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: Patria.
- Baena, T. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. 2ª ed. Ecoe Ediciones.
- Báez Roa, M., Puentes, G, & Ramírez Martínez, M. (2017). *Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en Pymes del sector manufacturero de Duitama*. Obtenido de:  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1723>
- BANCOLDEX. (2014). *Buenas prácticas financieras y planeación financiera*. Colombia.Trillas
- Barrera, A. (2016). *La rotación de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/21380>.
- Beteta, A. (2017). *Análisis de la estructura económica y financiera de las empresas en situaciones de crisis*. Madrid: EUNED.

- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2016). *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a pequeñas y medianas empresas*.  
Obtenido de:  
[https://www.researchgate.net/publication/28182383\\_Factores\\_del\\_crecimiento\\_empresarial\\_Especial\\_referencia\\_a\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/28182383_Factores_del_crecimiento_empresarial_Especial_referencia_a_las_pequenas_y_medianas_empresas)
- Brand, F., Cardinale A., & Omaña, J. (2016). Análisis estructural sectores estratégicos. Sector textil “insumos sintéticos”. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*.
- Brossard, A. (2014). *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financierapara-organizaciones-en-cuba/>
- Calvo, L. (2019). *Análisis e interpretación de estados financieros*. 13ª ed. México: CEP .
- Cano, P., Orue, F., Martínez, L., Mayett, Y., & López, G. (2015). *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas*. México: Science.
- Cárdenas, M., & Villamizar, P. (2016). *Diseño del cuadro de mando integral (balance scorecard) para comparta EPS-S*. (Tesis de pregrado, Universidad Industrial de Santander). Obtenido de:  
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
- Cárdenas, F. (2019). *Plan de Marketing para la Empresa Dibeal Cía. Ltda*. Quito: (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Obtenido de:  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3689>
- Carrillo, B. (2015). *Gestión financiera y la dinámica empresarial*. Obtenido de:  
<http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-y-la-dinamicaempresarial/>
- Castro, M. (2018). *Propuesta de mejora en el manejo y control de activos para la empresa Iluminación Jaime Dussan*. Bogotá:Trillas
- Colcha Hernández, L. d. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero por procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la parroquia Ilapo, cantón Guano*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/74/browse?type=author&order=ASC&trpp=65&value=Colcha+Hern%C3%A1ndez%2C+Lilian+del+Roc%C3%ADo>
- Córdoba, M. (2015). *Gestión financiera*. Colombia : Ecoe Ediciones .

- Córdova, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Delfín, L., & Acosta, P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402217.html>
- El Comercio. (2018). *Distribuidores de combustible piden a Moreno revisar margen de utilidades*. pág. 1.
- Estupiñán, R. (2012). *Estados Financiero Básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Fernández, P., & Pértegas, S. (2018). *Investigación tipos y metodología*. México: McGraw-Hill.
- GAD Municipal Pelileo. (2019). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Obtenido de: [http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1860000640001\\_AC\\_TUALPDYOT2015\\_15-03-2015\\_21-58-23.pdf](http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1860000640001_AC_TUALPDYOT2015_15-03-2015_21-58-23.pdf)
- Gallo, K. (2018). *Modelo de gestión financiera de la empresa Octomedia Cía. Ltda.,* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Equinoccial). Obtenido de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/16985>
- García, J. (2016). *Propuesta de un sistema de control interno para el área financiera basado en la aplicación de los componentes del modelo Coso II en la empresa EY ADDVALUE ASESORES CÍA LTDA.* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10599/1/T-UCE-0003-CA1792016.pdf>
- García, S., & Ortega, J. (2014). *Plan estratégico de relaciones públicas*. México. CEP.
- Gómez, A., Tello, M., & Martínez, P. (2015). *Importancia del análisis e Interpretación de los Estados Financieros con Base en la Razones Financieras para la Toma de Decisiones. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Obtenido de: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/IMPORTANCIA\\_DEL\\_ANALISIS\\_E\\_I\\_NTERPRE\\_TACION\\_DE\\_LOS\\_ESTADOS\\_FINANCIEROS\\_CON\\_BASE\\_EN\\_LAS\\_RAZONES\\_FINANCI.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/IMPORTANCIA_DEL_ANALISIS_E_I_NTERPRE_TACION_DE_LOS_ESTADOS_FINANCIEROS_CON_BASE_EN_LAS_RAZONES_FINANCI.pdf)
- González Citelly, S. D. (2015). *Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales de Automóviles y Motos "SAFEDRIVE" Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en el período 2015.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:

- [http://rraae.edu.ec/Record/0005\\_425da85a3c0efad5d637fa9974376ba2/Cit](http://rraae.edu.ec/Record/0005_425da85a3c0efad5d637fa9974376ba2/Cit)  
e Hernández, B. (2016). *Técnicas para la gestión financiera en logística*. Lima: Marge Books.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Holguin, C. (2016). *Administración de empresa*. Obtenido de: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-unaadministracionficiente.html>; (05/02/14).
- ISOSCOREDCARD. (2017). *Desarrollo de semáforos*. Obtenido de: [https://www.google.com/search?rlz=1C1PRFE\\_enEC824EC824&biw=1366&bih=608&ei=W9u\\_XILoHZDy5gLYhKH0Bg&q=Plan+Estrat%C3%A9gico%2C+Fase+II%2C+Paso+4%3A+Desarrollo+de+sem%C3%A1foros.&oq=Plan+Estrat%C3%A9gico%2C+Fase+II%2C+Paso+4%3A+Desarrollo+de+sem%C3%A1foros.&](https://www.google.com/search?rlz=1C1PRFE_enEC824EC824&biw=1366&bih=608&ei=W9u_XILoHZDy5gLYhKH0Bg&q=Plan+Estrat%C3%A9gico%2C+Fase+II%2C+Paso+4%3A+Desarrollo+de+sem%C3%A1foros.&oq=Plan+Estrat%C3%A9gico%2C+Fase+II%2C+Paso+4%3A+Desarrollo+de+sem%C3%A1foros.&)
- Juárez, V., & López.R. (2019). *Chi Cuadrado de Pearson- Estadístico no paramétrico*. Lima: Dialnet.
- La Hora. (16 de abril de 2018). *Sector textil representa el 6% del PIB industrial*. Obtenido de: [https://lahora.com.ec/noticia/1102150131/sector-textil-representa-el-6\\_-del-pibindustrial](https://lahora.com.ec/noticia/1102150131/sector-textil-representa-el-6_-del-pibindustrial)
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. Colombia: Patria.
- Martínez, J. (2015). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. (Tesis de pregrado, Universidad Complutense de Madrid). Obtenido de: <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Martínez, C. (2016). *Gestión administrativa y económico-financiera de pequeños negocios o microempresas*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Ministerio de Ambiente. (2019). *Código Orgánico Ambiental*. Quito.
- Ministerio de Ambiente de Ecuador. (2015). *Acuerdo Ministerial 061*. Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (13 de Abril de 2019). *Ley de Fomento Artesanal del Ecuador*. Obtenido de: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Ley-deFomento-Artesanal.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-deFomento-Artesanal.pdf)
- Ministerio de Hidrocarburos. (2018). *Establecimiento de precios de combustibles* Registro Oficial.

- Ministerio de Transportes y Obras Públicas. (2019). *MTOP trabaja permanentemente en la vía Penipe – Baños*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/mtop-trabaja-permanentemente-en-la-via-penipe-banos-3/>
- Muñoz, E., Vélez, N., & Boza, Á. (19 de febrero de 2018). *Sistema de gestión de seguridad e higiene en los colaboradores de las universidades públicas en el Cantón Quevedo*. Obtenido de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S221836202019000200250](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S221836202019000200250)
- Núñez, B. (2019). *La responsabilidad social empresarial y su incidencia en la competitividad de las empresas del sector de curtiembres del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29353/1/T4454i.pdf>
- Orejuela, M. (2016). *Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos financieros de la Microempresa Servicios Industriales Metalmecánicos Orejuela (SEIMCO), en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7521>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR
- Patiño, A., & Sepúlveda, M. (2017). Contexto empresarial colombiano y su relación con el gobierno corporativo, estudio de caso. Obtenido de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1728>
- Pérez, P. (2018). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-degestion/>
- Puebla, N. (2015). *Plan de negocios: Restaurante Cultural*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Cuyo.
- Pulido, A. (2014). *La Administración de los Recursos Económicos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rengifo, H. (2018). *Administración financiera*. Peru: UNAP.
- Rodríguez, C., & Gómez, M. (2017). *El proceso de modelado en economía y ciencias de la gestión*. Bogotá: Proquest.
- S.R.I. (2018). *Código Tributario*. Quito: SRI

- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. New York: 50 Minutos.
- Suárez, A. (2019). *Estructura económica financiera*. Peru: Yirepa.
- Tapia, M. (2015). *Objetivos estratégicos, propuesta de acciones e indicadores de desempeño del área docencia*. México: Tutor Formación.
- Tobar, A., & Hurtado, A. (2014). *Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa Aeronet S.A.* Madrid: ESIC.
- Villasmil, M. (2015). *Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial*. Obtenido de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1728>.

