



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P., CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2017.

AUTORA:


SARA SUSANA AUQUILLA CASHUG

RIOBAMBA – ECUADOR


2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Sara Susana Auquilla Cashug, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR TRIBUNAL



Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 17 de junio de 2019



Sara Susana Auquilla Cashug

C.C. 1726596883

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a DIOS quien es la fuerza de mi ser que supo sostenerme en este largo caminar, estoy eternamente agradecida con mis amado padre Manuel Auquilla que desde el cielo me acompaño y guio este camino a mi madre Manuela Cashug quien ha sido el sustento en mi vida ya que la mejor herencia que mis padres pudieron haberme dado es la oportunidad de estudiar también agradezco al amor de mi vida Kleber Buñay por su amor tan real, a mi hermano Oscar Auquilla que siempre creyó en mi de igual forma a mi amiga incondicional Larisa Azitimbay, a mi familia en general que han sido el significado de amor, apoyo y transparencia en el transcurso de mi vida.

Sara Susana Auquilla Cashug

AGRADECIMIENTO

Quedo eternamente agradecida con Dios por haberme dado la oportunidad de poder concluir una etapa de mi vida que algún día anhele, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas, a mis maestros y tribunal de tesis quienes supieron enseñarme con sabiduría y paciencia sobre el ejercicio de la profesión. Son muchas las personas a quienes quisiera agradecer porque sin lugar a duda fueron parte importante para poder hacer realidad este sueño.

Sara Susana Auquilla Cashug

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 <i>Formulación del Problema</i>	3
1.1.2 <i>Delimitación del Problema</i>	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
2.2 Fundamentación teórica.....	6
2.2.1 <i>Estados financieros</i>	6
2.2.1.1 <i>Estado de resultados</i>	6
2.2.1.2 <i>Balance general</i>	7
2.2.2 <i>Análisis financiero</i>	7
2.2.2.1 <i>Análisis vertical</i>	7
2.2.2.2 <i>Análisis horizontal o de variaciones</i>	7
2.2.3 <i>Estrategia</i>.....	8
2.2.4 <i>Planeación estratégica</i>	8
2.2.5 <i>Objetivos</i>	8
2.2.6 <i>Proceso de planeación estratégica</i>.....	9
2.2.7 <i>Proceso planeación estratégica</i>	9
2.2.8 <i>Análisis FODA</i>	9
2.2.9 <i>Matriz FODA</i>	10
2.2.10 <i>Planeación financiera</i>.....	11
2.2.11 <i>Objetivo</i>.....	11

2.2.12	<i>Enfoque de la planeación estratégica</i>	11
2.2.13	<i>Elementos de la planeación financiera</i>	12
2.2.14	<i>Logros</i>	12
2.2.15	<i>Métodos de la planeación financiera</i>	13
2.2.16	<i>Procesos de planeación financiera</i>	14
2.2.17	<i>Planeación financiera estratégica</i>	14
2.2.18	<i>Métodos de la planeación financiera estratégica</i>	15
2.2.19	<i>Planeación financiera de corto plazo</i>	15
2.2.19.1	<i>Presupuestos de egresos</i>	15
2.2.19.2	<i>Presupuestos de ingresos</i>	15
2.2.19.3	<i>Presupuesto de efectivo</i>	16
2.2.19.4	<i>Presupuesto financiero</i>	16
2.2.20	<i>Planeación financiera a largo plazo</i>	16
2.2.20.1	<i>Presupuesto a largo plazo</i>	16
2.2.20.2	<i>Objetivos de la planeación a largo plazo</i>	17
2.2.20.3	<i>El plan a largo plazo</i>	17
2.2.21	<i>Costo de capital</i>	17
2.2.22	<i>Estado presupuesto</i>	18
2.2.22.1	<i>Presupuesto</i>	18
2.2.22.2	<i>Tipo de presupuestos</i>	18
2.2.23	<i>Estados pro forma</i>	18
2.2.24	<i>Herramientas de la planeación financiera</i>	19
2.2.24.1	<i>Punto de equilibrio</i>	19
2.2.24.2	<i>Razones financieras</i>	19
2.2.25	<i>Rentabilidad</i>	20
2.3	Hipótesis o idea a defender	21
2.3.1	<i>Idea a defender</i>	21
2.4	Variables	22
2.4.1	<i>Variable Independiente</i>	22
2.4.2	<i>Variable Dependiente</i>	22
2.5	Marco conceptual	22
2.5.1	<i>Plan estratégico</i>	22
2.5.2	<i>Plan Financiero</i>	22
2.5.3	<i>Liquidez</i>	22

2.5.4	<i>Rentabilidad</i>	23
2.5.5	<i>Actividad económica</i>	23

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Modalidad de la investigación	24
3.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i>	24
3.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i>	24
3.2	Tipos de investigación	24
3.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	24
3.2.2	<i>Investigación documental</i>	24
3.3	Población y muestra	25
3.3.1	<i>Población</i>	25
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	25
3.4.1	<i>Métodos</i>	25
3.4.1.1	<i>Método inductivo</i>	25
3.4.1.2	<i>Método deductivo</i>	25
3.4.1.3	<i>Método analítico</i>	25
3.4.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	26
3.4.2.1	<i>Observación directa</i>	26
3.4.2.2	<i>Encuesta</i>	26
3.4.2.3	<i>Entrevista</i>	26
3.5	Resultados	26
3.5.1	<i>Análisis de los resultados de las encuestas</i>	26
3.5.1.1	<i>Encuestas realizadas a la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P</i>	27
3.5.1.2	<i>Encuestas realizadas a los clientes</i>	56
3.5.2	<i>Entrevista a la gerente de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P</i>	66
3.5.3	<i>Análisis financiero</i>	69
3.5.3.1	<i>Análisis vertical y horizontal</i>	69
3.5.3.2	<i>Análisis de los indicadores financieros</i>	80
3.6	Verificación de la idea a defender	83

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Título	85
4.2	Contenido de la propuesta	85
4.2.1	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	85
4.2.1.1	<i>Descripción</i>	85
4.2.1.2	<i>Base Legal</i>	86
4.2.1.3	<i>Visión</i>	89
4.2.1.4	<i>Misión</i>	89
4.2.1.5	<i>Política de Calidad</i>	89
4.2.1.6	<i>Valores</i>	89
4.2.1.7	<i>Valores Corporativos</i>	91
4.2.1.8	<i>Beneficios</i>	91
4.2.1.9	<i>Horario de Atención</i>	92
4.2.1.10	<i>Ubicación</i>	92
4.2.1.11	<i>Slogan</i>	92
4.2.1.12	<i>Organigrama Estructural</i>	93
4.3	Objetivos de la propuesta	94
4.3.1	<i>Objetivo general</i>	94
4.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	94
4.4	Desarrollo de la propuesta	94
4.4.1	<i>Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias</i>	94
4.4.1.1	<i>Estructura de la misión</i>	95
4.4.1.2	<i>Estructura de la visión</i>	96
4.4.1.3	<i>Macro entorno externo</i>	97
4.4.1.4	<i>Perfil estratégico de fuerzas externas</i>	102
4.4.1.5	<i>Micro entorno interno</i>	105
4.4.1.6	<i>Perfil estratégico de fuerzas internas</i>	110
4.4.1.7	<i>Matriz FODA</i>	113
4.4.1.8	<i>Estrategias</i>	116
4.4.1.9	<i>Políticas</i>	119
4.4.1.10	<i>Metas</i>	119
4.4.1.11	<i>Proyectos en ejecución</i>	120
4.4.1.12	<i>Estrategias para mejorar las ventas</i>	124
4.4.1.13	<i>Estrategias para reducir los gastos</i>	135

CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Razones financieras	20
Tabla 2-2:	Razones de rentabilidad	21
Tabla 1-3:	Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos	27
Tabla 2-3:	Socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos	28
Tabla 3-3:	Comparte la misión, visión y objetivos estratégicos.....	29
Tabla 4-3:	Fijación de metas y objetivos financieros	30
Tabla 5-3:	Ejecución de metas y objetivos financieros	31
Tabla 6-3:	Cumplimiento de metas y objetivos financieros.....	32
Tabla 7-3:	Sanciones al incumplir con las metas y objetivos financieros.....	33
Tabla 8-3:	Sistema de control interno	34
Tabla 9-3:	Cumplimiento del sistema de control interno	35
Tabla 10-3:	Evaluación del sistema de control interno	36
Tabla 11-3:	Control de compras y ventas de combustible	37
Tabla 12-3:	Sistema de información de las compras y ventas de combustible	38
Tabla 13-3:	Control y seguimiento de las cuentas por cobrar	39
Tabla 14-3:	Control de los gastos.....	40
Tabla 15-3:	Métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros	41
Tabla 16-3:	Manejo de presupuestos financieros	42
Tabla 17-3:	Sistematización en el manejo y control de los presupuestos financieros	43
Tabla 18-3:	Evaluación periódica del cumplimiento de los presupuestos financieros	44
Tabla 19-3:	Realización de balances periódicos que detallen la situación actual de la empresa	45
Tabla 20-3:	Periodicidad de elaboración de los balances financieros.....	46
Tabla 21-3:	Elaboración de forma técnica y detallada de los balances.....	47
Tabla 22-3:	Evaluación periódica de los balances	48
Tabla 23-3:	Aplicación de índices y razones financieras mensuales	49
Tabla 24-3:	Las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada.....	50
Tabla 25-3:	Evaluación de la rentabilidad.....	51
Tabla 26-3:	Capacitación al personal para la implementación de nuevas estrategias	52
Tabla 27-3:	Supervisión continua de la calidad del servicio.....	53
Tabla 28-3:	Atención al Cliente	54

Tabla 29-3:	Diferenciación en la calidad del producto	55
Tabla 30-3:	Recurrencia de clientes	56
Tabla 31-3:	Satisfacción del servicio	57
Tabla 32-3:	Calidad del servicio	58
Tabla 33-3:	Mejora en la calidad del servicio	59
Tabla 34-3:	Implementación atractiva en la calidad del servicio	60
Tabla 35-3:	Percepción de los despachadores al ser atendido.....	61
Tabla 36-3:	Celeridad del despachador	62
Tabla 37-3:	Eficiencia del personal.....	63
Tabla 38-3:	Calidad del combustible.....	64
Tabla 39-3:	Cantidad de combustible justa	65
Tabla 40-3:	Estado de Resultados - Análisis Vertical años 2016 y 2017.....	69
Tabla 41-3:	Estado de Resultados - Análisis Horizontal años 2016 y 2017	71
Tabla 42-3:	Balance General – Análisis Vertical años 2016 y 2017.....	74
Tabla 43-3:	Balance General – Análisis Horizontal años 2016 y 2017	77
Tabla 44-3:	Índices de liquidez	80
Tabla 45-3:	Índices de solvencia	81
Tabla 46-3:	Índices de rentabilidad	82
Tabla 1-4:	Estructura de la misión	95
Tabla 2-4:	Estructura de la visión.....	96
Tabla 3-4:	Dimensión económica.....	97
Tabla 4-4:	Dimensión política.....	98
Tabla 5-4:	Dimensión ambiental	99
Tabla 6-4:	Dimensión tecnológica	100
Tabla 7-4:	Dimensión social.....	100
Tabla 8-4:	Dimensión competitiva.....	101
Tabla 9-4:	Dimensión geográfica	101
Tabla 10-4:	Perfil estratégico de fuerzas externas.....	102
Tabla 11-4:	Respuestas a factores estratégicos externos.....	103
Tabla 12-4:	Dimensión del talento humano	105
Tabla 13-4:	Dimensión administrativa	106
Tabla 14-4:	Dimensión financiera.....	107
Tabla 15-4:	Dimensión de comercialización.....	108
Tabla 16-4:	Dimensión de infraestructura.....	109

Tabla 17-4:	Perfil estratégico de fuerzas internas	110
Tabla 18-4:	Respuestas a factores estratégicos internos	111
Tabla 19-4:	Matriz FODA	113
Tabla 20-4:	Diseño de estrategias	114
Tabla 21-4:	Plan de acción	120
Tabla 22-4:	Objetivos estratégicos	124
Tabla 23-4:	Estrategia N.- 1	125
Tabla 24-4:	Estrategia N.- 2	127
Tabla 25-4:	Estrategia N.- 3	129
Tabla 26-4:	Ventas proyectadas Estado de Resultados Año 2017	130
Tabla 27-4:	Ventas proyectadas	134
Tabla 28-4:	Gastos de operación proyectados.....	135
Tabla 29-4:	Gastos de agua potable proyectados	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos	27
Gráfico 2-3: Socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos	28
Gráfico 3-3: Comparte la misión, visión y objetivos estratégicos.....	29
Gráfico 4-3: Fijación de metas y objetivos financieros.....	30
Gráfico 5-3: Ejecución de metas y objetivos financieros	31
Gráfico 6-3: Cumplimiento de metas y objetivos financieros.....	32
Gráfico 7-3: Sanciones al incumplir con las metas y objetivos financieros.....	33
Gráfico 8-3: Sistema de control interno	34
Gráfico 9-3: Cumplimiento del sistema de control interno	35
Gráfico 10-3: Evaluación del sistema de control interno	36
Gráfico 11-3: Control de compras y ventas de combustible	37
Gráfico 12-3: Sistema de información de las compras y ventas de combustible	38
Gráfico 13-3: Control y seguimiento de las cuentas por cobrar	39
Gráfico 14-3: Control de los gastos.....	40
Gráfico 15-3: Métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros	41
Gráfico 16-3: Manejo de presupuestos financieros	42
Gráfico 17-3: Sistematización en el manejo y control de los presupuestos financieros	43
Gráfico 18-3: Evaluación periódica del cumplimiento de los presupuestos financieros	44
Gráfico 19-3: Realización de balances periódicos que detallen la situación actual de la empresa	45
Gráfico 20-3: Periodicidad de elaboración de los balances financieros.....	46
Gráfico 21-3: Elaboración de forma técnica y detallada de los balances.....	47
Gráfico 22-3: Evaluación periódica de los balances	48
Gráfico 23-3: Aplicación de índices y razones financieras mensuales	49
Gráfico 24-3: Las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada.....	50
Gráfico 25-3: Evaluación de la rentabilidad.....	51
Gráfico 26-3: Capacitación al personal para la implementación de nuevas estrategias	52
Gráfico 27-3: Supervisión continua de la calidad del servicio.....	53
Gráfico 28-3: Atención al Cliente	54
Gráfico 29-3: Diferenciación en la calidad del producto	55
Gráfico 30-3: Recurrencia de clientes	56

Gráfico 31-3: Satisfacción del servicio	57
Gráfico 32-3: Calidad del servicio	58
Gráfico 33-3: Mejora en la calidad del servicio	59
Gráfico 34-3: Implementación atractiva en la calidad del servicio	60
Gráfico 35-3: Percepción de los despachadores al ser atendido.....	61
Gráfico 36-3: Celeridad del despachador	62
Gráfico 37-3: Eficiencia del personal.....	63
Gráfico 38-3: Calidad del combustible.....	64
Gráfico 39-3: Cantidad de combustible justa	65
Gráfico 1-4: Estructura organizacional	93
Gráfico 2-4: Ventas proyectadas	134
Gráfico 3-4: Gastos de operación proyectados.....	135
Gráfico 4-4: Gastos de agua potable proyectados	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta Interna

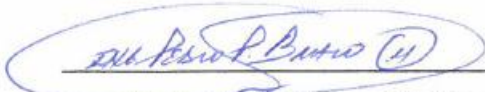
Anexo B: Encuesta a los clientes

Anexo C: Entrevista aplicada a la gerente de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado Diseño de un Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., Ciudad de Riobamba, Período 2017, con el propósito de orientar a los directivos de la empresa para la oportuna toma de decisiones y alcanzar la rentabilidad óptima. La metodología utilizada fue la observación directa, la entrevista dirigida a la gerente, las encuestas al personal del Área Administrativa Contable y las encuestas a los clientes externos, en el análisis financiero se elaboró los índices y razones financieras, análisis horizontal y vertical de los balances financieros que ayudó a identificar el rendimiento actual de la empresa. El diagnóstico del macro y micro entorno evidenció los factores de la empresa para la realización de la Matriz FODA, que permitió fundamentar las estrategias y metas a proponer. La empresa presenta la inexistencia de gestión para fijar metas y objetivos estratégicos, la ausencia de un control interno, la ausencia de estrategias que ayuden a incrementar las ventas puesto que no existe un control sistematizado del nivel de ventas, el deficiente control de los gastos y se evidenció la fidelización de los clientes a la gasolinera por la cantidad justa de combustible que expende. Por lo tanto se propone la ejecución del plan estratégico financiero, a través de la implementación de estrategias como: incrementar las ventas, fortalecer el control interno y reducir los gastos operativos, lo cual permitirá alcanzar la rentabilidad óptima de la empresa.

Palabra Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO> <ANÁLISIS FINANCIERO> <RAZONES FINANCIERAS> <MATRIZ FODA> <RENTABILIDAD> <RIOBAMBA (CANTÓN)>


Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

The present degree work entitled Design of a Financial Plan to increase the profitability in the Politécnica E.P. Espoch-Gas Station, City of Riobamba, period 2017, with the purpose of guiding to the company executives in the appropriate decision-making and so achieve the optimal profitability. The methodology used was the direct observation, interviews directed to the manager, surveys directed to the personnel of the Administrative Accounting Area and to the external clients. In the financial analysis, the indexes and financial reasons were elaborated, horizontal and vertical analysis of the Financial balances which help identify the current performance of the company. The diagnosis of the macro and micro environment evidenced the factors of the company for the development of the SWOT Matrix, which allowed to base the strategies and goals to be proposed. The company presents the lack of policies to set strategic goals and objectives, the absence of internal control, in the same way, the non-existence of strategies that help increase sales since there is no a systematized control of the level of auctions, in addition, it was evidenced a poor control of expenses. On the other hand, the loyalty of the customers to the gas station was noticed for the fair amount of fuel that it is expended. Therefore, the execution of the financial strategic plan is proposed, through the implementation of strategies such as: increasing sales, strengthening internal control and reducing operating expenses, which will allow the company to achieve optimum profitability.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE> <FINANCIAL STRATEGIC PLAN> <FINANCIAL ANALYSIS> <FINANCIAL REASONS> <SWOT MATRIX> <PROFITABILITY> <RIOBAMBA (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es una herramienta que recoge estrategias que deben ser ejecutadas por los directivos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos e integrar un plan de acción que recoja la planeación financiera de la empresa que permita obtener la rentabilidad deseada en el futuro. Por tal razón el presente trabajo de investigación tiene como finalidad aportar en el mejoramiento de las actividades en la Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P., específicamente en el control de las ventas a través de un diseño de estrategias, valiéndole del Análisis FODA, mediante el análisis de las dimensiones externas e Internas del entorno.

Capítulo I se parte desde el planteamiento y formulación del problema, delimitación del tema, justificación y objetivos a alcanzar durante el desarrollo de la investigación.

Capitulo II consta del marco teórico, antecedentes investigativos, fundamentación científica basado en el diseño de estrategias y la idea a defender con sus respectivas variables.

Capitulo III hace referencia a la modalidad de investigación, tipos, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación, población a encuestar con sus respectivas tabulaciones e interpretaciones, análisis financieros también contiene la verificación de la idea a defender.

Capitulo IV comprende el marco propositivo desarrollado de la siguiente manera: antecedentes e información general en la Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P., análisis FODA y dentro de este último se encuentran el entorno externo e interno, perfil estratégico de las fuerzas externas e internas y la capacidad de respuesta, matriz FODA, diseño de estrategias, estrategias para incrementar las ventas y estrategias para reducir los gastos

De igual manera dentro de este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P, ha visto la necesidad de elaborar un plan estratégico financiero debido a la baja rentabilidad que existe en la empresa esto facilitará a los directivos a la toma de decisiones oportuna en beneficio de la empresa. Mediante un análisis realizado en el Área Administrativa Contable de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., se ha determinado que en el año 2017 las ventas anuales de la empresa fueron de \$ 2 732 363,38 y el costo de ventas de 2 464 137,96 con una rentabilidad bruta de \$ 268 225,42, obteniendo una utilidad del ejercicio de \$ 6 843,67 con una significativa disminución en comparación al año 2016 donde se obtuvo una utilidad del ejercicio de \$ 23 354,63.

El volumen del negocio generó una utilidad del ejercicio equivalente al 3% a través de un análisis se evidenció que el monto de los gastos fue de \$ 261381,75, la distribución de los gastos en cifras porcentuales corresponden a: Remuneraciones el 58%, Bienes y Servicios de Consumo el 33%, Gastos Financieros y Otros el 2%, Transferencias Entregadas el 5% y Costo de Ventas y Otros el 2%, esto nos permitirá conocer como está constituida la estructura de los gastos para identificar las causas de la baja rentabilidad en la empresa.

De la misma manera se pudo identificar que en el año 2017 la empresa contó con un capital de trabajo de \$ 141 182,45 y en el año 2016 con un capital de trabajo de \$ 148 905, 51 que disminuyó con relación al registro del año 2016 que fue de (7 723,06) reflejando una reducción de liquidez.

El problema se evidencia en la limitada rentabilidad que genera la empresa lo cual plantea la necesidad de buscar alternativas financieras que posibiliten generar una mayor rentabilidad acorde al giro del negocio. Mediante el trabajo de investigación se procurará establecer estrategias financieras que permitan mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿Cómo influirá el Diseño de un Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., Ciudad de Riobamba, Período 2017?

1.1.2 *Delimitación del Problema*

Para la delimitación del problema se considerará acción, tiempo y espacio.

Acción:

Diseño de un Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., Ciudad de Riobamba, Período 2017.

Tiempo:

Período contable 2017

Espacio

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Institución: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Dirección: Panamericana Sur Km 1 1/2

1.2 Justificación

La planeación estratégica financiera es una herramienta que el administrador a cargo debe aplicar en la empresa para proyectarse a obtener una rentabilidad y liquidez constante en el futuro ya que el objetivo de la empresa es procurar una utilidad satisfactoria. El plan estratégico financiero nos ayudará a minimizar el riesgo aprovechando las oportunidades y los recursos financieros que la empresa posee para tener rentabilidad.

El giro de negocio en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P, es la comercialización de combustible (extra, super y diesel) al por menor, visiblemente el volumen de ventas en la empresa parecería estar bien, sin embargo el nivel de rentabilidad es demasiado bajo por lo que urge plantearse estrategias financieras que mejoren el nivel de gestión financiera a consecución de los resultados que se desean obtener y por consecuente la utilidad sea la óptima para la empresa.

Es necesario elaborar un plan estratégico financiero en el que a través del diagnóstico se pueda conocer la situación actual administrativa y financiera de la empresa y mediante un FODA en el que se pueda identificar las Fortalezas y Oportunidades para aprovecharlas en beneficio de la empresa y las Debilidades y Amenazas sean mejoradas para minimizar el riesgo, esto nos ayudará a establecer estrategias financieras que permitan mejorar su rentabilidad y liquidez.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Elaborar un Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., Ciudad de Riobamba, Período 2017.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y financieros para identificar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.
- Diseñar un plan estratégico financiero que permita incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Tema: “Planeación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda para la Optimización de Recursos Económicos Financieros en el Periodo 2015-2016.”

Autora:

Viviana Liseth Barros Calero

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según el autor mencionado concluye que la realización de una planeación financiera para la cooperativa ayudara para la optimización de recursos económicos financieros donde se determinó que uno de los grupos con mayor riesgo de acuerdo a la naturaleza de la institución fue la cartera vencida; en tanto que los indicadores financieros mostraron el diagnóstico de la situación de liquidez, solvencia y rentabilidad. (Barros, 2016)

Tema: “Planeación financiera a Corto Plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora (Cacpe-Palora), Provincia de Morona Santiago, período contable 2016.”

Autor:

Alex Fernando Chabla Paguay

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según el autor mencionado concluye que la cooperativa presento índices de rentabilidad bajos, mientras que los de morosidad son muy altos ya que existe un alto grado de endeudamiento es por esto que la implementación de estrategias financieras permitirá a la Cooperativa alcanzar un crecimiento económico y financiero. (Chabla, 2016)

Tema: “Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, Período 2013-2017.”

Autores:

Amarilis Paola Sayay Gómez

Wilson Efren Silva López

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según los autores mencionados concluyen que la situación de la cooperativa es estable y se encuentra enrumbada al crecimiento tanto de captaciones como de colocaciones; pero la falta de estructura formal del departamento financiero, coadyuva a errores lo cual impide que la cooperativa no desarrolle y se beneficie de estrategias financieras para su crecimiento. (Sayay & Silva, 2015)

Como se ha podido observar en los trabajos tomados en consideración para la realización del Plan Estratégico Financiero en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se evidenció la importancia de elaborar un Plan Estratégico Financiero, que permita a la empresa tener una óptima rentabilidad y liquidez mediante la optimización de los recursos.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 *Estados financieros*

Los estados financieros deben considerarse como un medio para comunicar información y no como un fin; su objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una entidad. (Rodríguez, 2012)

2.2.1.1 *Estado de resultados*

Según (Rodríguez, 2012) “Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que incurre para obtenerlos y calcula una utilidad o pérdida para ese periodo determinado”. (pág. 5)

2.2.1.2 *Balance general*

Este proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamado activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también capital contable). (Rodríguez, 2012, pág. 4)

2.2.2 *Análisis financiero*

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada decisión. (Baena, 2014, pág. 11)

2.2.2.1 *Análisis vertical*

Según (Baena, 2014) “El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros”. (pág. 96)

2.2.2.2 *Análisis horizontal o de variaciones*

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales o subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro; por lo tanto, requieren de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por periodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años. (Baena, 2014, pág. 123)

2.2.3 Estrategia

Según (Ortega, 2008) “Constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas de las sus actividades futuras”. (pág. 27)

Según el concepto anterior la estrategia es la acción que una empresa debe llevar a cabo constantemente para llegar a un fin deseado.

2.2.4 Planeación estratégica

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (Ortega, 2008, pág. 27)

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (Evoli, 2009)

Según los conceptos anteriores la planeación estratégica deberá ser aplicada por los directivos de la empresa donde el cumplimiento de los objetivos a través de la implementación de estrategias permita obtener la rentabilidad deseada a futuro.

2.2.5 Objetivos

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización

- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con la relación al futuro
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con a que deberá ser en el futuro
- Identificar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas (pág. 29)

2.2.6 *Proceso de planeación estratégica*

La planeación estratégica es un proceso de recopilación y análisis de información, escudriña el futuro, produce ideas y formaliza planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica técnicas variadas y cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. (Ortega, 2008, pág. 34)

Según el concepto anterior el proceso de la planeación estratégica debe recopilar información y mediante el diagnostico esto nos permitirá crear planes que se proyecten a obtener la rentabilidad deseada para la empresa.

2.2.7 *Proceso planeación estratégica*

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Definición de la misión
- Descripción de la visión
- Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- Identificación de fuerzas impulsadoras y restrictivas de la organización
- Determinación de los objetivos estratégicos
- Establecimiento de programas y metas de trabajo (págs. 34-35)

2.2.8 *Análisis FODA*

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras

en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como "análisis SWOT". (Marketing Publishing, 1994)

Según el concepto anterior el análisis FODA hace referencia a los factores internos y externos que se van analizar para conocer la situación actual en la empresa.

2.2.9 Matriz FODA

Según (Ortega, 2008) menciona cuatro tipos de estrategias de la matriz FODA:

- a) **La estrategia FO:** se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus capacidades positivas aprovecharse del mercado para ofrecer sus bienes y servicios.
- b) **La estrategia FA:** intenta disminuir al mínimo el efecto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se afronten las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- c) **La estrategia DA:** tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas mediante acciones de carácter defensivo. Por lo general este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización está en una posición muy amenazada y posee muchas debilidades. Aquí, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar al cierre de la institución o un cambio estructural y de misión.
- d) **La estrategia DO:** tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas de una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades; pero no se las puede explotar por sus debilidades. Podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la oportunidad. (pág. 73)

Según los conceptos anteriores de los cuatro tipos de estrategias de la matriz FODA estos nos permitirán establecer estrategias para la toma de decisiones después de haber realizado el respectivo análisis interno y externo en beneficio de la empresa.

2.2.10 *Planeación financiera*

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (Ortega, 2008, pág. 192)

La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas con un objeto determinado. (Morales & Morales, 2014)

Según los conceptos anteriores la planeación financiera es la utilización de los métodos, instrumentos y objetivos que una empresa tiene para pronosticar metas a futuro y los medios que se realizan para lograrlo.

2.2.11 *Objetivo*

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas. (Ortega, 2008, pág. 194)

Según el concepto anterior el objetivo de la planeación financiera es la optimización de los recursos que la empresa posee para obtener la rentabilidad óptima.

2.2.12 *Enfoque de la planeación estratégica*

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Cambiar la dirección que lleva la empresa
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo
- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización
- Mejorar el control de las operaciones (pág. 194)

2.2.13 Elementos de la planeación financiera

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Identificar problemas y oportunidades
- Fijación de metas y objetivos
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones
- Escoger la mejor solución
- Tener algunos procedimientos de control para comprobar los resultados que se obtuvieron como mejor solución (pág. 196)

2.2.14 Logros

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Interacciones.** El plan financiero tiene que mostrar en forma explícita los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles.
- Opciones.** El plan financiero da la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma consistente. Pueden explorarse diferentes opciones de inversión y financiamiento y se puede evaluar su efecto sobre los accionistas de la empresa.

- c) **Prevención de sorpresas.** La planeación financiera debe identificar o que podría ocurrirle a la empresa si se producen diferentes acontecimientos.
- d) **Factibilidad y consistencia interna.** La empresa tendrá una gran variedad de metas específicas que podrían expresarse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero. El plan financiero no sólo muestra de forma explícita estos vínculos, sino que también impone una estructura unificada para conciliar las diferentes metas y objetivos. (pág. 195)

Según los conceptos anteriores los logros de la planeación financiera nos permitirán identificar el mejor escenario para el cumplimiento de las metas y objetivos que reflejen la factibilidad para el constante crecimiento en la empresa.

2.2.15 Métodos de la planeación financiera

Según (Ortega, 2008) menciona:

- a) **Punto de equilibrio:** es el punto donde se igualan los aportes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- b) **Punto de equilibrio de las unidades de producción:** es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- c) **Palanca y riesgo de operación:** tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- d) **Pronósticos financieros:** pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro. (pág. 195)

Según los conceptos anteriores los métodos de la planeación financiera nos permitirán proyectar los Estados Financieros para conocer el punto de equilibrio de las ventas que la empresa debería tener para obtener la máxima rentabilidad.

2.2.16 *Procesos de planeación financiera*

Comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo.

Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan e efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la realización de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a abarcar periodos de dos a diez años, más que nada a cinco años, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva.

Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. (Ortega, 2008, págs. 197-198)

2.2.17 *Planeación financiera estratégica*

Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. (Ortega, 2008, pág. 199)

Según el concepto anterior la planeación financiera estratégica conlleva a la correcta toma de decisiones en área financiera de la empresa.

2.2.18 *Métodos de la planeación financiera estratégica*

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Punto de equilibrio
- Planeación de utilidades
- Apalancamiento y riesgo de operación
- Apalancamiento y riesgo financiero
- Pronostico financiero
- Estados de origen y aplicación de fondo pro forma (pág. 200)

2.2.19 *Planeación financiera de corto plazo*

2.2.19.1 *Presupuestos de egresos*

Según (Ortega, 2008) menciona que el presupuesto de egresos está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras
- Presupuesto de costo de distribución y administración (incluye los presupuestos de gasto de venta y gasto de administración)
- Presupuesto de impuesto sobre la renta
- Presupuesto de aplicación de utilidades
- Presupuesto de otros egresos
- Presupuesto de inversiones más de un año (pág. 206)

2.2.19.2 *Presupuestos de ingresos*

El computo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implementación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones. El presupuesto de ingresos está formado por el presupuesto de ventas y presupuesto de otros ingresos. (Ortega, 2008, pág. 206)

2.2.19.3 Presupuesto de efectivo

Se refiere sobre todo a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que cuenta una empresa involucrará los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total de efectivo que posea. (Ortega, 2008, pág. 214)

2.2.19.4 Presupuesto financiero

Según (Ortega, 2008) “Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital. Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad”.

Según (Ortega, 2008) menciona que los tipos de presupuestos financieros son:

- Composición de la estructura financiera
- Efectivo de caja y bancos e inversiones temporales
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inversiones permanentes
- Deudas de corto y largo plazos
- Cuentas por pagar a proveedores
- Gastos e impuestos por pagar
- Capital social y utilidades retenidas (pág. 214)

2.2.20 Planeación financiera a largo plazo

2.2.20.1 Presupuesto a largo plazo

Este documento refleja el nivel de operaciones y acciones que por lo general abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr los objetivos planteados. (Ortega, 2008, pág. 215)

2.2.20.2 Objetivos de la planeación a largo plazo

Según (Ortega, 2008) menciona:

- Proporcionar una imagen de lo que será la empresa
- Mantener un curso sostenido de acción
- Permitir la toma de decisiones
- Evaluar el factor humano clave
- Facilitar los financiamientos futuros
- Lograr el desarrollo técnico en todos los campos
- Evaluar el futuro de la empresa (pág. 215)

2.2.20.3 El plan a largo plazo

Según (Ortega, 2008) menciona que la planeación a largo plazo involucra dos partes:

- La primera se forma con el análisis de la situación mundial, la fijación de los objetivos de negocio, el crecimiento de las ventas, precisando en qué artículo, qué área, qué volumen, etc.
- La segunda parte se fundamenta en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados del plan a largo plazo, donde se involucren los aspectos del mercado, las ventas, los recursos futuros, los recursos humanos, la ubicación de las instalaciones, las consideraciones de los problemas cotidianos, etc. (pág. 215)

2.2.21 Costo de capital

Según (Ortega, 2008) “El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado”. (pág. 217)

2.2.22 *Estado presupuesto*

2.2.22.1 *Presupuesto*

Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. La preparación de un presupuesto depende de la planificación. El presupuesto es un instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital y uso de trabajo o de horas maquina esperado. (Ortega, 2008, pág. 227)

2.2.22.2 *Tipo de presupuestos*

Según (Ortega, 2008) menciona:

- **Presupuesto de ingresos:** proyecta las ventas futuras
- **Presupuesto de gastos:** presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una
- **Presupuesto de utilidades:** se usa por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad de las utilidades
- **Presupuesto de efectivo:** anticipa cuanto efectivo tendrá disponible una organización y cuanto necesitara para cubrir sus gastos
- **Presupuestos de gasto de capital:** pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal
- **Presupuesto fijo:** supone el nivel fijo de ventas o de producción
- **Presupuesto variable:** toma en consideración los costos que cambian con el volumen (págs. 227-228)

2.2.23 *Estados pro forma*

Los estados pro forma se proyectan en forma financiera. Es normal que los datos se pronostiquen con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en

tanto que el balance pro forma muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable a finalizar el periodo pronosticado. (Ortega, 2008, pág. 228)

Son estados que contienen, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la Situación Financiera o los resultados de las operaciones si éstos sucedieran. Constituyen una herramienta muy importante para las empresas, ya que a través de la información que se reporta en este tipo de documentos, éstas visualizan sus planes y objetivos y prevén situaciones a futuro en materia de inversiones, decisiones de crédito y desarrollo total de la empresa. (Nuñez, 2016)

Según los conceptos anteriores los estados pro forman son la herramienta que permitirá conocer el pronóstico de la empresa a través de la respectiva proyección de los Estados Financieros.

2.2.24 Herramientas de la planeación financiera

2.2.24.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que a contribución marginal (ingresos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos. (Ortega, 2008, pág. 222)

2.2.24.2 Razones financieras

Según (Ortega, 2008) menciona:

- a) **Razones de Liquidez.** La liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que se han adquirido a medida que se venden.

- b) **Razones de Endeudamiento.** Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.
- c) **Razones de Rentabilidad.** Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de dueños. (págs. 223-225)

Tabla 1-2: Razones financieras

INDICADOR	SUB-INDICADOR	FORMULA
ÍNDICES DE LIQUIDEZ	1. Índice de Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	3. Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
ÍNDICES DE SOLVENCIA	1. Índice de Solidez	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
ÍNDICES DE RENTABILIDAD	1. Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$
	2. Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Rentabilidad sobre el Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$
	4. Rentabilidad sobre los Activos Fijos	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Fijos}}$

Fuente: Contabilidad General (Bravo, 2011)

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

2.2.25 Rentabilidad

Según (Ortega, 2008) menciona:

- a) **Rentabilidad Absoluta.** La rentabilidad absoluta es igual a las ventas netas menos el costo total.

- b) **Rentabilidad Relativa.** La rentabilidad relativa se denomina por las ventas netas menos el costo total; la diferencia es que se divide entre las ventas netas y el resultado se multiplica por 100.
- c) **Rentabilidad de Ventas.** También es conocida como el margen de utilidad, el cual mide la relación que existe entre las utilidades netas y los ingresos por ventas.
- d) **Rentabilidad del Activo.** Es un indicador que permite conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión en activos, es decir, las utilidades que generarán los recursos totales con los que cuenta el negocio.
- e) **Rentabilidad del Capital.** La rentabilidad del capital es un índice que señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. (págs. 114-115)

Tabla 2-2: Razones de rentabilidad

Indicador	Fórmula		
Rentabilidad Absoluta	RA =	VN – CT	
Rentabilidad Relativa	RR =	VN-CT	(100)
		VN	
Rentabilidad de Ventas	RV =	Utilidad neta	(100)
		Ventas netas	
Rentabilidad del Activo	RA =	Utilidad neta	(100)
		Activo total	
Rentabilidad del Capital	RC =	Utilidad neta	(100)
		Capital contable	

Fuente: Planeación financiera estratégica (Ortega, 2008)

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

2.3 Hipótesis o idea a defender

2.3.1 Idea a defender

Diseño de un Plan Estratégico Financiero

2.4 Variables

2.4.1 *Variable Independiente*

Plan Estratégico Financiero

2.4.2 *Variable Dependiente*

Rentabilidad

2.5 Marco conceptual

2.5.1 *Plan estratégico*

Según (Martínez & Milla, 2012) “Es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”.

2.5.2 *Plan Financiero*

En el plan financiero se establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podrá obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada. Al diseñar un plan financiero se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado. (Morales & Morales, 2014)

2.5.3 *Liquidez*

Según (Rodríguez, 2012) “La liquidez puede definirse como la capacidad de cumplir con los compromisos de pago de la empresa con el monto y en el tiempo pactado”.

2.5.4 Rentabilidad

Según (Rodríguez, 2012) "La rentabilidad es uno de los factores clave para que la empresa logre su permanencia en el largo plazo".

2.5.5 Actividad económica

Según (Greco, 2008) "La que comprende la producción, venta y distribución de bienes y servicios. Toda actividad humana que modifica el conjunto de medios útiles y escasos a disposición de un sujeto individuo o grupo social para los fines de la vida".

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

3.1.1 *Enfoque cualitativo*

La presente investigación se realizó en un enfoque cualitativo al utilizar la observación e investigación de campo para conocer los procesos administrativos y financieros de la empresa para su posterior análisis.

3.1.2 *Enfoque cuantitativo*

La presente investigación se realizó en un enfoque cuantitativo al recolectar información y datos de los estados financieros de la empresa, esto nos permitirá identificar las causas del problema y analizar los resultados obtenidos.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 *Investigación descriptiva*

Este tipo de investigación nos permitió conocer la situación actual en la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., a través de la descripción de personas y objetos se podrá conocer más a fondo los procesos administrativos y financieros de la empresa.

3.2.2 *Investigación documental*

La investigación documental nos permitió realizar de manera satisfactoria el Plan Estratégico Financiero ya que por medio de documentos que validen la veracidad del proceso de investigación se obtendrá la óptima rentabilidad en beneficio para la empresa.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

En la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., para realizar nuestro trabajo de investigación los datos serán analizados en su integridad y se aplicarán encuestas a todos los involucrados tanto internos y externos, para el tamaño de la muestra no se conoce a ciencia cierta los clientes permanentes que tiene la empresa, sin embargo se conoce que existen 79 SPN (Servidores Politécnicos con Nombramiento) y 30 convenios con las diferentes instituciones públicas de la ciudad que son clientes fijos en la actualidad.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método inductivo

Este método nos ayudó a identificar las falencias que se estén suscitando en los procesos administrativos y financieros de la empresa para dar una solución al problema planteado en la investigación a realizarse.

3.4.1.2 Método deductivo

Este método nos ayudó a deducir la óptima rentabilidad en la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., al finalizar la investigación.

3.4.1.3 Método analítico

Este método nos permitió analizar los resultados de las Razones Financieras, Resultados Financieros y Proyección de Estados Financieros en cifras numéricas y estadísticas que ayudarán a establecer la óptima rentabilidad para la empresa.

3.4.2 *Técnicas e instrumentos*

3.4.2.1 *Observación directa*

Se utilizó esta técnica ya que nos permitió observar el problema de la inexistencia de un plan estratégico financiero que permita que la empresa tenga una óptima rentabilidad.

3.4.2.2 *Encuesta*

Se utilizó esta técnica que fue aplicada a la gerente, empleados y trabajadores de la empresa con el fin de recolectar información para realizar la presente investigación.

3.4.2.3 *Entrevista*

Se utilizó esta técnica que fue aplicada únicamente a la gerente mediante preguntas bien estructuradas que nos ayudaron a obtener información real y útil de la empresa para la investigación.

3.5 *Resultados*

3.5.1 *Análisis de los resultados de las encuestas*

A continuación se presenta los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas a los empleados, así también a los clientes con el fin de obtener información que nos permita identificar posibles problemas y dotar de solución a los mismos.

3.5.1.1 Encuestas realizadas a la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P

Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

Tabla 1-3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos

Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

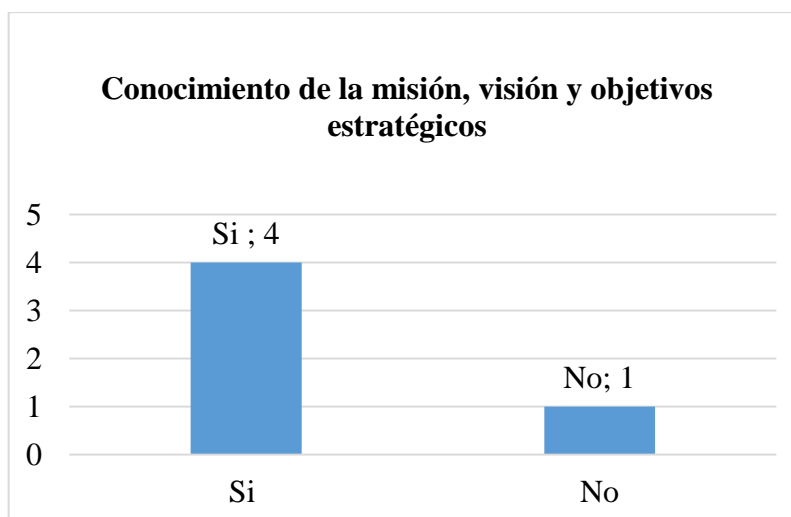


Gráfico 1-3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos
Fuente: Tabla 1
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal que labora dentro de la empresa conoce la misión, visión y objetivos estratégicos ya que al ingresar la gerencia se encarga de impartirlos de forma documental para que tengan noción ha donde va enfocado su trabajo diario y la orientación a futuro de la empresa mientras que el 20% no los conocen puesto que no existe una manifestación constante de dichos elementos.

Pregunta 2: ¿Se ha socializado la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

Tabla 2-3: Socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos

Socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018



Gráfico 2-3: Socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos

Fuente: Tabla 2
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que existe socialización de la misión, visión y objetivos estratégicos a través de folletos que se han otorgado por gerencia pero no se han analizado de forma conjunta con todo el personal mientras que el 40% manifiesta que no existe socialización debido a que la persona encargada no ha realizado la gestión pertinente.

Pregunta 3: ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

Tabla 3-3: Comparte la misión, visión y objetivos estratégicos

Comparte la misión, visión y objetivos estratégicos	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

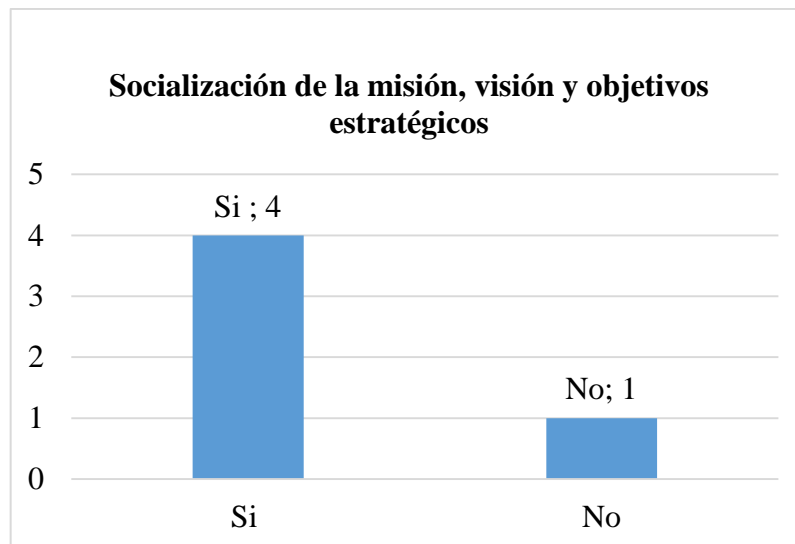


Gráfico 3-3: Comparte la misión, visión y objetivos estratégicos

Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal comparte la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa mientras que el 20% no lo comparte puesto que no son tratados dentro de la empresa.

Pregunta 4: ¿Se fijan metas y objetivos financieros en la empresa?

Tabla 4-3: Fijación de metas y objetivos financieros

Fijación de metas y objetivos financieros	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

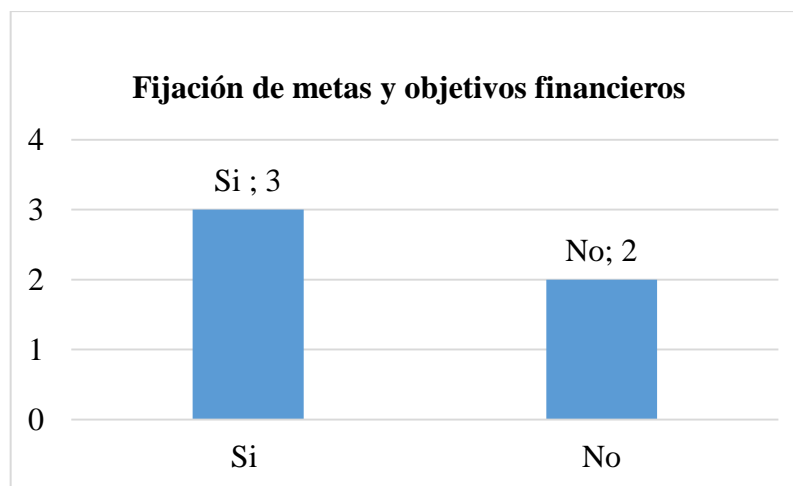


Gráfico 4-3: Fijación de metas y objetivos financieros

Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que si se fijan metas y objetivos financieros, en el Área Administrativa Contable se fijan metas en las ventas que se desean alcanzar en el año así también se fijan metas personales como empleados dentro de la empresa sin embargo no existe un control para esta acción mientras que el 40% manifiesta que no existe un proceso establecido para dicha actividad.

Pregunta 5: ¿Se ejecutan metas y objetivos financieros en la empresa?

Tabla 5-3: Ejecución de metas y objetivos financieros

Ejecución de metas y objetivos financieros	Número	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

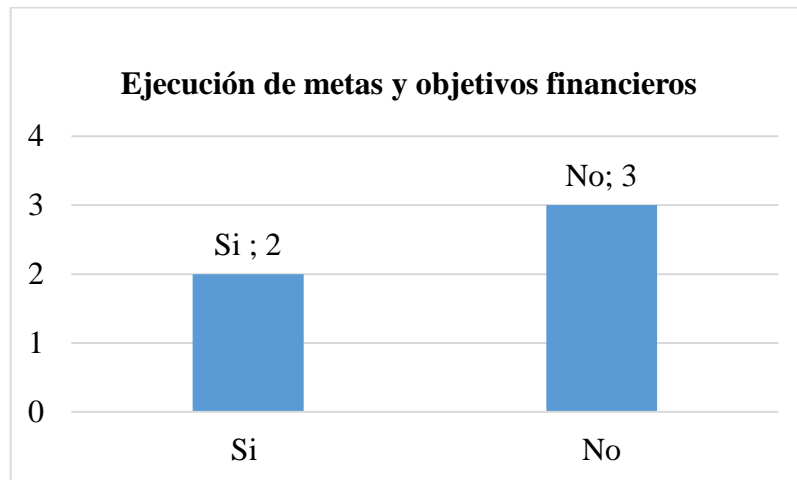


Gráfico 5-3: Ejecución de metas y objetivos financieros

Fuente: Tabla 5
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que la ejecución de las metas y objetivos financieros se realizan de forma irregular debido a la inestabilidad en el cargo de gerencia no existe gestión ni control de una autoridad dentro de la empresa mientras que el 40% manifiesta que se lo realiza de forma empírica.

egunta 6: ¿Se cumplen metas y objetivos financieros en la empresa?

Tabla 6-3: Cumplimiento de metas y objetivos financieros

Cumplimiento de metas y objetivos financieros	Número	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Sara Auquilla

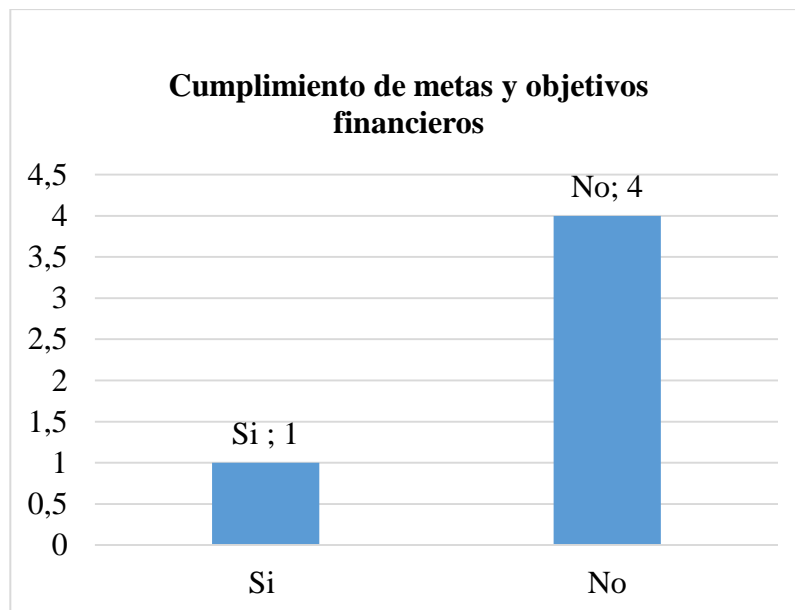


Gráfico 6-3: Cumplimiento de metas y objetivos financieros

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que las metas y objetivos financieros dentro de la empresa no se cumplen a cabalidad debido que no se realiza gestión por parte de gerencia mientras que el 20% manifiesta que si se cumplen.

Pregunta 7: ¿Existe alguna sanción al incumplir con las metas y objetivos financieros establecidos en la empresa?

Tabla 7-3: Sanciones al incumplir con las metas y objetivos financieros

Sanciones al incumplir con las metas y objetivos financieros	Número	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

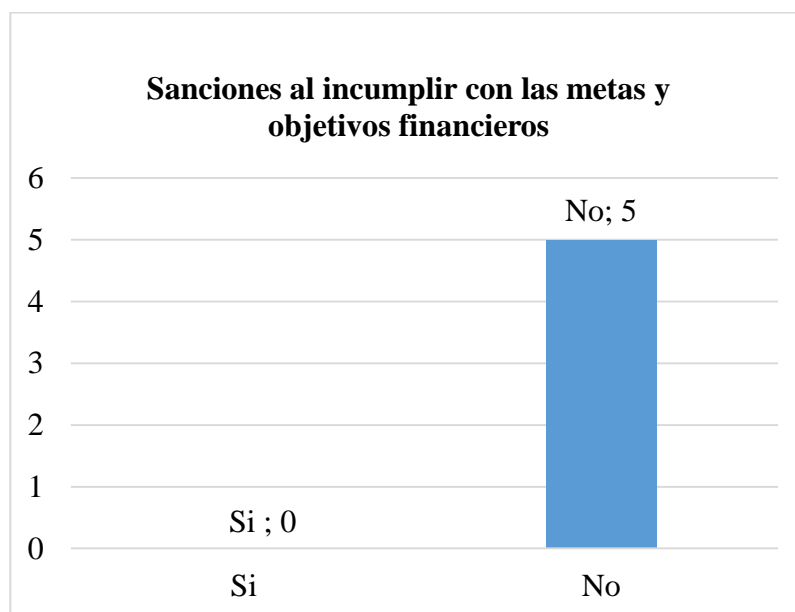


Gráfico 7-3: Sanciones al incumplir con las metas y objetivos financieros

Fuente: Tabla 7
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifiesta que el incumplir con las metas y objetivos financieros establecidos dentro de la empresa no conlleva a tener sanciones que les perjudique en su cargo o ambiente laboral debido a que no existe un reglamento autorizado.

Pregunta 8: ¿Existe un sistema de control interno en la empresa?

Tabla 8-3: Sistema de control interno

Sistema de control interno	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

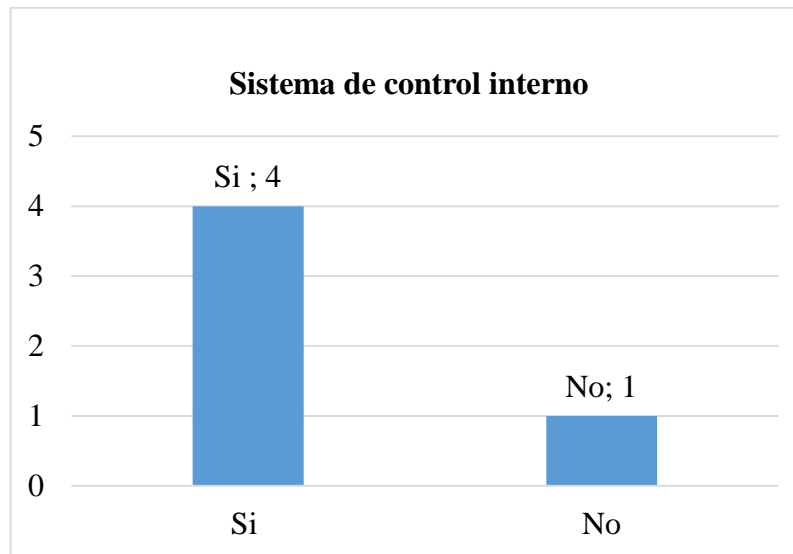


Gráfico 8-3: Sistema de control interno

Fuente: Tabla 8
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que existe un sistema de control interno en la empresa que se aplica con más constancia en el Área Administrativa Contable mediante registros documenta les mientras que el 20% considera que no existe un control interno que sea sistematizado y que se establezca desde la gerencia hasta los despachadores acorde a las necesidades de la empresa.

Pregunta 9: ¿Se cumple el sistema de control interno en la empresa?

Tabla 9-3: Cumplimiento del sistema de control interno

Cumplimiento del sistema de control interno	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

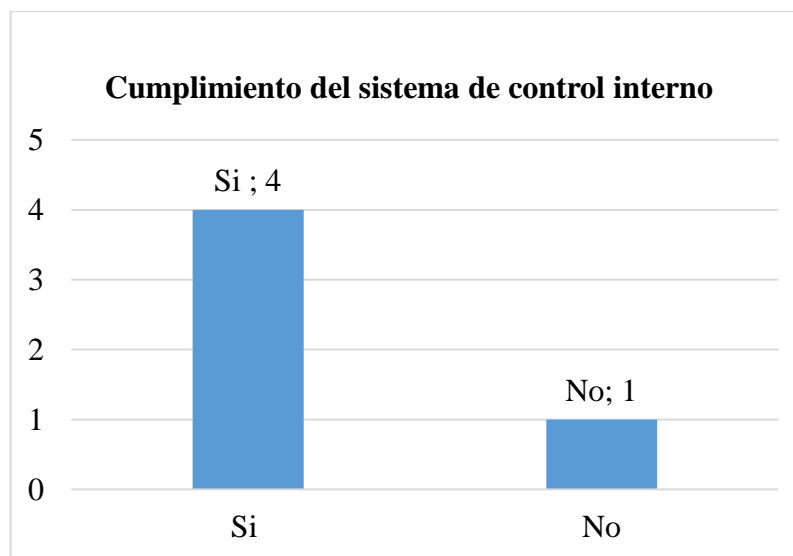


Gráfico 9-3: Cumplimiento del sistema de control interno

Fuente: Tabla 9
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que se cumple el sistema de control interno con más firmeza en el Área Administrativa Contable debido a que es una exigencia de los entes de control con los que fue constituida la empresa mientras que el 20% considera que el cumplimiento del sistema de control interno dentro de la empresa tiene falencias debido a que no existe una sistematización en los procesos.

Pregunta 10: ¿Se evalúa el sistema de control interno en la empresa?

Tabla 10-3: Evaluación del sistema de control interno

Evaluación del sistema de control interno	Número	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

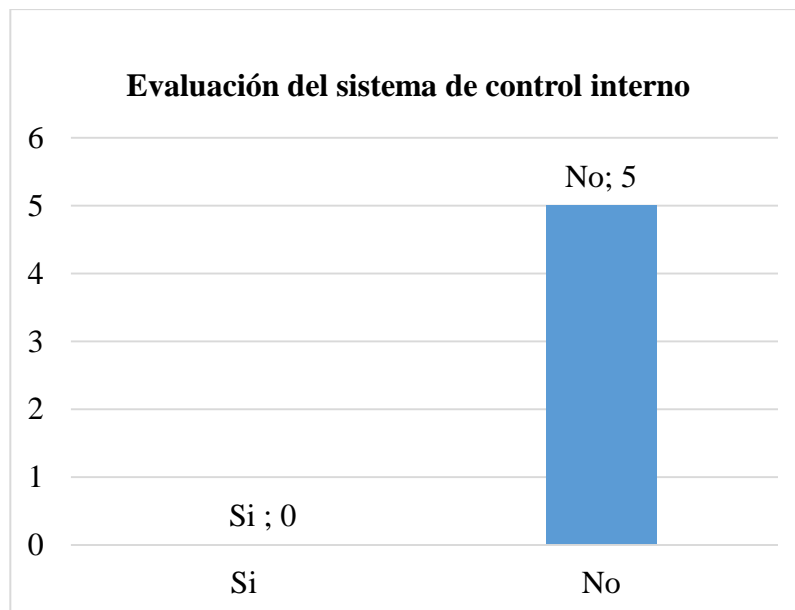


Gráfico 10-3: Evaluación del sistema de control interno

Fuente: Tabla 10
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifiesta que no existe evaluación del sistema de control interno debido a que no se realiza gestión para que se ejecute este proceso por parte de la gerencia que es la máxima autoridad dentro de la empresa.

Pregunta 11: ¿Cree usted necesario llevar un control de compras y ventas de combustible?

Tabla 11-3: Control de compras y ventas de combustible

Control de compras y ventas de combustible	Número	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

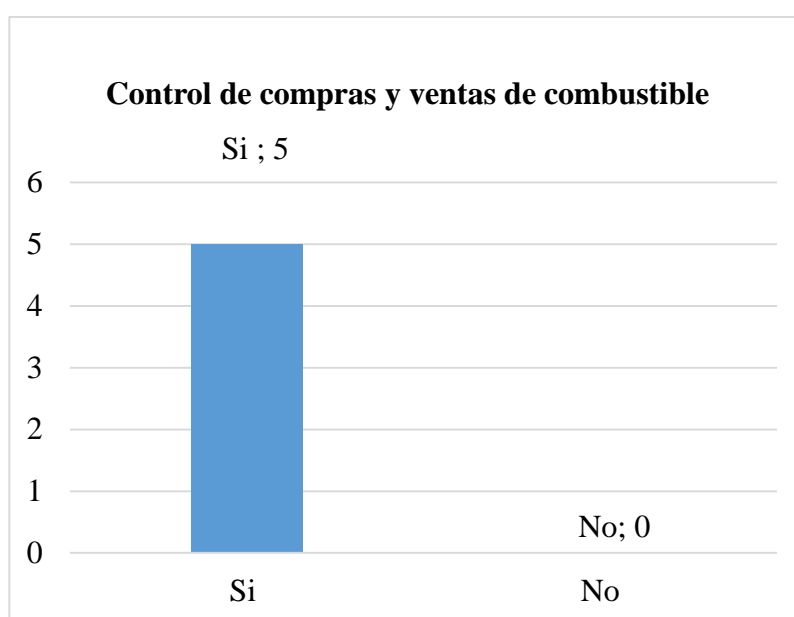


Gráfico 11-3: Control de compras y ventas de combustible

Fuente: Tabla 11
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifiesta que es necesario llevar un control de compras y ventas de combustible que permita conocer el galonaje exacto de cada tipo de combustible extra, super y diesel que se adquiere y expende en la empresa, así también evidenciar el más vendido para ofertarlo con mayor prioridad a las diferentes instituciones de la ciudad, al no existir un control se evidencian perdidas de combustible no justificadas.

Pregunta 12: ¿Existe un sistema de información que evidencie las compras y ventas de combustible mensuales realizadas en la empresa?

Tabla 12-3: Sistema de información de las compras y ventas de combustible

Sistema de información de las compras y ventas de combustible	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

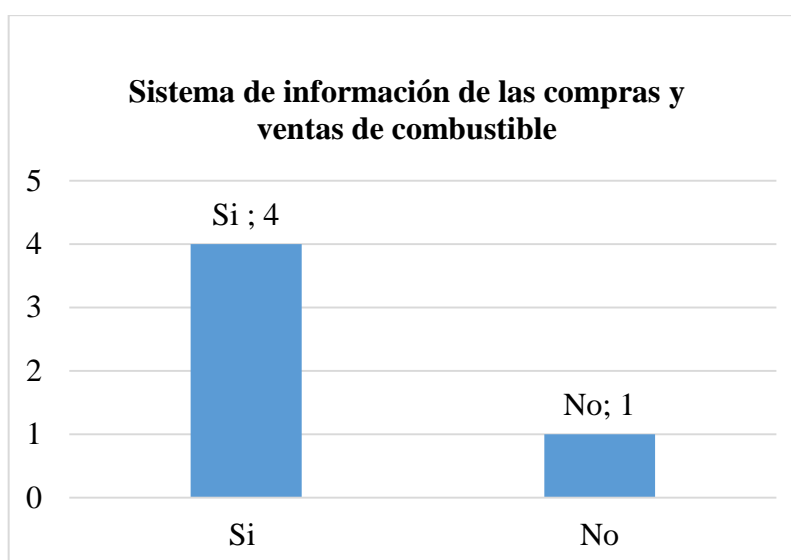


Gráfico 12-3: Sistema de información de las compras y ventas de combustible

Fuente: Tabla 12
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que existe un sistema de información que se lo realiza de forma manual (Kardex) donde se evidencian las compras y ventas de los diferentes tipos de combustible de forma mensual mientras que el 20% considera que no hay una sistematización en cifras exactas y actuales del proceso de compra y venta de combustible.

Pregunta 13: ¿Existe un control y seguimiento de las cuentas por cobrar en la empresa?

Tabla 13-3: Control y seguimiento de las cuentas por cobrar

Control y seguimiento de las cuentas por cobrar	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

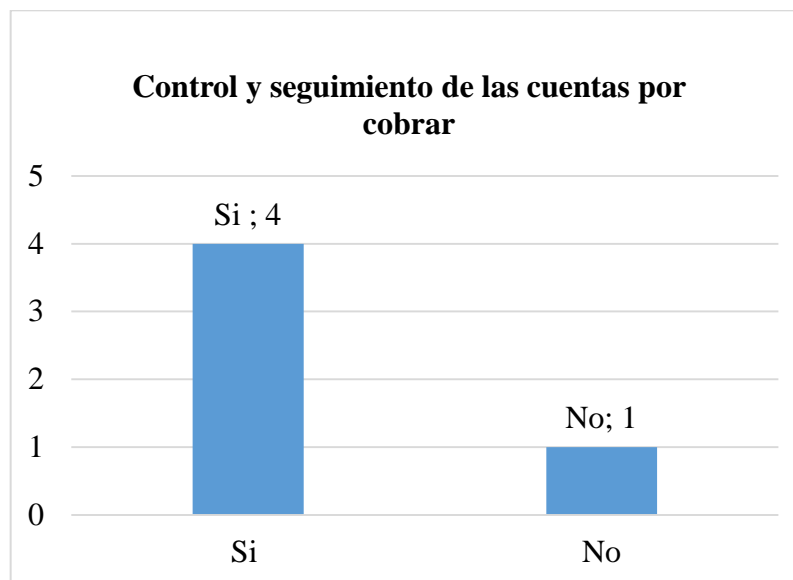


Gráfico 13-3: Control y seguimiento de las cuentas por cobrar

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que existe un control y seguimiento de las cuentas por cobrar, sin embargo esto no se evidencia dentro de la empresa; mientras que el 20% afirma que no existe un manual de procedimientos para el cobro de dichas deudas, esto generó una cartera vencida en algunos convenios ya que estas deudas se volvieron incobrables debido a que no se realizó un control en las cuentas por cobrar.

Pregunta 14: ¿Existe un control de los gastos en la empresa?

Tabla 14-3: Control de los gastos

Control de los gastos	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

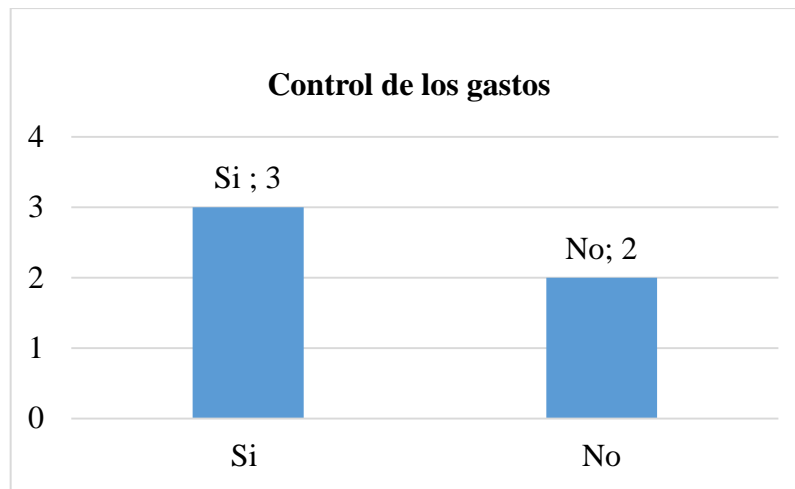


Gráfico 14-3: Control de los gastos

Fuente: Tabla 14
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que la herramienta que existe para el control de los gastos dentro de la empresa es el plan anual de contratación pública que por normativa legal debe ser cumplido en su totalidad mientras que el 40% considera que pueden suceder imprevistos que interfieran con el cumplimiento del mismo.

Pregunta 15: ¿Se aplican métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros de la empresa que permitan identificar las variaciones de las cuentas en la empresa?

Tabla 15-3: Métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros

Métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros	Número	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

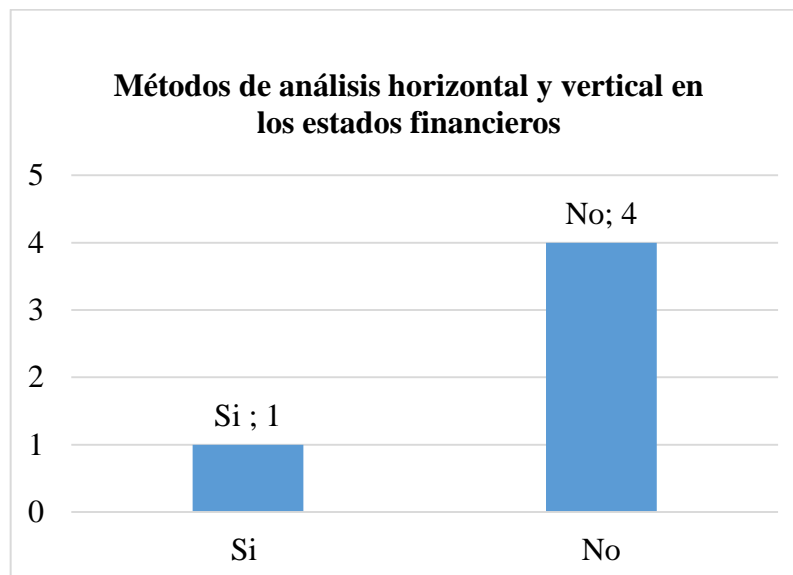


Gráfico 15-3: Métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros

Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que no se aplican los métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros de la empresa mientras que el 20% considera que esto sería una herramienta que permitiría conocer las variaciones de las cuentas y aplicar acciones en beneficio de la empresa.

Pregunta 16: ¿La empresa maneja presupuestos financieros?

Tabla 16-3: Manejo de presupuestos financieros

Manejo de presupuestos financieros	Número	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

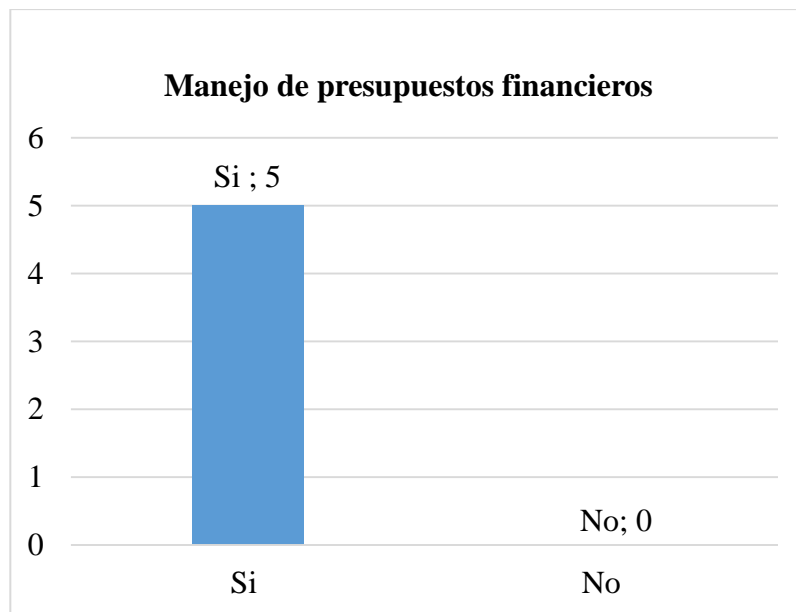


Gráfico 16-3: Manejo de presupuestos financieros

Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifiesta que se maneja el presupuesto financiero dentro de la empresa después de la elaboración a la que este rige según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas cada año mediante las herramientas que se gestionan por gerencia y posteriormente debe ser aprobado por el directorio de la ESPOCH.

Pregunta 17: ¿Esta sistematizado el manejo y control de los presupuestos financieros en la empresa?

Tabla 17-3: Sistematización en el manejo y control de los presupuestos financieros

Sistematización en el manejo y control de los presupuestos financieros	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

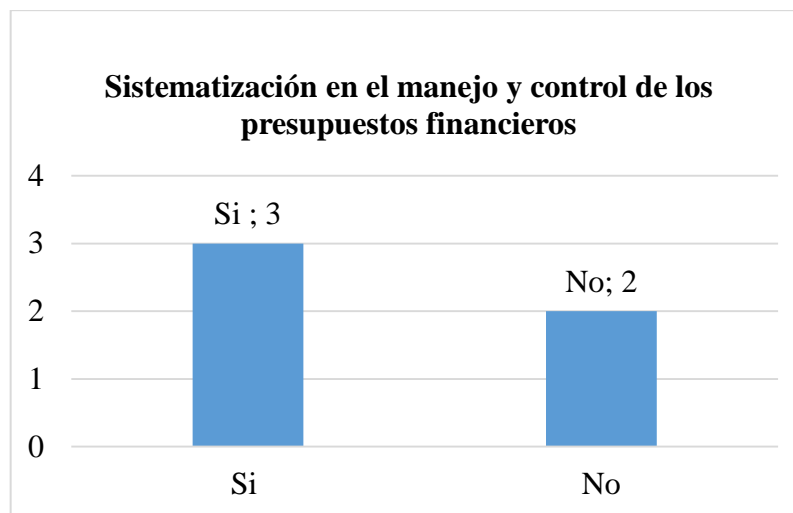


Gráfico 17-3: Sistematización en el manejo y control de los presupuestos financieros

Fuente: Tabla 17
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que el manejo y control del presupuesto financiero está sistematizado sin embargo esto no se visualiza dentro de la empresa mientras que el 40% considera que no existe un sistema que garantice el cumplimiento del presupuesto financiero.

Pregunta 18: ¿Se evalúan periódicamente el cumplimiento de los presupuestos financieros?

Tabla 18-3: Evaluación periódica del cumplimiento de los presupuestos financieros

Evaluación periódica del cumplimiento de los presupuestos financieros	Número	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

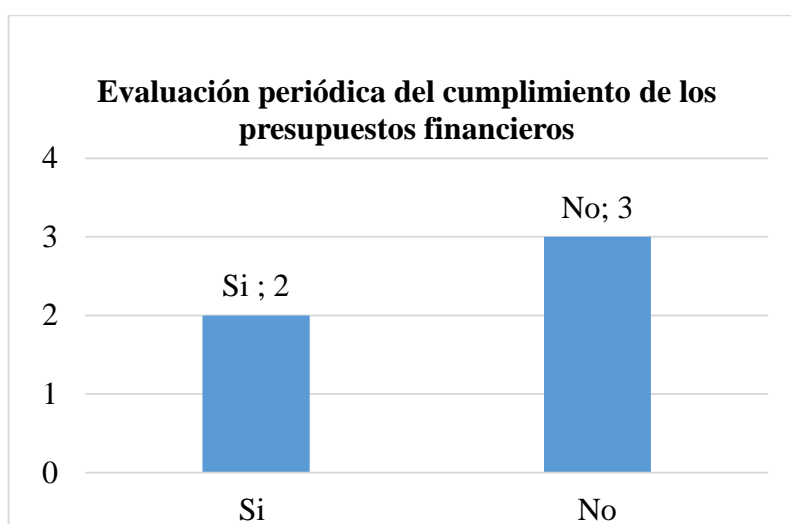


Gráfico 18-3: Evaluación periódica del cumplimiento de los presupuestos financieros

Fuente: Tabla 18
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que no se evalúa periódicamente el cumplimiento de los presupuestos financieros ya que no existe un sistema de control que de seguimiento a este proceso dentro de la empresa mientras que el 40% considera que se debe realizar gestión para implementar un sistema que permita comprobar si se cumple con el presupuesto financiero ya establecido durante el año.

Pregunta 19: ¿Se realizan balances de manera periódica que detallen realmente la situación en la que se encuentra la empresa?

Tabla 19-3: Realización de balances periódicos que detallen la situación actual de la empresa

Realización de balances periódicos que detallen la situación actual de la empresa	Número	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

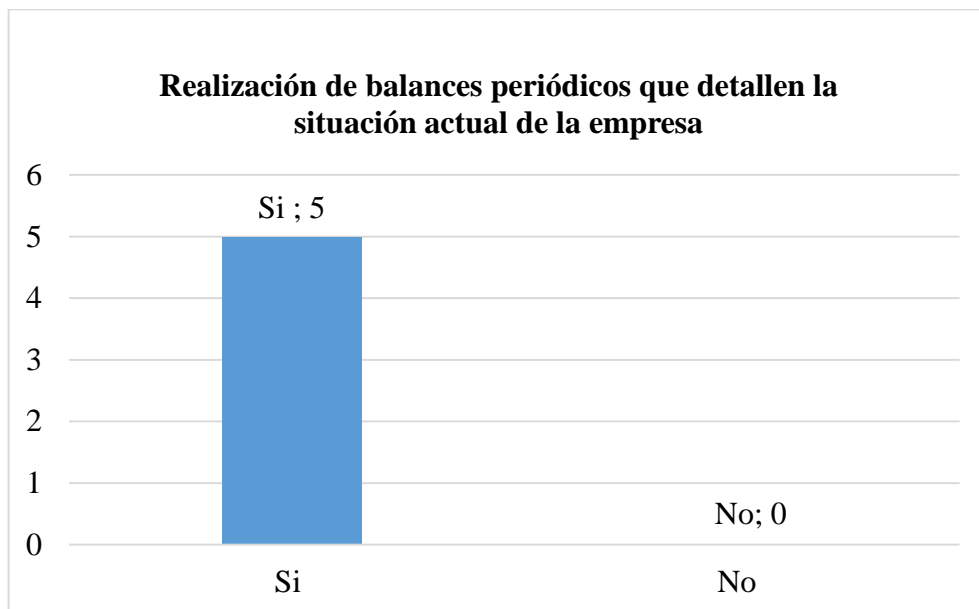


Gráfico 19-3: Realización de balances periódicos que detallen la situación actual de la empresa

Fuente: Tabla 19
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifiesta que se realizan balances de manera periódica, estos informes financieros serán las herramientas que permitirán conocer a través de una evaluación la situación financiera actual de la empresa.

Pregunta 20: ¿Con qué periodicidad se elaboran los balances financieros?

Tabla 20-3: Periodicidad de elaboración de los balances financieros

Periodicidad de elaboración de los balances financieros	Número	Porcentaje
Mensual	4	80%
Trimestral	1	20%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

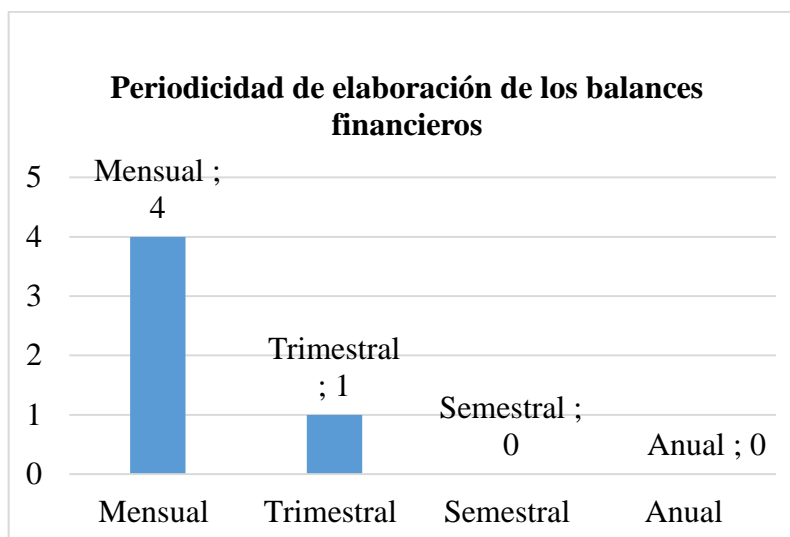


Gráfico 20-3: Periodicidad de elaboración de los balances financieros

Fuente: Tabla 20
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal informa que si se realizan mensualmente los balances financieros mientras que el 20% manifiestan que los realiza de forma trimestral para conocer la situación actual de la empresa. Sin embargo en la **pregunta 21 de ¿Cuáles son los balances que elabora la empresa y cuantas veces lo realizan en el año?**, manifestaron que se elaboran: el Estado de Situación Inicial, Balance de Comprobación de Sumas y Saldos, Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera o Balance General y el Estados de Flujo de Efectivo una vez al año al final del ejercicio contable.

Pregunta 22: ¿Los balances se elaboran de forma técnica y detallada para ser utilizados como herramienta de gestión?

Tabla 21-3: Elaboración de forma técnica y detallada de los balances

Elaboración de forma técnica y detallada de los balances	Número	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

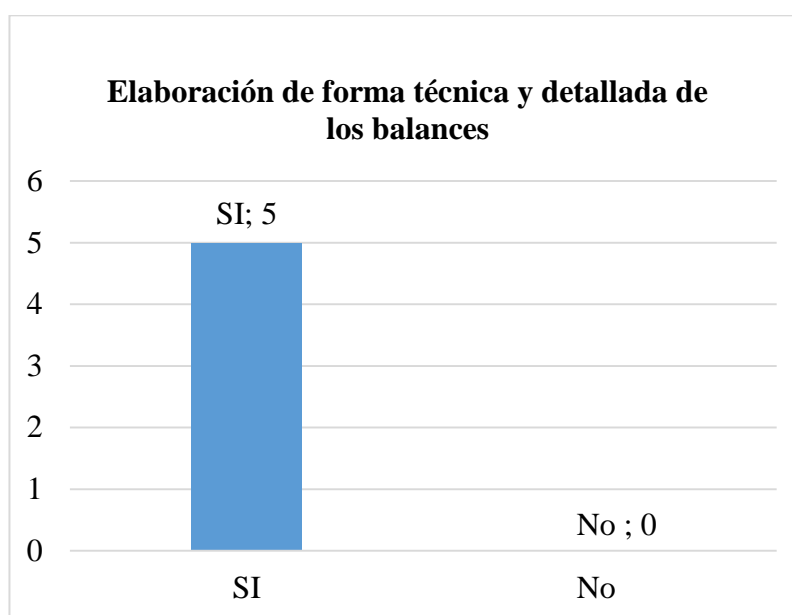


Gráfico 21-3: Elaboración de forma técnica y detallada de los balances

Fuente: Tabla 21
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifestó que para mejor comprensión los balances son elaborados de forma técnica y detallada ya que deben estar sujetos a los lineamientos de los entes de control como el Ministerio de Finanzas, además estos sirven como informe de gestión para una posible auditoria en la empresa.

Pregunta 23: ¿Se evalúan periódicamente los balances en la empresa?

Tabla 22-3: Evaluación periódica de los balances

Evaluación periódica de los balances	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

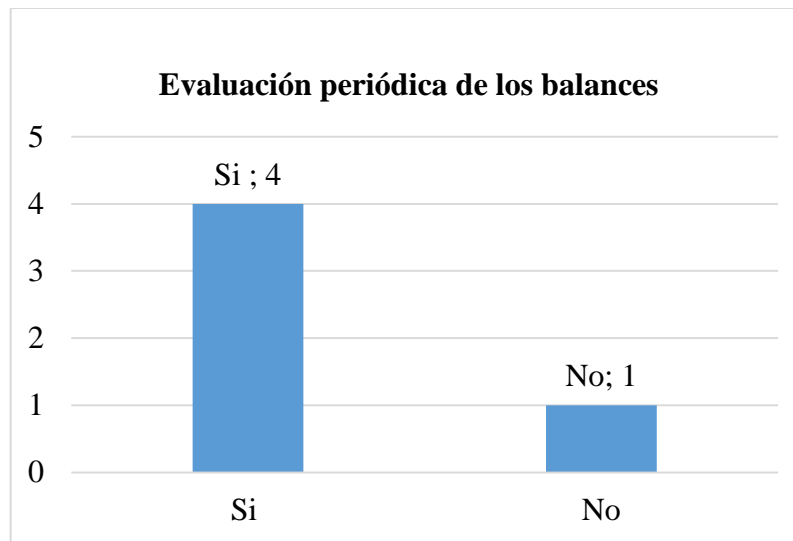


Gráfico 22-3: Evaluación periódica de los balances

Fuente: Tabla 22
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifestó que existe una evaluación periódica de los balances, debido a que constantemente se rinde cuentas de la evolución de la empresa al directorio de la ESPOCH mientras que el 20% considera que este proceso de evaluar se lo realiza de forma empírica ya que no existe un sistema que abalice su validez. .

Pregunta 24: ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?

Tabla 23-3: Aplicación de índices y razones financieras mensuales

Aplicación de índices y razones financieras mensuales	Número	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

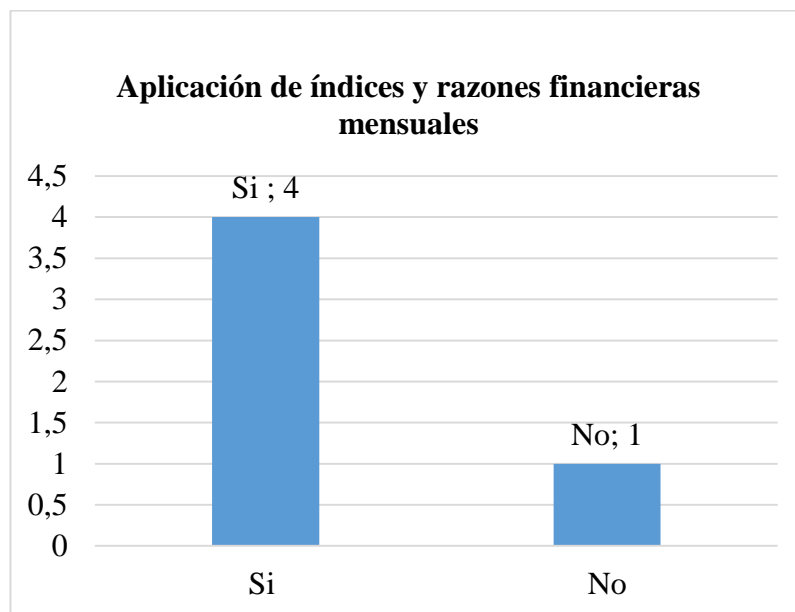


Gráfico 23-3: Aplicación de índices y razones financieras mensuales

Fuente: Tabla 23
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 80% del personal manifiesta que se aplican índices y razones financieras mensuales, sin embargo se lo realiza de forma empírica por rendir cuentas al directorio de la ESPOCH mientras el 20% considera que primero se debe realizar gestión para tener las cuentas claras debido a que existe un saldo importante de cuentas por cobrar que impide analizar los índices y razones financieras de esta forma real.

Pregunta 25: ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la empresa?

Tabla 24-3: Las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada

Las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

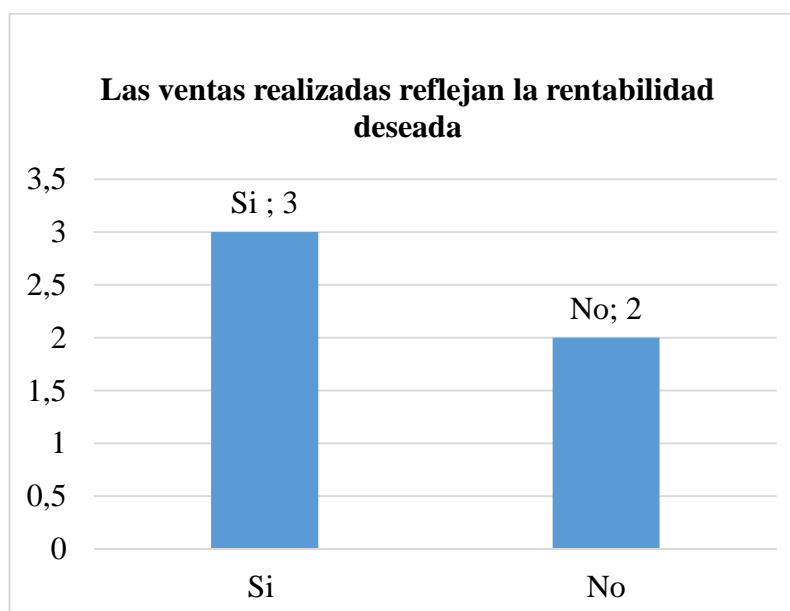


Gráfico 24-3: Las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada

Fuente: Tabla 24
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que las ventas que se realizan en la empresa reflejan la rentabilidad esperada sin embargo esto no se visualiza en la utilidad que se evidencian en los balances al final del periodo contable mientras que el 40% considera que el margen de utilidad es pequeño y los gastos son elevados.

Pregunta 26: ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

Tabla 25-3: Evaluación de la rentabilidad

Evaluación de la rentabilidad	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

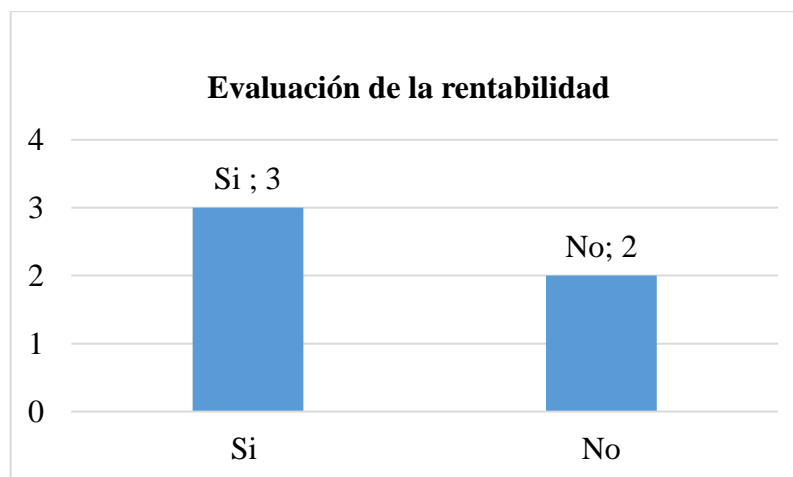


Gráfico 25-3: Evaluación de la rentabilidad

Fuente: Tabla 25
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifestó que la forma de evaluar la rentabilidad se la realiza empíricamente analizando brevemente las compras, ventas y gastos que se efectuaron al final del periodo contable mientras que el 40% considera que no se realiza gestión por parte de gerencia en el que se establezca un sistema de control que permita visualizar el rendimiento constante de la empresa.

Pregunta 27: ¿Considera usted que la gerencia y el área administrativa contable de la empresa necesitan estar capacitados para la implementación de las nuevas estrategias?

Tabla 26-3: Capacitación al personal para la implementación de nuevas estrategias

Capacitación al personal para la implementación de nuevas estrategias		
	Número	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

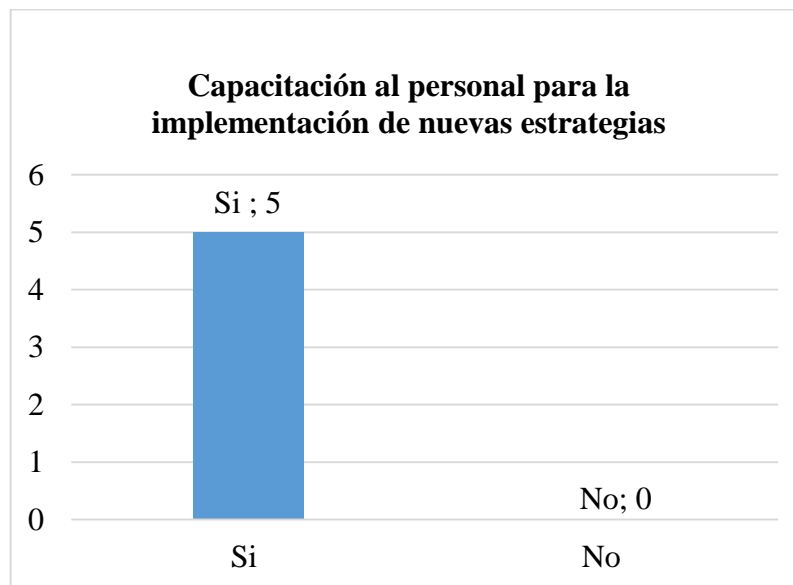


Gráfico 26-3: Capacitación al personal para la implementación de nuevas estrategias

Fuente: Tabla 26
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 100% del personal manifestó que la capacitación constante es indispensable puesto que ayuda a actualizar el conocimiento en la gerencia y el área administrativa contable para la aplicación de nuevas estrategias que permitan crear un ambiente laboral adecuado dentro de la empresa y que este se vea reflejado en el rendimiento laboral óptimo de los empleados.

Pregunta 28: ¿Se supervisa la calidad del servicio de manera continua?

Tabla 27-3: Supervisión continua de la calidad del servicio

Supervisión continua de la calidad del servicio	Número	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

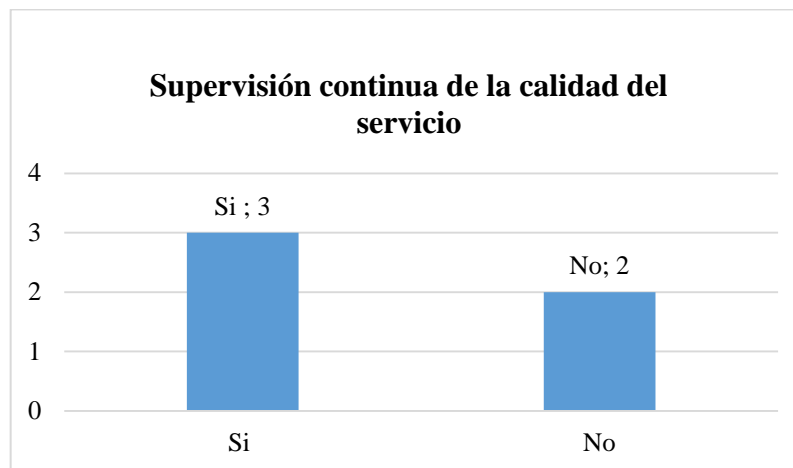


Gráfico 27-3: Supervisión continua de la calidad del servicio

Fuente: Tabla 27
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que existe supervisión en la calidad del servicio, la política de calidad de la empresa establece que se debe recibir el combustible en buen estado diariamente, sin embargo esto se lo realiza de forma empírica ya que no existe el personal capacitado para realizar este proceso mientras que el 40% considera que se debe realizar gestión para implementar un sistema de control para dicha actividad.

Pregunta 29: ¿Considera usted que la atención que brinda la empresa al cliente es?

Tabla 28-3: Atención al Cliente

Atención al Cliente	Número	Porcentaje
Excelente	2	40%
Muy Buena	2	40%
Buena	1	20%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

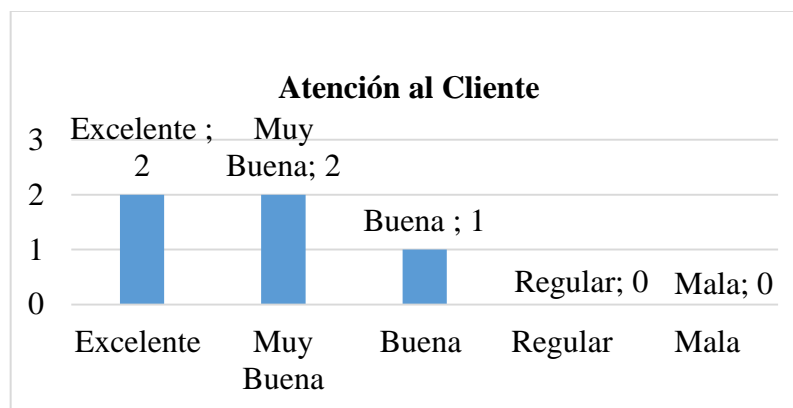


Gráfico 28-3: Atención al Cliente

Fuente: Tabla 28
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la atención que brinda la empresa a los clientes se obtuvo que el 40% del personal considera es excelente debido a que la empresa se orienta a cumplir con las expectativas de los clientes mientras que el 20% considera es buena puesto que se podría mejorar con capacitación al personal para tener una mejor percepción de los requerimientos y necesidades de los clientes.

Pregunta 30: ¿Considera usted que existe una diferencia en la calidad del producto que ofrece la empresa en comparación con otras gasolineras?

Tabla 29-3: Diferenciación en la calidad del producto

Diferenciación en la calidad del producto	Número	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

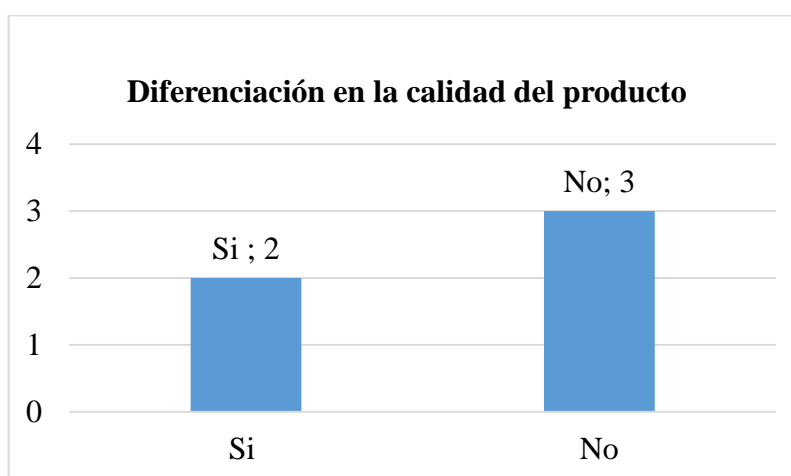


Gráfico 29-3: Diferenciación en la calidad del producto

Fuente: Tabla 29
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

El 60% del personal considera que no existe una diferencia en la calidad del producto que ofrece la empresa debido a que el proveedor es PETROECUADOR el mismo que expende combustible a todas las gasolineras de la ciudad mientras que el 40% considera que la calidad del producto es garantizada, así también la cantidad es la justa en comparación a otras gasolineras.

3.5.1.2 Encuestas realizadas a los clientes

1. ¿Es usted un cliente recurrente en la estación de servicio?

Tabla 30-3: Recurrencia de clientes

Recurrencia de clientes	Número	Porcentaje
Si	53	88%
No	7	12%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

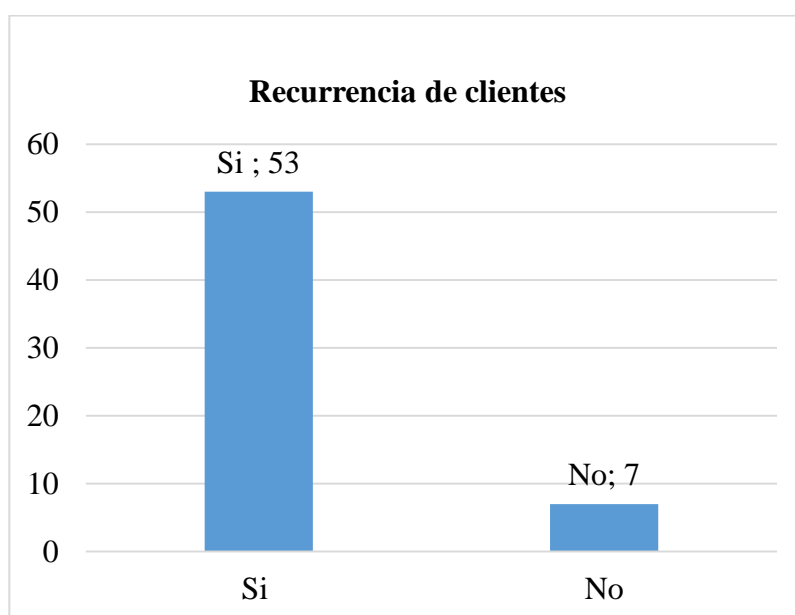


Gráfico 30-3: Recurrencia de clientes

Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a ser un cliente recurrente el 88% de los clientes mencionan que son fieles y frecuentes al cargar el combustible mientras que el 12% menciona que fue la primera vez que visitaron la estación de servicio.

2. ¿Está usted satisfecho con el servicio que oferta la ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.?

Tabla 31-3: Satisfacción del servicio

Satisfacción del servicio	Número	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

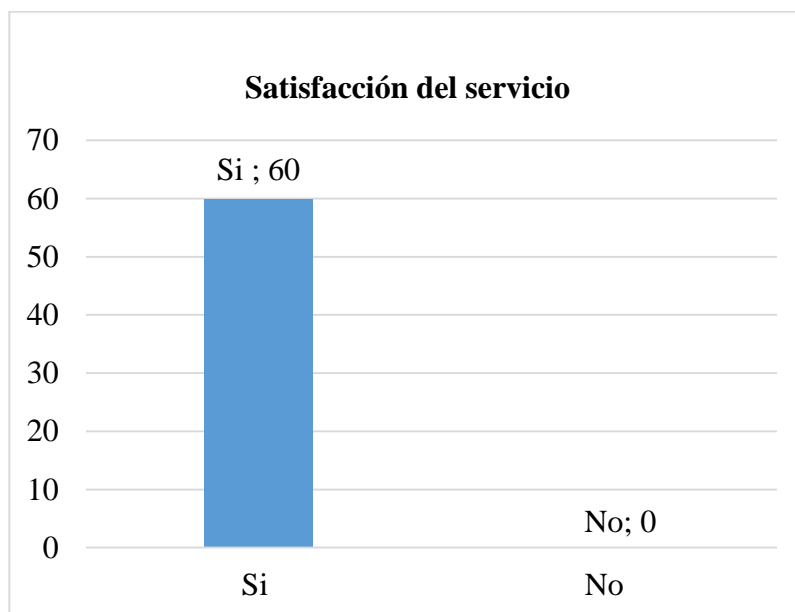


Gráfico 31-3: Satisfacción del servicio

Fuente: Tabla 31
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la satisfacción del servicio en la ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P., el 100% de los clientes mencionan estar satisfechos con el servicio.

3. ¿Considera usted que la calidad del servicio que brinda la estación de servicio es?

Tabla 32-3: Calidad del servicio

Calidad del servicio	Número	Porcentaje
Excelente	23	38%
Muy Buena	20	33%
Buena	17	28%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

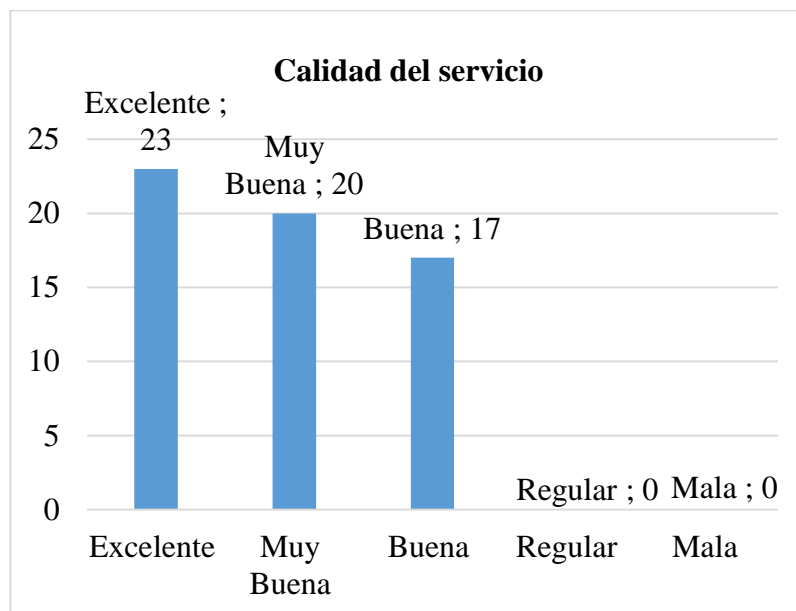


Gráfico 32-3: Calidad del servicio

Fuente: Tabla 32
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la calidad del servicio que brinda la empresa el 38% de los clientes mencionan que es excelente, el 33% manifiesta que es muy buena y el 28% indica que es buena.

4. ¿Que considera usted que debe mejorarse en la calidad del servicio de la estación de servicio?

Tabla 33-3: Mejora en la calidad del servicio

Mejora en la calidad del servicio	Número	Porcentaje
Implementación de surtidores	39	65%
Atención al Cliente	8	13%
Capacitación del personal	13	22%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

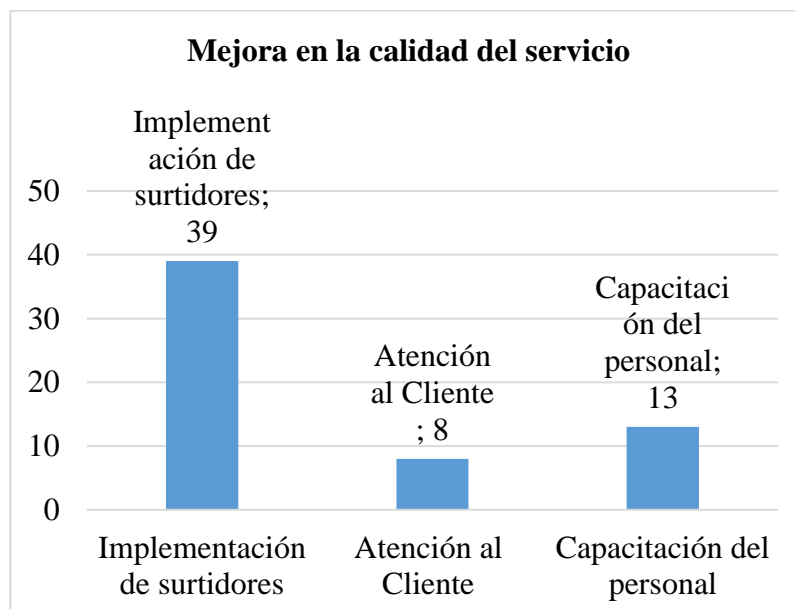


Gráfico 33-3: Mejora en la calidad del servicio

Fuente: Tabla 33
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a lo que debe mejorarse en la calidad del servicio dentro de la empresa el 65% de los clientes mencionan la implementación de surtidores, el 22% manifiesta que la capacitación a los despachadores y el 13% indica que la atención al cliente.

5. ¿Que considera usted que se puede implementar para hacer más atractivo la calidad del servicio?

Tabla 34-3: Implementación atractiva en la calidad del servicio

Implementación atractiva en la calidad del servicio	Número	Porcentaje
Obsequios	5	6%
Promociones	30	39%
Incentivos por fidelización	25	33%
Servicios complementarios	17	22%
TOTAL	77	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

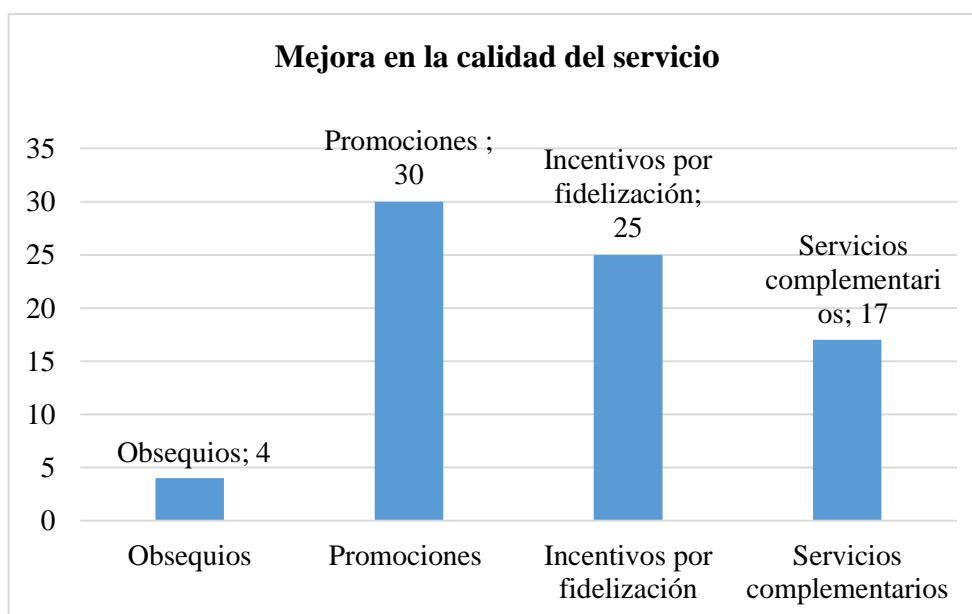


Gráfico 34-3: Implementación atractiva en la calidad del servicio

Fuente: Tabla 34
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a lo que se debe implementar para hacer más atractivo la calidad del servicio en la empresa el 39% de los clientes mencionan las promociones, el 33% manifiestan los incentivos por fidelización, el 22% indican los servicios complementarios como una cafetería o el lavado express y el 6% determinan los obsequios.

6. ¿Cuál es su percepción de los despachadores de combustible al ser atendido?

Tabla 35-3: Percepción de los despachadores al ser atendido

Percepción de los despachadores al ser atendido	Número	Porcentaje
Amabilidad	45	75%
Eficacia	15	25%
Atención deficiente	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

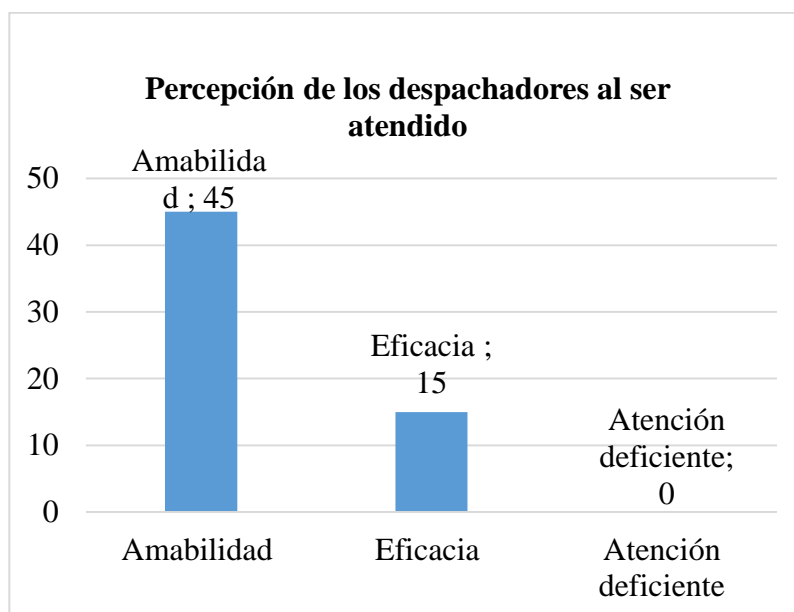


Gráfico 35-3: Percepción de los despachadores al ser atendido

Fuente: Tabla 35
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la percepción que los clientes tienen de los despachadores de combustible el 75% mencionan que son amables mientras que el 25% manifiestan que son eficaces.

7. ¿Cree usted que existe celeridad del despachador al momento de cargar el combustible?

Tabla 36-3: Celeridad del despachador

Celeridad del despachador	Número	Porcentaje
Si	58	97%
No	2	3%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

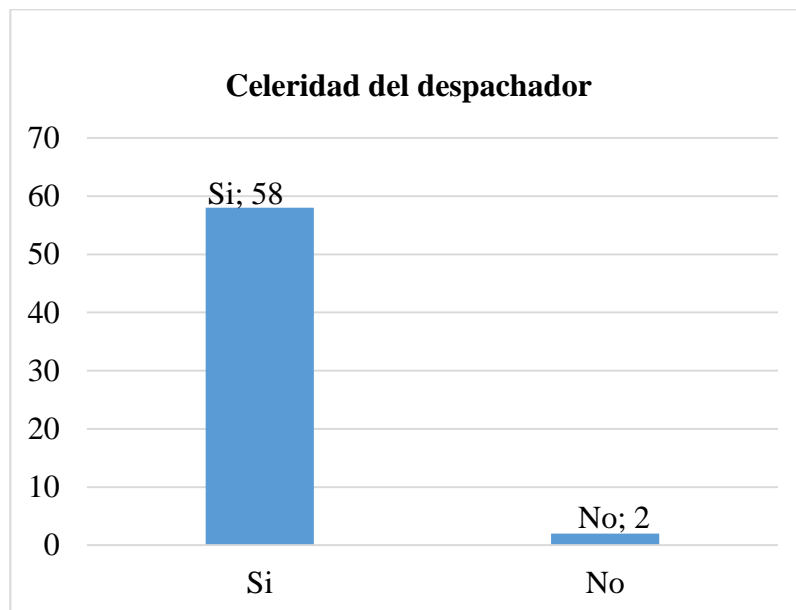


Gráfico 36-3: Celeridad del despachador

Fuente: Tabla 36
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la celeridad del despachador al momento de cargar el combustible el 97% mencionan que existe rapidez de los despachadores mientras que el 3% manifiesta haber esperado mucho tiempo para cargar de combustible su vehículo.

8. En relación a la eficiencia del personal ¿Cuál es la cantidad de tiempo que debe esperar para ser atendido?

Tabla 37-3: Eficiencia del personal

Eficiencia del personal	Número	Porcentaje
De 0 a 4 minutos	39	65%
De 5 a 9 minutos	21	35%
De 10 minutos en adelante	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

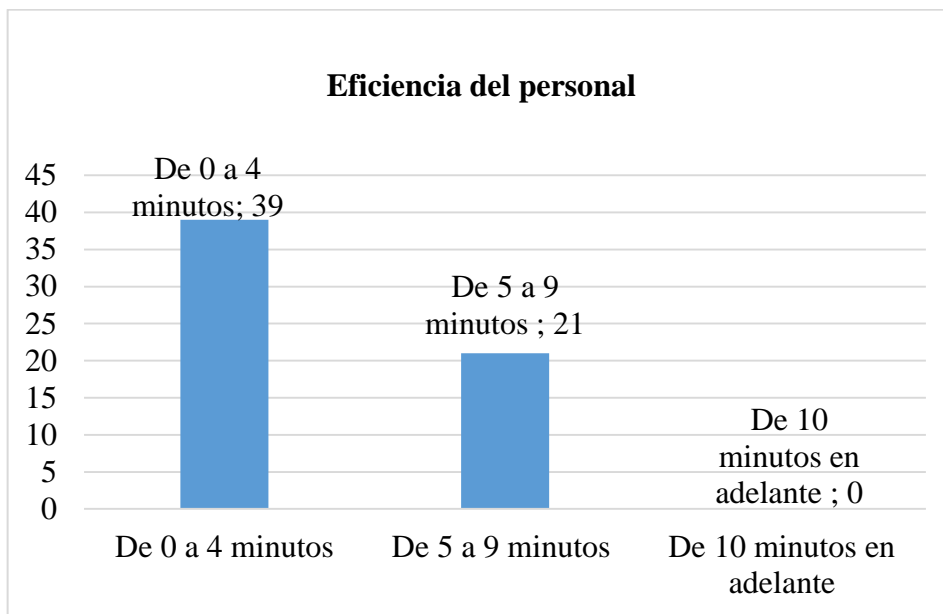


Gráfico 37-3: Eficiencia del personal

Fuente: Tabla 37
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la eficiencia del personal el 65% de los clientes mencionan que la cantidad de tiempo que deben esperar para ser atendidos es de 0 a 4 minutos puesto que los despachadores son eficientes mientras que el 35% de los clientes manifiestan que deben esperar de 5 a 9 minutos para ser atendidos por la aglomeración de vehículos en determinadas horas del día.

9. ¿Cree usted que la calidad del combustible es?

Tabla 38-3: Calidad del combustible

Calidad del combustible	Número	Porcentaje
Excelente	17	28%
Muy Buena	19	32%
Buena	24	40%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

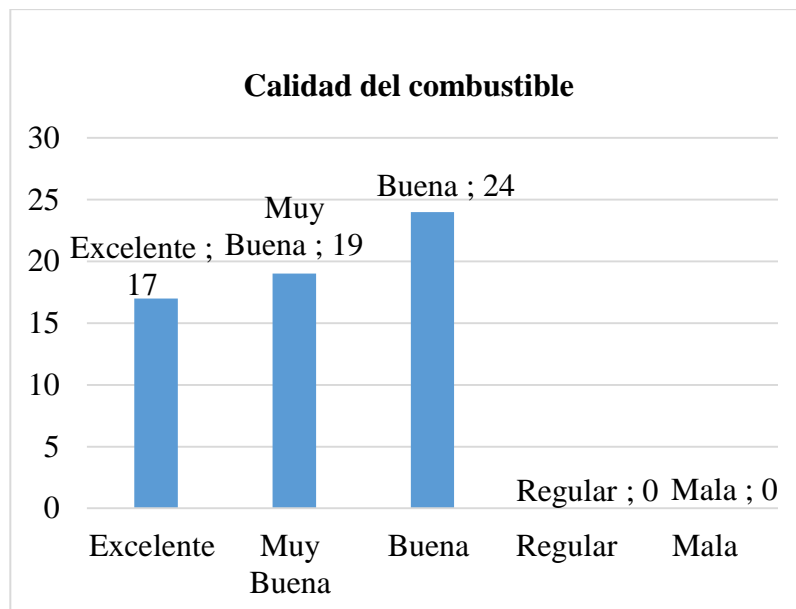


Gráfico 38-3: Calidad del combustible

Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la calidad del combustible el 40% de los clientes mencionan que es buena, el 32% manifiesta que es muy buena y el 28% determina que es excelente.

10. ¿Cree usted que la cantidad del combustible es la justa en comparación con otras gasolineras?

Tabla 39-3: Cantidad de combustible justa

Cantidad de combustible justa	Número	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

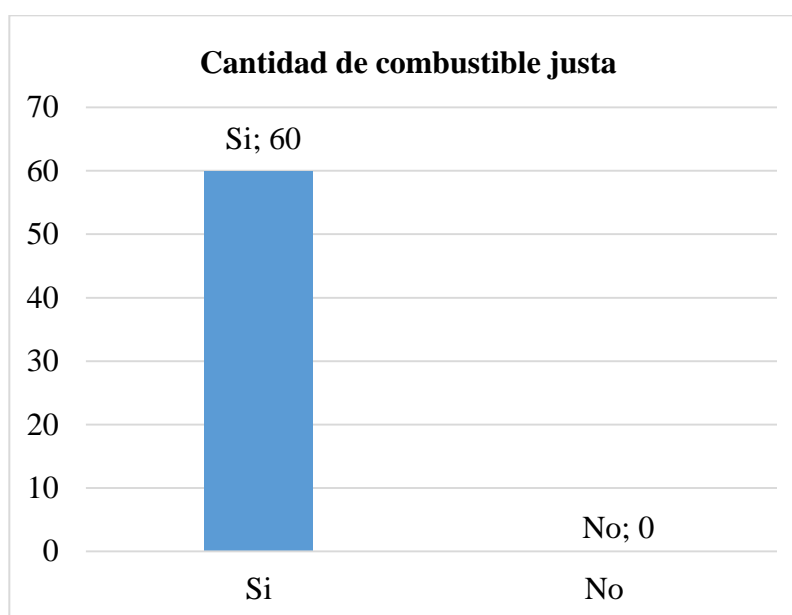


Gráfico 39-3: Cantidad de combustible justa

Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS:

En cuanto a la cantidad justa de combustible el 100% de los clientes mencionan que la estación de servicio expende la cantidad justa de combustible en comparación a otras gasolineras.

3.5.2 Entrevista a la gerente de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P

1. ¿Hay un plan estratégico financiero en la empresa?

En la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., la Economista Francisca Cazorla gerente actual manifiesta que no existe un plan estratégico financiero que se ejecute dentro de la empresa que haya sido aprobado por el directorio de la ESPOCH.

2. ¿Está definida una misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?

La Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., no cuenta con objetivos estratégicos escritos en un documento oficial, actualmente la empresa funciona con el objetivo por el cual fue creado que consta en el acta de creación en la resolución de creación de la empresa.

3. ¿Se ha socializado la misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?

Dentro de la empresa no ha existido socialización con el personal debido a que estos instrumentos no están definidos ni tampoco autorizados por el directorio de la ESPOCH.

4. ¿Se ha procurado que el personal interiorice la misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?

Se tiene planificado en este año la elaboración y ejecución de un plan estratégico que cuente con esta herramienta de gestión ya que en toda administración pública es un instrumento muy importante para motivar al personal.

5. ¿Se supervisa el cumplimiento periódico de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

Actualmente no se supervisa el cumplimiento debido a que la empresa está en un proceso de transición donde es pertinente realizar una reingeniería del personal antes de poder dar apertura a la creación y control de estos instrumentos.

6. ¿Se establece metas organizacionales en las diferentes áreas de la empresa?

El personal de la empresa trabaja en base a un manual de funciones donde están estipuladas las actividades pertinentes de acuerdo al cargo que ocupa cada empleado, sin embargo no se establecen metas anuales sino simplemente se controla el cumplimiento de las actividades realizadas, el ente regulador dentro de la administración pública al que se rige la empresa es el Ministerio de Finanzas. Al existir un manual de funciones y estar regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el caso de que el trabajador incumpla con sus obligaciones estos pueden ser sancionados.

7. ¿Considera usted que existe un control de los gastos?

La herramienta que se utiliza es el plan anual de contratación pública al inicio de cada año este es aprobado, en este plan se establece todo lo que se va a gastar durante el año, es por esto que por normativa legal se debe dar cumplimiento al mismo.

8. ¿Se evalúa el funcionamiento del control interno en la empresa?

Al ser una empresa pública es evaluada por la Contraloría General del Estado debido a que la estructura de la empresa es pequeña no existe un control interno dentro de la misma.

9. ¿Se elabora un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa?

Se elaboran cronogramas de turnos rotativos en el área de despacho sin embargo en el Área Administrativa Contable no se realiza dicha actividad.

10. ¿Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa?

Actualmente la Economista Francisca Cazorla se encuentra desarrollando una evaluación del personal con las herramientas y lineamientos que se rigen en el

Ministerio de Trabajo debido a que esta institución establece parámetros que permiten conocer el desempeño laboral del personal dentro de la empresa.

11. ¿Se realiza la planificación del presupuesto financiero?

El presupuesto financiero según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas se debe establecer en Noviembre ya que previo al inicio del ejercicio del 2019 debe estar aprobado y se somete a la aprobación del directorio de la ESPOCH.

12. ¿Se elaboran análisis de los estados financieros de la empresa?

Actualmente no se realizan análisis en los estados financieros de la empresa.

13. ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?

No se aplican índices ni razones financieras en la empresa.

14. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

Actualmente no existe una forma de evaluar la rentabilidad dentro de la empresa.

15. ¿Considera usted que la gerencia y el área administrativa contable de la empresa necesite estar capacitado para la implementación de las nuevas estrategias financieras?

La capacitación en toda institución pública debe ser continua debido a que de esta forma el personal se encuentra más acorde a las necesidades actuales.

3.5.3 Análisis financiero

3.5.3.1 Análisis vertical y horizontal

Tabla 40-3: Estado de Resultados - Análisis Vertical años 2016 y 2017

ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2016-2017					
CODIFICACIÓN	CUENTAS	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2017
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN					
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO	\$ 2.229,245,62	100,00%	\$ 2.732.363,38	100,00%
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	\$ (1.998.538,95)	-89,65%	\$ (2.464.137,96)	-90,18%
	TOTAL: RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	\$ 230.706,67	10,35%	\$ 268.225,42	9,82%
GASTOS DE OPERACIÓN					
63	GASTOS DE GESTIÓN				
633	Remuneraciones				
633.01	Remuneraciones Básicas				
633.01.05	Remuneraciones Unificadas	\$ 44.625,30	2,00%	\$ 66.245,63	2,42%
633.01.06	Salarios Unificados	\$ 45.750,98	2,05%	\$ 33.759,00	1,24%
633.02.03	Décimo tercer Sueldo	\$ 7.846,36	0,35%	\$ 9.289,81	0,34%
633.02.04	Décimo cuarto Sueldo	\$ 4.468,91	0,20%	\$ 5.759,38	0,21%
633.05.07	Honorarios	\$ 1.232,52	0,06%		0,00%
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	\$ 6.005,65	0,27%	\$ 11.873,23	0,43%
633.05.10	Servicios Personales por Contrato	\$ 3.150,00	0,14%	\$ 4.200,00	0,15%
633.06.01	Aporte Patronal IESS	\$ 10.390,31	0,47%	\$ 11.874,41	0,43%
633.06.02	Fondo de Reserva	\$ 3.711,13	0,17%	\$ 5.322,08	0,19%
633.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	\$ 4.702,69	0,21%	\$ 2.204,70	0,08%
634	Bienes y Servicios de Consumo				
634.01	Servicios Básicos				
634.01.01	Agua Potable	\$ 6.762,00	0,30%	\$ 5.842,00	0,21%
634.01.05	Telecomunicaciones	\$ 1.846,19	0,08%	\$ 2.267,47	0,08%
634.02	Servicios Generales				
634.02.03	Almacenamiento, Embalaje, Envase y Recarga de Extintores	\$ 309,00	0,01%	\$ 155,50	0,01%
634.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado,	\$ 2.254,77	0,10%	\$ 2.427,10	0,09%
634.02.08	Servicios de Seguridad y Vigilancia	\$ 27.273,29	1,22%	\$ 31.756,62	1,16%
634.02.18	Difusión e Información	\$ 6.669,00	0,30%	\$ 7.098,15	0,26%
634.03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias				
634.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior		0,00%	\$ 40,00	0,00%
634.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones				
634.04.02	Gastos en Edificios Locales y Residencias	\$ 2.064,35	0,09%	\$ 4.830,00	0,18%
634.04.03	Gastos en Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento)	\$ 2.980,00	0,13%	\$ 4.592,54	0,17%
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos (Reparaciones, Cer)		0,00%	\$ 5.543,26	0,20%
634.06	Contratación de Estudios e Investigaciones				
634.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	\$ 940,00	0,04%	\$ 2.250,00	0,08%
634.06.03	Servicios de Capacitación	\$ 720,96	0,03%	\$ 180,00	0,01%
634.07	Gastos en Informática				
634.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	\$ 206,49	0,01%	\$ 1.117,80	0,04%
634.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente				
634.08.03	Combustibles - Lubricantes - Desengrasantes	\$ 1.370,41	0,06%	\$ 2.633,58	0,10%
634.08.04	Materiales de Oficina	\$ 2.184,26	0,10%	\$ 1.623,09	0,06%
634.08.05	Materiales de Aseo	\$ 1.176,72	0,05%	\$ 758,66	0,03%
634.08.09	Medicina e insumos farmacéuticos		0,00%	\$ 64,80	0,00%
634.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la Construcción, Eléctricos, Plomería, Carpintería, Señalización Vial, Navegación y Contra Incendios	\$ 881,50	0,04%	\$ 2.673,99	0,10%
634.08.99	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente		0,00%	\$ 848,61	0,03%
634.45	Bienes Muebles no Depreciables				
634.45.04	Maquinarias y Equipos (Bienes Muebles no		0,00%	\$ 8.038,11	0,29%

	Depreciables)				
634.45.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 193,00	0,01%	\$ 539,26	0,02%
635	Gastos Financieros y Otros				
635.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones				
635.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones, Permisos, Licencias y Patentes	\$ 2.157,04	0,10%	\$ 4.747,80	0,17%
635.04	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos				
635.04.03	Comisiones Bancarias	\$ 365,21	0,02%	\$ 475,70	0,02%
	TOTAL: GASTOS DE OPERACIÓN	\$ (192.238,04)	8,62%	\$ (241.032,28)	8,82%
	RESULTADO DESPUÉS DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 38.468,63	1,73%	\$ 27.193,14	1,00%
	TRANSFERENCIAS NETAS				
636	Transferencias Entregadas				
636.01	Transferencias Corrientes del Sector Público				
636.01.01	A Entidades del Presupuesto General del Estado		0,00%	\$ 14.254,69	0,52%
636.01.02	A Entidades Descentralizadas y Autónomas	\$ 10.988,84	0,49%		0,00%
	TOTAL: TRANSFERENCIAS NETAS	\$ (10.988,84)	0,49%	\$ (14.254,69)	0,52%
	RESULTADO DESPUÉS DE TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 27.479,79	1,23%	\$ 12.938,45	0,47%
	OTROS GASTOS				
625	Rentas de Inversiones y Otros				
625.24	Otros Ingresos no Clasificados				
625.24.99	Otros no Especificados	\$ (22.973,06)	-1,03%	\$ (400,07)	-0,01%
638	Costo de Ventas y Otros				
638.51	Depreciación Bienes de Administración	\$ 4.300,62	0,19%	\$ 6.494,85	0,24%
639	Actualizaciones y Ajustes				
639.51	Actualización de Pasivos	\$ 22.797,60	1,02%		0,00%
	TOTAL: OTROS GASTOS	\$ (4.125,16)	0,19%	\$ (6.094,78)	0,22%
	RESULTADO DESPUÉS DE OTROS GASTOS	\$ 23.354,63	1,05%	\$ 6.843,67	0,25%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 23.354,63	1,05%	\$ 6.843,67	0,25%

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

Análisis de las ventas

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se determinó que la cuenta más representativa es el costo de ventas en el año 2016 con -89,65% y en el año 2017 con -90,18% esto ha generado un aumento del 0,53% del costo de ventas.

Análisis de los gastos

En el análisis vertical del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., nos permitió determinar que la cuenta más representativa es la denominada GASTOS DE OPERACIÓN donde la cuenta con más relevancia son las remuneraciones unificadas en el en el año 2016 con el 2,00% y en el año 2017 con 2,42%.

Análisis de la utilidad

En el análisis vertical la utilidad representa el 0,25% del total de las ventas para el año 2017, esto ha generado una disminución en relación al año 2016 que fue del 1,05% de participación con el total de ventas, dando así una caída de la utilidad del 0,8% en un año.

Tabla 41-3: Estado de Resultados - Análisis Horizontal años 2016 y 2017

ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2016-2017					
CODIFICACIÓN	CUENTAS	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	VARIACIÓN HORIZONTAL	
				ABSOLUTA	RELATIVA
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN				
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETROLEO	\$ 2.229.245,62	\$ 2.732.363,38	\$ 503.117,76	22,57%
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	\$ (1.998.538,95)	\$ (2.464.137,96)	\$ (465.599,01)	23,30%
	TOTAL: RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	\$ 230.706,67	\$ 268.225,42	\$ 37.518,75	16,26%
	GASTOS DE OPERACIÓN				
63	GASTOS DE GESTION				
633	Remuneraciones				
633.01	Remuneraciones Básicas				
633.01.05	Remuneraciones Unificadas	\$ 44.625,30	\$ 66.245,63	\$ 21.620,33	48,45%
633.01.06	Salarios Unificados	\$ 45.750,98	\$ 33.759,00	\$ (11.991,98)	-26,21%
633.02.03	Décimo tercer Sueldo	\$ 7.846,36	\$ 9.289,81	\$ 1.443,45	18,40%
633.02.04	Décimo cuarto Sueldo	\$ 4.468,91	\$ 5.759,38	\$ 1.290,47	28,88%
633.05.07	Honorarios	\$ 1.232,52		\$ (1.232,52)	-100,00%
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	\$ 6.005,65	\$ 11.873,23	\$ 5.867,58	97,70%
633.05.10	Servicios Personales por Contrato	\$ 3.150,00	\$ 4.200,00	\$ 1.050,00	33,33%
633.06.01	Aporte Patronal IESS	\$ 10.390,31	\$ 11.874,41	\$ 1.484,10	14,28%
633.06.02	Fondo de Reserva	\$ 3.711,13	\$ 5.322,08	\$ 1.610,95	43,41%
633.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	\$ 4.702,69	\$ 2.204,70	\$ (2.497,99)	-53,12%
634	Bienes y Servicios de Consumo				
634.01	Servicios Básicos				
634.01.01	Agua Potable	\$ 6.762,00	\$ 5.842,00	\$ (920,00)	-13,61%
634.01.05	Telecomunicaciones	\$ 1.846,19	\$ 2.267,47	\$ 421,28	22,82%
634.02	Servicios Generales				
634.02.03	Almacenamiento, Embalaje, Envase y Recarga de Extintores	\$ 309,00	\$ 155,50	\$ (153,50)	-49,68%
634.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado,	\$ 2.254,77	\$ 2.427,10	\$ 172,33	7,64%

634.02.08	Servicios de Seguridad y Vigilancia	\$ 27.273,29	\$ 31.756,62	\$ 4.483,33	16,44%
634.02.18	Difusión e Información	\$ 6.669,00	\$ 7.098,15	\$ 429,15	6,43%
634.03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias				
634.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior		\$ 40,00	\$ 40,00	
634.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones				
634.04.02	Gastos en Edificios Locales y Residencias	\$ 2.064,35	\$ 4.830,00	\$ 2.765,65	133,97%
634.04.03	Gastos en Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento)	\$ 2.980,00	\$ 4.592,54	\$ 1.612,54	54,11%
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos (Reparaciones, Cer)		\$ 5.543,26	\$ 5.543,26	
634.06	Contratación de Estudios e Investigaciones				
634.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	\$ 940,00	\$ 2.250,00	\$ 1.310,00	139,36%
634.06.03	Servicios de Capacitación	\$ 720,96	\$ 180,00	\$ (540,96)	-75,03%
634.07	Gastos en Informática				
634.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	\$ 206,49	\$ 1.117,80	\$ 911,31	441,33%
634.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente				
634.08.03	Combustibles - Lubricantes - Desengrasantes	\$ 1.370,41	\$ 2.633,58	\$ 1.263,17	92,17%
634.08.04	Materiales de Oficina	\$ 2.184,26	\$ 1.623,09	\$ (561,17)	-25,69%
634.08.05	Materiales de Aseo	\$ 1.176,72	\$ 758,66	\$ (418,06)	-35,53%
634.08.09	Medicina e insumos farmacéuticos		\$ 64,80	\$ 64,80	
634.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la Construcción, Eléctricos, Plomería, Carpintería, Señalización Vial, Navegación y Contra Incendios	\$ 881,50	\$ 2.673,99	\$ 1.792,49	203,35%
634.08.99	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente		\$ 848,61	\$ 848,61	
634.45	Bienes Muebles no Depreciables				
634.45.04	Maquinarias y Equipos (Bienes Muebles no Depreciables)		\$ 8.038,11	\$ 8.038,11	
634.45.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 193,00	\$ 539,26	\$ 346,26	179,41%
635	Gastos Financieros y Otros				
635.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones				
635.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones, Permisos, Licencias y Patentes	\$ 2.157,04	\$ 4.747,80	\$ 2.590,76	120,11%
635.04	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos				
635.04.03	Comisiones Bancarias	\$ 365,21	\$ 475,70	\$ 110,49	30,25%
	TOTAL: GASTOS DE OPERACIÓN	\$ (192.238,04)	\$ (241.032,28)	\$ 48.794,24	25,38%
	RESULTADO DESPUÉS DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 38.468,63	\$ 27.193,14	\$ (11.275,49)	-9,12%
	TRANSFERENCIAS NETAS				
636	Transferencias Entregadas				
636.01	Transferencias Corrientes del Sector Público				
636.01.01	A Entidades del Presupuesto General del Estado		\$ 14.254,69	\$ 14.254,69	
636.01.02	A Entidades Descentralizadas y Autónomas	\$ 10.988,84		\$ (10.988,84)	-100,00%
	TOTAL: TRANSFERENCIAS NETAS	\$ (10.988,84)	\$ (14.254,69)	\$ 3.265,85	29,72%
	RESULTADO DESPUÉS DE TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 27.479,79	\$ 12.938,45	\$ (14.541,34)	-38,84%

OTROS GASTOS					
625	Rentas de Inversiones y Otros				
625.24	Otros Ingresos no Clasificados				
625.24.99	Otros no Especificados	\$ (22.973,06)	\$ (400,07)	\$ 22.572,99	-98,26%
638	Costo de Ventas y Otros				
638.51	Depreciación Bienes de Administración	\$ 4.300,62	\$ 6.494,85	\$ 2.194,23	51,02%
639	Actualizaciones y Ajustes				
639.51	Actualización de Pasivos	\$ 22.797,60		\$ (22.797,60)	-100,00%
	TOTAL: OTROS GASTOS	\$ (4.125,16)	\$ (6.094,78)	\$ 1.969,62	47,75%
	RESULTADO DESPUÉS DE OTROS GASTOS	\$ 23.354,63	\$ 6.843,67	\$ (16.510,96)	-70,70%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 23.354,63	\$ 6.843,67	\$ (16.510,96)	-70,70%

Fuente: Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Análisis de las ventas

En el análisis horizontal del estado de resultados correspondientes a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., permitió determinar que la cuenta más representativa son las ventas con un incremento de 503.117,76 según la variación absoluta y con un 22.57% según la variación relativa con relación al año 2017.

Análisis de los gastos

Al realizar el análisis horizontal del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., se determinó que la cuenta más representativa son las remuneraciones unificadas con 21.620,33 según la variación absoluta y con un 48,45% según la variación relativa con relación al año 2017.

Análisis de la utilidad

La utilidad de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., determinó una caída de 16.510,96.

Tabla 42-3: Balance General – Análisis Vertical años 2016 y 2017

ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL AÑOS 2016-2017					
CODIFICACIÓN	CUENTAS	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2017
1	ACTIVOS				
11	OPERACIONALES				
111	Efectivo y Equivalente de Efectivo				
111.01	Cajas Recaudadoras	\$ 15.060,90	7,28%	\$ 22.454,49	9,30%
111.06	Banco Central del Ecuador Empresas Públicas	\$ 16.793,74	8,11%	\$ 16.457,89	6,81%
111.15	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal-Cuenta de Recaudación	\$ 14.814,65	7,16%	\$ 11.348,33	4,70%
111.33	Notas de Crédito por Efectivizar	\$ 6.089,94	2,94%		0,00%
112	Anticipos de Fondos				
112.01	Anticipos a Servidores Públicos				
112.01.01	Anticipos de Remuneraciones Tipo "A"	\$ 4.180,04	2,02%	\$ 310,93	0,13%
112.05	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o Servicios	\$ 13.739,97	6,64%		0,00%
112.08	Anticipos del Impuesto a la Renta (Cr. Tributario) EE. PP.	\$ 8.407,42	4,06%	\$ 8.407,42	3,48%
112.21	Egresos Realizados por Recuperar (IESS)	\$ 510,00	0,25%	\$ 1.614,11	0,67%
112.22	Egresos Realizados por Recuperar (Pagos efectuados al SRI)	\$ 30,00	0,01%	\$ 30,00	0,01%
112.50	Por Recuperación de Fondos	\$ 903,97	0,44%	\$ 287,54	0,12%
113	Cuentas por Cobrar				
113.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	\$ 40.201,12	19,42%	\$ 0,01	0,00%
113.81	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado				
113.81.01	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Compras	\$ 10.592,18	5,12%	\$ 12.142,10	5,03%
113.81.02	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado – Ventas	\$ 126,37	0,06%		0,00%
124	Deudores Financieros				
124.01	IVA, Crédito Fiscal por Compras de Bienes y Servicios				
124.01.03	Crédito Fiscal por Compras – Producción	\$ 7.906,32	3,82%	\$ 7.906,32	3,27%
124.83	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores				
124.83.81	Cuentas por Cobrar Años Anteriores Impuesto al Valor Agregado-Compras		0,00%	\$ 10.592,18	4,39%
124.83.86	Cuentas por Cobrar Años Anteriores Impuesto al Valor Agregado-Ventas		0,00%	\$ 126,37	0,05%
124.85	Cuentas por Cobrar del Año Anterior				
124.85.14	Cuentas por Cobrar del Año Anterior Venta de Bienes y Servicios		0,00%	\$ 62.700,75	25,96%
124.98	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores				
124.98.01	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	\$ 10.796,87	5,22%	\$ 9.293,45	3,85%
132	Inventarios para Producción				
132.08	Inventarios de Bienes de Uso y Consumo para Producción				
132.08.03	Inventarios de Combustibles y Lubricantes	\$ 18.854,15	9,11%	\$ 25.298,70	10,47%
	SUBTOTAL: CORRIENTE	\$ 169.007,64	81,65%	\$ 188.970,59	78,24%
	FIJO				
14	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
141	Propiedad Planta y Equipo de Administración				

141.01	Bienes Muebles				
141.01.03	Mobiliarios	\$ 5.051,77	2,44%	\$ 6.551,77	2,71%
141.01.04	Maquinarias y Equipos	\$ 568,82	0,27%	\$ 568,82	0,24%
141.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 26.862,24	12,98%	\$ 29.339,87	12,15%
141.01.11	Partes y Repuestos	\$ 2.998,76	1,45%	\$ 2.998,76	1,24%
141.99	(-) Depreciación Acumulada				
141.99.03	(-) Depreciación Acumulada de Mobiliarios		0,00%	\$ (563,91)	-0,23%
141.99.04	(-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos	\$ (423,66)	-0,20%	\$ (769,26)	-0,32%
141.99.06	(-) Depreciación Acumulada de Herramientas	\$ (57,84)	-0,03%	\$ (86,76)	-0,04%
141.99.07	(-) Depreciación Acumulada de Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ (4.020,33)	-1,94%	\$ (9.576,75)	-3,97%
142	Propiedad, Planta y Equipo de Producción				
142.01	Bienes Muebles				
142.01.04	Maquinarias y Equipos (Bienes de larga Duración)	\$ 4.510,75	2,18%	\$ 11.630,71	4,82%
	SUBTOTAL: FIJO	\$ 35.490,51	17,15%	\$ 40.093,25	16,60%
	OTROS				
12	INVERSIONES FINANCIERAS				
125	Servicios y Otros Pagos Diferidos				
125.31	Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos - Corrientes				
125.31.01	Prepagos de Seguros		0,00%	\$ 4.456,49	1,85%
126	Cuentas de Dudosa Recuperación				
126.07	Deudores Financieros no Recuperables	\$ 121,74	0,06%	\$ 121,74	0,05%
13	INVERSIONES PARA CONSUMO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACION				
131	Inventarios para Consumo Corriente				
131.01	Inventarios de Bienes de Uso y Consumo Corriente				
131.01.02	Inventarios de Vestuario, Lencería, Prendas de Protección y Accesorios para Uniformes Militares y Policías	\$ 609,31	0,29%	\$ 2.965,73	1,23%
131.01.04	Inventarios de Materiales de Oficina	\$ 904,86	0,44%	\$ 2.577,63	1,07%
131.01.05	Inventarios de Materiales de Aseo		0,00%	\$ 1.518,90	0,63%
131.01.06	Inventarios de Herramientas (Bienes de Uso y Consumo Corriente)	\$ 57,50	0,03%	\$ 181,91	0,08%
131.01.13	Inventarios de Repuestos y Accesorios	\$ 767,47	0,37%	\$ 602,47	0,25%
131.01.99	Inventarios de Otros de Uso y Consumo Corriente	\$ 40,32	0,02%	\$ 40,32	0,02%
	SUBTOTAL: OTROS	\$ 2.501,20	1,21%	\$ 12.465,19	5,16%
	TOTAL ACTIVO	\$ 206.999,35	100,00%	\$ 241.529,03	100,00%
2	PASIVOS				
21	DEUDA FLOTANTE				
212	Depósitos y Fondos de Terceros				
212.03	Fondos de Terceros	\$ 9.317,83	4,50%		0,00%
212.51	Depósitos de Recaudaciones en el Sistema Financiero	\$ 130,87	0,06%		0,00%
213	Cuentas por Pagar				
213.51	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	\$ 2.616,92	1,26%	\$ 2.635,91	1,09%
213.53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	\$ 101,00	0,05%		0,00%
213.57	Cuentas por Pagar Otros Gastos		0,00%	\$ 86,86	0,04%
213.63	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,01	0,00%		0,00%
213.81	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado				

213.81.01	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Contribuyente Especial - Proveedor 100%	\$ 12,83	0,01%		0,00%
213.81.03	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Bienes - Proveedor 70%	\$ 423,85	0,20%		0,00%
213.81.04	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Bienes - SRI 30%	\$ 497,20	0,24%	\$ 226,80	0,09%
213.81.05	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Servicios - Proveedor 30%	\$ 0,01	0,00%		0,00%
213.81.06	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Servicios - SRI 70%	\$ 168,68	0,08%	\$ (226,80)	-0,09%
213.81.07	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Facturado - Cobrado 100%	\$ 1.607,27	0,78%		0,00%
213.84	Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	\$ 4.028,34	1,95%		0,00%
22	FINANCIAMIENTO				
224	Financieros				
224.82	Depósitos y Fondos de Terceros de Año Anterior				
224.82.03	Depósitos y Fondos de Terceros del Año Anterior – Fondos de Terceros		0,00%	\$ 1.447,58	0,60%
224.82.51	Depósitos y Fondos de Terceros del Año Anterior – Depósitos de Recaudaciones en el Sistema Financiero		0,00%	\$ 7.209,28	2,98%
224.85	Cuentas por Pagar del Año Anterior				
224.85.51	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Gastos en Personal		0,00%	\$ 466,66	0,19%
224.85.53	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Bienes y Servicios de Consumo		0,00%	\$ 111,12	0,05%
224.85.63	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Bienes y Servicios para Producción		0,00%	\$ 33.616,21	13,92%
224.85.81	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Impuesto al Valor Agregado		0,00%	\$ 481,89	0,20%
224.85.84	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Inversiones en Bienes de Larga Duración		0,00%	\$ 15,69	0,01%
224.98	Cuentas por Pagar de Años Anteriores				
224.98.01	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	\$ 1.197,32	0,58%	\$ 1.716,94	0,71%
	SUBTOTAL: CORRIENTE	\$ 20.102,13	9,71%	\$ 47.788,14	19,79%
	TOTAL PASIVO	\$ 20.102,13	9,71%	\$ 47.788,14	19,79%
6	PATRIMONIO				
61	PATRIMONIO ACUMULADO				
611	Patrimonio Público				
611.07	Patrimonio Empresas Públicas	\$ 160.901,66	77,73%	\$ 160.901,66	66,62%
618	Resultados de Ejercicios				
618.01	Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 2.640,93	1,28%	\$ 25.995,56	10,76%
	SUBTOTAL: PATRIMONIO	\$ 163.542,59	79,01%	\$ 186.897,22	77,38%
618.03	Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 23.354,63	11,28%	\$ 6.843,67	2,83%
	SUBTOTAL	\$ 23.354,63	11,28%	\$ 6.843,67	2,83%
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 186.897,22	90,29%	\$ 193.740,89	80,21%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 206.999,35	100,00%	\$ 241.529,03	100,00%

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

Análisis de los activos

Al realizar el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se evidencia que

la cuenta más representativa es Cuentas por Cobrar del Año Anterior Venta de Bienes y Servicios con un porcentaje de 25,96% para el último año.

Análisis de los pasivos

Al realizar el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., evidencio que la cuenta más representativa es Cuentas por Pagar del Año Anterior - Bienes y Servicios para Producción con un porcentaje del 13,92% para el último año.

Análisis de la utilidad del ejercicio

Al realizar el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., determino que en el año 2016 el porcentaje fue de 11,28% mientras que en el año 2017 el porcentaje fue de 2,83% en el que se evidencia un decremento para en el último año.

Tabla 43-3: Balance General – Análisis Horizontal años 2016 y 2017

ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL AÑOS 2016-2017					
CODIFICACIÓN	Cuentas	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	VARIACIÓN HORIZONTAL	
				ABSOLUTA	RELATIVA
1	ACTIVOS				
11	OPERACIONALES				
111	Efectivo y Equivalente de Efectivo				
111.01	Cajas Recaudadoras	\$ 15.060,90	\$ 22.454,49	\$ 7.393,59	49,09%
111.06	Banco Central del Ecuador Empresas Públicas	\$ 16.793,74	\$ 16.457,89	\$ (335,85)	-2,00%
111.15	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal-Cuenta de Recaudación	\$ 14.814,65	\$ 11.348,33	\$ (3.466,32)	-23,40%
111.33	Notas de Crédito por Efectivizar	\$ 6.089,94		\$ (6.089,94)	-100,00%
112	Anticipos de Fondos				
112.01	Anticipos a Servidores Públicos				
112.01.01	Anticipos de Remuneraciones Tipo "A"	\$ 4.180,04	\$ 310,93	\$ (3.869,11)	-92,56%
112.05	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o Servicios	\$ 13.739,97		\$ (13.739,97)	-100,00%
112.08	Anticipos del Impuesto a la Renta (Cr. Tributario) EE. PP.	\$ 8.407,42	\$ 8.407,42	\$ -	0,00%
112.21	Egresos Realizados por Recuperar (IESS)	\$ 510,00	\$ 1.614,11	\$ 1.104,11	216,49%
112.22	Egresos Realizados por Recuperar (Pagos efectuados al SRI)	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ -	0,00%
112.50	Por Recuperación de Fondos	\$ 903,97	\$ 287,54	\$ (616,43)	-68,19%
113	Cuentas por Cobrar				
113.14	Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios	\$ 40.201,12	\$ 0,01	\$ (40.201,11)	-100,00%
113.81	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado				
113.81.01	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Compras	\$ 10.592,18	\$ 12.142,10	\$ 1.549,92	14,63%
113.81.02	Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Ventas	\$ 126,37		\$ (126,37)	-100,00%
124	Deudores Financieros				
124.01	IVA, Crédito Fiscal por Compras de Bienes y Servicios				
124.01.03	Crédito Fiscal por Compras – Producción	\$ 7.906,32	\$ 7.906,32	\$ -	0,00%
124.83	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores				
124.83.81	Cuentas por Cobrar Años Anteriores Impuesto al Valor Agregado-Compras		\$ 10.592,18	\$ 10.592,18	
124.83.86	Cuentas por Cobrar Años Anteriores Impuesto al Valor Agregado-Ventas		\$ 126,37	\$ 126,37	
124.85	Cuentas por Cobrar del Año Anterior				
124.85.14	Cuentas por Cobrar del Año Anterior Venta de Bienes y Servicios		\$ 62.700,75	\$ 62.700,75	

124.98	<i>Cuentas por Cobrar de Años Anteriores</i>				
124.98.01	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	\$ 10.796,87	\$ 9.293,45	\$ (1.503,42)	-13,92%
132	<i>Inventarios para Producción</i>				
132.08	<i>Inventarios de Bienes de Uso y Consumo para Producción</i>				
132.08.03	Inventarios de Combustibles y Lubricantes	\$ 18.854,15	\$ 25.298,70	\$ 6.444,55	34,18%
	SUBTOTAL: CORRIENTE	\$ 169.007,64	\$ 188.970,59	\$ 19.962,95	11,81%
	FIJO				
14	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
141	<i>Propiedad Planta y Equipo de Administración</i>				
141.01	<i>Bienes Muebles</i>				
141.01.03	Mobiliarios	\$ 5.051,77	\$ 6.551,77	\$ 1.500,00	29,69%
141.01.04	Maquinarias y Equipos	\$ 568,82	\$ 568,82	\$ -	0,00%
141.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 26.862,24	\$ 29.339,87	\$ 2.477,63	9,22%
141.01.11	Partes y Repuestos	\$ 2.998,76	\$ 2.998,76	\$ -	0,00%
141.99	<i>(-) Depreciación Acumulada</i>				
141.99.03	(-) Depreciación Acumulada de Mobiliarios		\$ (563,91)	\$ (563,91)	
141.99.04	(-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos	\$ (423,66)	\$ (769,26)	\$ (345,60)	81,57%
141.99.06	(-) Depreciación Acumulada de Herramientas	\$ (57,84)	\$ (86,76)	\$ (28,92)	50,00%
141.99.07	(-) Depreciación Acumulada de Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ (4.020,33)	\$ (9.576,75)	\$ (5.556,42)	138,21%
142	<i>Propiedad, Planta y Equipo de Producción</i>				
142.01	<i>Bienes Muebles</i>				
142.01.04	Maquinarias y Equipos (Bienes de larga Duración)	\$ 4.510,75	\$ 11.630,71	\$ 7.119,96	157,84%
	SUBTOTAL: FIJO	\$ 35.490,51	\$ 40.093,25	\$ 4.602,74	12,97%
	OTROS				
12	INVERSIONES FINANCIERAS				
125	<i>Servicios y Otros Pagos Diferidos</i>				
125.31	<i>Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos - Corrientes</i>				
125.31.01	Prepagos de Seguros		\$ 4.456,49	\$ 4.456,49	
126	<i>Cuentas de Dudosas Recuperación</i>				
126.07	Deudores Financieros no Recuperables	\$ 121,74	\$ 121,74	\$ -	0,00%
13	INVERSIONES PARA CONSUMO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACION				
131	<i>Inventarios para Consumo Corriente</i>				
131.01	<i>Inventarios de Bienes de Uso y Consumo Corriente</i>				
131.01.02	Inventarios de Vestuario, Lencería, Prendas de Protección y Accesorios para Uniformes Militares y Policías	\$ 609,31	\$ 2.965,73	\$ 2.356,42	386,74%
131.01.04	Inventarios de Materiales de Oficina	\$ 904,86	\$ 2.577,63	\$ 1.672,77	184,87%
131.01.05	Inventarios de Materiales de Aseo		\$ 1.518,90	\$ 1.518,90	
131.01.06	Inventarios de Herramientas (Bienes de Uso y Consumo Corriente)	\$ 57,50	\$ 181,91	\$ 124,41	216,37%
131.01.13	Inventarios de Repuestos y Accesorios	\$ 767,47	\$ 602,47	\$ (165,00)	-21,50%
131.01.99	Inventarios de Otros de Uso y Consumo Corriente	\$ 40,32	\$ 40,32	\$ -	0,00%
	SUBTOTAL: OTROS	\$ 2.501,20	\$ 12.465,19	\$ 9.963,99	398,37%
	TOTAL ACTIVO	\$ 206.999,35	\$ 241.529,03	\$ 34.529,68	16,68%
2	PASIVOS				
21	DEUDA FLOTANTE				
212	<i>Depósitos y Fondos de Terceros</i>				
212.03	Fondos de Terceros	\$ 9.317,83		\$ (9.317,83)	-100,00%
212.51	Depósitos de Recaudaciones en el Sistema Financiero	\$ 130,87		\$ (130,87)	-100,00%
213	<i>Cuentas por Pagar</i>				
213.51	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	\$ 2.616,92	\$ 2.635,91	\$ 18,99	0,73%
213.53	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	\$ 101,00		\$ (101,00)	-100,00%
213.57	Cuentas por Pagar Otros Gastos		\$ 86,86	\$ 86,86	
213.63	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,01		\$ (0,01)	-100,00%
213.81	<i>Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado</i>				
213.81.01	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Contribuyente Especial - Proveedor 100%	\$ 12,83		\$ (12,83)	-100,00%
213.81.03	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Bienes - Proveedor 70%	\$ 423,85		\$ (423,85)	-100,00%
213.81.04	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Bienes - SRI 30%	\$ 497,20	\$ 226,80	\$ (270,40)	-54,38%
213.81.05	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Servicios - Proveedor 30%	\$ 0,01		\$ (0,01)	-100,00%
213.81.06	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Servicios - SRI 70%	\$ 168,68	\$ (226,80)	\$ (395,48)	-234,46%
213.81.07	Cuentas por Pagar Impuesto al Valor Agregado Facturado - Cobrado 100%	\$ 1.607,27		\$ (1.607,27)	-100,00%
213.84	Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	\$ 4.028,34		\$ (4.028,34)	-100,00%
22	FINANCIAMIENTO				
224	<i>Financieros</i>				
224.82	<i>Depósitos y Fondos de Terceros de Año Anterior</i>				
224.82.03	Depósitos y Fondos de Terceros del Año Anterior – Fondos de Terceros		\$ 1.447,58	\$ 1.447,58	
224.82.51	Depósitos y Fondos de Terceros del Año Anterior – Depósitos de Recaudaciones en el Sistema Financiero		\$ 7.209,28	\$ 7.209,28	
224.85	<i>Cuentas por Pagar del Año Anterior</i>				
224.85.51	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Gastos en Personal		\$ 466,66	\$ 466,66	

224.85.53	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Bienes y Servicios de Consumo		\$ 111,12	\$ 111,12	
224.85.63	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Bienes y Servicios para Producción		\$ 33.616,21	\$ 33.616,21	
224.85.81	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Impuesto al Valor Agregado		\$ 481,89	\$ 481,89	
224.85.84	Cuentas por Pagar del Año Anterior - Inversiones en Bienes de Larga Duración		\$ 15,69	\$ 15,69	
224.98	Cuentas por Pagar de Años Anteriores				
224.98.01	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	\$ 1.197,32	\$ 1.716,94	\$ 519,62	43,40%
	SUBTOTAL: CORRIENTE	\$ 20.102,13	\$ 47.788,14	\$ 27.686,01	137,73%
	TOTAL PASIVO	\$ 20.102,13	\$ 47.788,14	\$ 27.686,01	137,73%
6	PATRIMONIO				
61	PATRIMONIO ACUMULADO				
611	Patrimonio Público				
611.07	Patrimonio Empresas Públicas	\$ 160.901,66	\$ 160.901,66	\$ -	0,00%
618	Resultados de Ejercicios				
618.01	Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 2.640,93	\$ 25.995,56	\$ 23.354,63	884,33%
	SUBTOTAL: PATRIMONIO	\$ 163.542,59	\$ 186.897,22	\$ 23.354,63	14,28%
618.03	Resultado del Ejercicio Vigente	\$ 23.354,63	\$ 6.843,67	\$ (16.510,96)	-70,70%
	SUBTOTAL	\$ 23.354,63	\$ 6.843,67	\$ (16.510,96)	-70,70%
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 186.897,22	\$ 193.740,89	\$ 6.843,67	3,66%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 206.999,35	\$ 241.529,03	\$ 34.529,68	16,68%

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

Análisis de los activos

Al realizar el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se evidencia un incremento en la cuenta de Cajas Recaudadoras de 7.393,59 según la variación absoluta y con un 49,09% según la variación relativa.

Análisis de los pasivos

Al realizar el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se evidencia un incremento en la cuenta de Cuentas por Pagar de Años Anteriores de 519,62 según la variación absoluta y con un 43,40% según la variación relativa.

Análisis de la utilidad del ejercicio

Al realizar el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., evidencio un notorio decremento de (16.510,96) según la variación absoluta y con un -70,70% según la variación relativa.

3.5.3.2 Análisis de los indicadores financieros

a. Índices de liquidez

Tabla 44-3: Índices de liquidez

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
ÍNDICE DE SOLVENCIA	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 169.007,64}{\$ 20.102,13}$ = \$ 8,41	$\frac{\$ 188.970,59}{\$ 47.788,14}$ = \$ 3,95	La liquidez en la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., en el año 2017 fue de \$ 3,95 es decir, disminuyo con \$ 4,46 para cubrir cada dólar del pasivo corriente en relación con el año 2016, lo que se interpreta es que la empresa no dispone ni puede cubrir las deudas a corto plazo de manera inmediata.
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 169.007,64 - \$ 18.854,15}{\$ 20.102,13}$ = \$ 7,47	$\frac{\$ 188.970,59 - \$ 25.298,7}{\$ 47.788,14}$ = \$ 3,42	La prueba acida en la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., fue de \$ 3,42 es decir, disminuyo \$ 4,05 con relación el año 2016, lo que se interpreta es que los saldos en efectivo no son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente – Pasivo Corriente	$\$ 169.007,64 - \$ 20.102,13$ = \$ 148.905,51	$\$ 188.970,59 - \$ 47.788,14$ = \$ 141.182,45	El capital de trabajo en la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., se observó que en el año 2017 fue de \$ 141.182,45 menor a la cantidad en relación al año 2016, esto se interpreta de que ha existido una disminución de \$ 7.723,06, sin embargo la empresa cuenta con capital para hacer frente a sus obligaciones.

Fuente: Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

b. Índices de solvencia

Tabla 45-3: Índices de solvencia

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
ÍNDICE DE SOLIDEZ	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 20.102,13}{\$ 206.999,35}$ = 0,10%	$\frac{\$ 47.788,14}{\$ 241.529,03}$ = 0.20%	El índice de solidez en la Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P., en el año 2016 fue de 0,10% y para el año 2017 fue de 0.20% lo que nos permite interpretar que el 80% del capital que dispone la empresa es propio mientras que el 20% está financiado por acreedores.
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 20.102,13}{\$ 186.897,22}$ = 0,11%	$\frac{\$ 47.788,14}{\$ 193.740,89}$ = 0.25%	El índice de endeudamiento en la Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P., en el año 2016 fue de 0,11% y para el año 2017 fue de 0,25% lo que nos permite interpretar que 75% del patrimonio es propio mientras que el 25% es financiado por acreedores.

Fuente: Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

c. Índices de rentabilidad

Tabla 46-3: Índices de rentabilidad

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
ROS	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 23.354,63}{\$ 2 229.245,62} = 0,0104\%$	$\frac{\$ 6.843,67}{\$ 2 732.363,38} = 0,00250\%$	La rentabilidad sobre ventas en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., en el año 2016 tuvo una rentabilidad de 0,0104% sobre las ventas mientras que en el año 2017 la rentabilidad fue de 0,00250%, este indicador nos permitió interpretar que la empresa no posee rentabilidad.
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 23.354,63}{\$ 186.897,22} = 0,12\%$	$\frac{\$ 6.843,67}{\$ 193.740,89} = 0,04\%$	La rentabilidad sobre el patrimonio en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., la rentabilidad en el año 2016 fue de 0,12% mientras que en el año 2017 la rentabilidad fue de 0,04% lo que nos permitió identificar que existió una disminución de la rentabilidad del 0,08%.
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 23.354,63}{\$ 206.999,35} = 0,11\%$	$\frac{\$ 6.843,67}{\$ 241.529,03} = 0,03\%$	La rentabilidad sobre los activos en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., en el 2016 la rentabilidad fue de 0,11% y en el año 2017 fue de 0,03% esto nos permitió interpretar que la gestión administrativa de la empresa debe mejorar en el uso de los activos.

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

3.6 Verificación de la idea a defender

En la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., de acuerdo a las encuestas realizadas en el Área Administrativa Contable se pudo deducir que no se ejecuta y tampoco está aprobado por el directorio de la ESPOCH un Plan Estratégico Financiero que permita la correcta toma de decisiones en el ámbito financiero en beneficio de la empresa, la inestabilidad en el cargo de la gerencia ha provocado que no se realice la gestión adecuada en el cumplimiento de actividades que permitan el desarrollo de la empresa.

Respecto de las compras y ventas de combustibles extra, super y diesel no existe un sistema de información que arroje cifras reales de las existencias debido a que las Kardex que se realizan dentro de la empresa se las elaboran de forma empírica. Así también dentro de la empresa no realiza un control de gastos sino que estos se rigen a lo que se establece en el plan anual de contratación pública cuyo ente regulador es el Ministerio de Trabajo.

En relación a los clientes externos de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., se observó que existe fidelización de los clientes porque manifiestan estar satisfechos por el servicio, sin embargo los clientes consideran que se debe mejorar en cuanto a la implementación de surtidores que agilicen el momento de cargar el combustible cuando existe aglomeración de vehículos en determinadas horas del día, así también los clientes manifiestan que uno de los beneficios que más obtienen de cargar el combustible es que reciben la cantidad justa a comparación de otras gasolineras de la ciudad.

En la empresa no se evidencia un manejo con criterio empresarial puesto que la gerencia no realiza gestión para fijar metas y objetivos financieros, tampoco se elaboran índices y razones financieras, el control interno dentro de la empresa se lo realiza con más constancia en el Área Administrativa Contable a través de registros documentales, sin embargo no existe un control interno sistematizado en el que se involucre desde gerencia hasta los despachadores de acorde a las necesidades de la empresa, así también el presupuesto financiero que se elabora de acorde a lo que rige el Código Orgánico de

Planeación y Finanzas Publicas no se evalúa por parte de gerencia para conocer si la efectividad de este presupuesto es óptimo para el crecimiento de la empresa.

El diseño un plan estratégico financiero nos permitirá incrementar las ventas a través de la implementación de estrategias de acuerdo a las necesidades que se evidencien dentro de la empresa, esto nos ayudara a alcanzar la rentabilidad óptima.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

Diseño de un plan estratégico financiero para incrementar la rentabilidad en la estación de servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P., ciudad de Riobamba, período 2017.

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Antecedentes de la propuesta

4.2.1.1 Descripción

La Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P., tiene su origen de la ex Unidad Productiva que en aquel momento la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se vio en la necesidad de crear para que pueda abastecer de combustibles a los vehículos que son propiedad de la institución y el público en general. Es así que en sesión ordinaria del H. Consejo Politécnico del 29 de Noviembre de 1983 según acta No. 37 se aprueba la constitución de una Gasolinera en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y que la Facultad de Administración de Empresas envíe al H. Consejo Politécnico un Proyecto de Manejo Administrativo de la Gasolinera Politécnica ESPOCH.

Fue creada entró en funcionamiento en Octubre de 1991, como una unidad de autogestión y autofinanciamiento constituyéndose en una Unidad de Producción adscrita a la Facultad de Administración de Empresas.

Con oficio No. 91133-DSNH-DCT-91 del 07 de Octubre de 1991, El Director Nacional de Hidrocarburos comunica que una vez que se ha cumplido con los requisitos que establece el marco legal vigente, ésta Dirección Nacional autoriza el funcionamiento de la Gasolinera.

El 06 de Enero de 1992 el H. Consejo Politécnico mediante resolución aprueba el Reglamento de la Unidad Didáctica de Comercialización de Combustibles y Lubricantes de la ESPOCH, anexa a la Facultad de Administración de Empresas.

Con resolución No. 0216 del 25 y 26 de Septiembre de 1992 el H. Consejo Politécnico resuelve que todas las unidades de servicio pasen a formar parte de las Unidades de Producción de Servicios y Consultoría.

Actualmente en el seno del Consejo Politécnico de la ESPOCH, se decidió mediante RESOLUCIÓN 345.CP.2014 con fecha 16 de octubre del 2014, resolvió que la Unidad Productiva Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica se constituya como Empresa Pública denominada Estación de Servicios “ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P.”, entregándole atribuciones que constan en la Ley para su normal funcionamiento. (ESPOCH, 2018).

4.2.1.2 *Base Legal*

Que, la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 225, manifiesta: “El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”;

Que, el inciso segundo del artículo 297, del mismo cuerpo legal dice: “Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”;

Que, el artículo 315 de la Constitución respecto de las Empresas Públicas, dispone: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán

como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos”;

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 355 reconoce a las Universidades y Escuelas Politécnicas el ejercicio de su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución para lo cual la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 17, establece: “Reconocimiento de la autonomía responsable.- El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas”;

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 4 define a las mismas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado;

Que, el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en sus incisos segundo y final manifiesta: “Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento; En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.”;

Que, dentro del ámbito de aplicación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el artículo 4, en su parte pertinente manifiesta: “Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República. Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público.”

Que, la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 39, manifiesta: “Prohibición de competencia desleal.- Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa. En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior”;

Que, la Ley Orgánica de Educación Superior establece en su artículo 47: “Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente

tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados. Para el tratamiento de asuntos administrativos se integrarán a este órgano los representantes de los servidores y trabajadores”. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.3 *Visión*

Ser la estación líder en venta de combustible en la Provincia, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.4 *Misión*

Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico social y ambiental de la ESPOCH y la Provincia. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.5 *Política de Calidad*

Nuestra política consiste en ser una Estación de Servicio auto sostenible y sólida, con prestigio, confianza y credibilidad, que demuestre su alto nivel de competitividad y productividad, donde exista un ambiente de respeto al ser humano con estándares de calidad, cantidad, seguridad y rentabilidad a fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes, con responsabilidad socio-ambiental. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.6 *Valores*

Entendemos por valores, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que en forma transitoria o permanente constituyen la Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica, convirtiéndose en política institucional para autoridades, empleados, obreros con nombramiento, contrato, mientras dure su permanencia en la institución. Los principios éticos generales que asume la Estación, para la formación integral de sus servidores y clientes son los siguientes:

Libertad.- Optamos por una libertad positiva considerada como la facultad humana de determinar nuestros propios actos para obrar de una manera o de otra.

Igualdad.- es “equidad de ánimo” y al mismo tiempo implica la idea de “relación y armonía entre una cosa y aquello que les es propio”.

Fraternidad.- Concebimos una fraternidad humanista antropocéntrica que enfoque al ser humano como el centro de nuestra atención en base a una auténtica solidaridad.

Responsabilidad.- es toda capacidad u obligación de responder por los actos propios e implica la palabra dada o la fe empeñada.

Honestidad.- Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo, e integridad en el proceder.

Verdad.- es todo juicio o proposición que no se puede negar racionalmente porque implica el reconocimiento o desvelamiento de la realidad auténtica mediante la aplicación de la investigación científica, El saber humano y crecimiento personal.

Perseverancia.- Consideramos la perseverancia como la virtud de “mantenernos constantemente” laborando en la las tareas fundamentales de la educación y la generación de ciencia y tecnología mediante la investigación científica para encontrar soluciones auténticas a los problemas que la sociedad nos demanda. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.7 *Valores Corporativos*

- Atención al cliente

Buscamos cubrir sus expectativas con plena confianza en nuestra Estación.

- Calidad de Servicio

Gestión de la Calidad Total, continua, real, factible y útil, que afecta a toda la empresa, a todos los empleados, productos, procesos y al servicio.

- Consideración a las personas que trabajamos en la empresa

Cuidado y respeto a nuestros trabajadores y sus condiciones laborales, prevención de los daños y deterioro de su salud.

Pretendemos su satisfacción a la vez que su implicación con la organización.

- Compromiso con los que nos rodean y el medio ambiente

Respetamos y buscamos aportar beneficios a nuestros proveedores, a la sociedad y al medioambiente, dentro de un marco ético y sostenible. Para ello adquirimos el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y con cualquier otro requisito que suscriba la organización.

Además de contar con una visión de futuro para evitar y disminuir la contaminación, así como la incorporación de energías limpias que haga posible un desarrollo sostenible. (ESPOCH, 2018)

4.2.1.8 *Beneficios*

Al comprar en la Estación de Servicios Gasolinera Politécnica "GASPOCH" tus beneficios son:

CALIDAD garantizada por nuestros laboratorios certificados y técnicos a nivel mundial.

CANTIDAD justa ya que nuestra estación cuenta con equipos totalmente nuevos controlados periódicamente por la Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).

PRECIOS COMPETITIVOS al comprar combustibles en la Estación de Servicios Gasolinera Politécnica GASPOCH, usted contribuye directamente para el adelanto de la Educación Superior de la Provincia y el País.

SERVICIOS adicionales y justos de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, avalados por los diferentes organismos de control (ARCH, MINTUR, MAE, MSP). (ESPOCH, 2018)

4.2.1.9 *Horario de Atención*

Las 24H00 Ininterrumpidamente (ESPOCH, 2018)

4.2.1.10 *Ubicación*

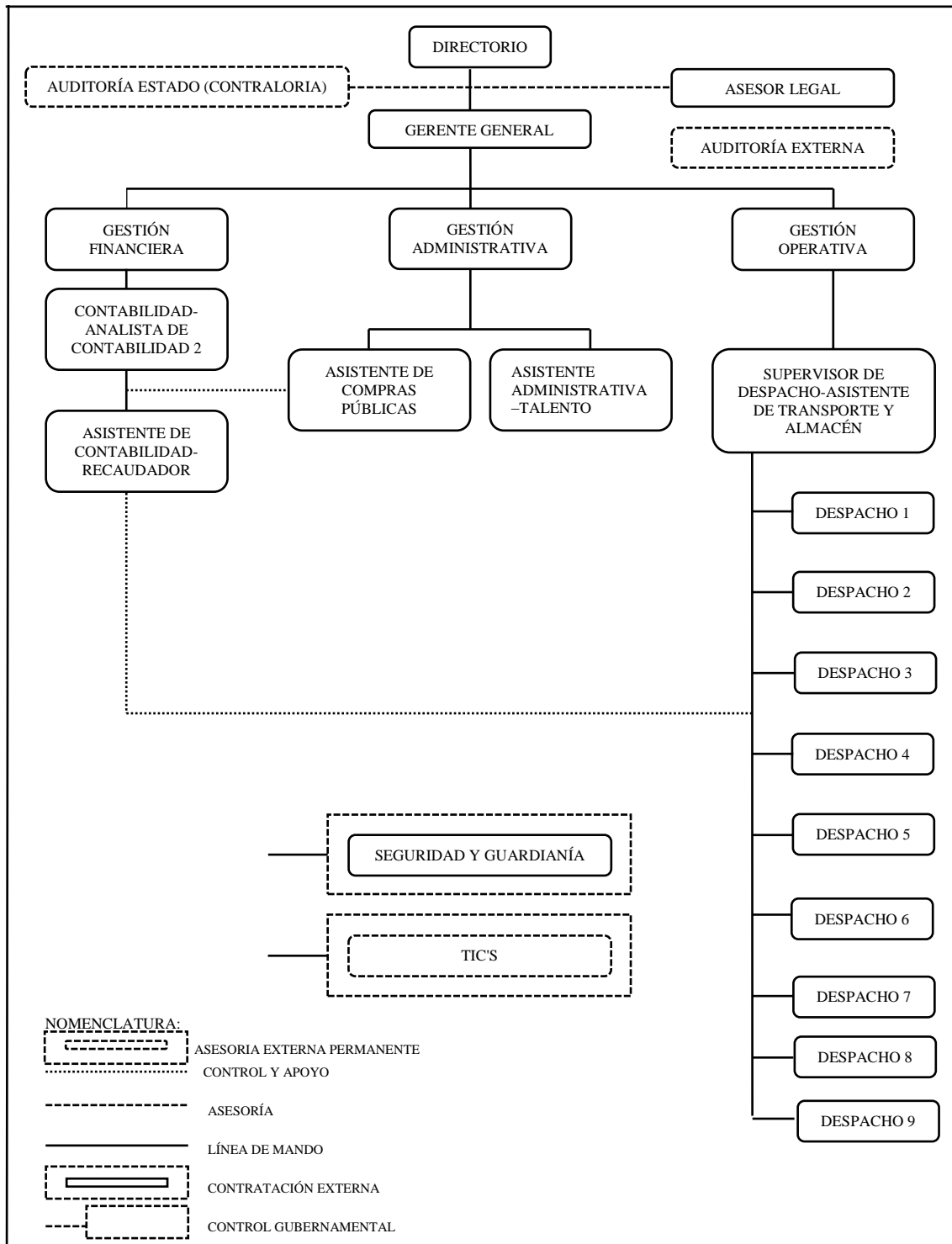
Panamericana Sur Km 1 1/2. Riobamba – Ecuador (ESPOCH, 2018)

4.2.1.11 *Slogan*

Calidad, Cantidad y Precio Justo (ESPOCH, 2018)

4.2.1.12 Organigrama Estructural

Gráfico 1-4: Estructura organizacional



Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.
 Elaborado por: Auquilla, S. 2018

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 *Objetivo general*

Elaborar un Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P., Ciudad de Riobamba, Período 2017.

4.3.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y financieros para identificar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.
- Diseñar un plan estratégico financiero que permita incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 *Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias*

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación se partió el análisis del macroentorno que permitió analizar las dimensiones: económica, política, ambiental, tecnológica, social, competitiva y geográfica. Así mismo el microentorno que nos permitió analizar las dimensiones del: talento humano, administrativa, financiera, comercialización e infraestructura, Posterior se realizó el análisis de las dimensiones con su determinada categorización que se denomina perfil estratégico con sus respectivas respuestas, esto conllevó a la elaboración de la MATRIZ FODA que servirá como base para dar cumplimiento al segundo objetivo.

4.4.1.1 Estructura de la misión

Tabla 1-4: Estructura de la misión

PREGUNTAS	ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.
¿Cuál es el propósito de la estación?	Brindar un servicio óptimo a nuestros clientes
¿Dónde se llevara a cabo la actividad?	En la ciudad de Riobamba
¿Cómo se venderá?	A través del adecuado expendio de combustible al por menor
¿En qué nos convertirá?	Convirtiéndonos en líderes locales
¿Con que criterios se va a realizar?	Garantizando estándares de calidad, cantidad y precio justo
¿Para qué se va a realizar?	Para apoyar al desarrollo y crecimiento de la ciudad

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

a. Misión propuesta

Brindar un servicio óptimo a nuestros clientes en la ciudad de Riobamba a través del adecuado expendio de combustible al por menor convirtiéndonos en líderes locales y garantizando estándares de calidad, cantidad y precio justo para apoyar el desarrollo y crecimiento de la ciudad.

4.4.1.2 Estructura de la visión

Tabla 2-4: Estructura de la visión

PREGUNTAS	ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.
¿Cómo se enfoca la empresa dentro de 5 años?	Ser una estación líder en la comercialización al por menor de combustible extra, super y diésel
¿Cuál es el lugar donde se proyecta en el futuro?	En la ciudad de Riobamba
¿Que ofrecerá?	Ofreciendo un servicio de calidad y calidez
¿Con que finalidad le gustaría crecer?	Con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes

Fuente: Estación de Servicios EPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

a. Visión propuesta

Ser una estación líder en la comercialización al por menor de combustible extra, super y diésel en la ciudad de Riobamba ofreciendo un servicio de calidad y calidez con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.

4.4.1.3 Macro entorno externo

a. Dimensión económica

Tabla 3-4: Dimensión económica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DE1	Inflación	Alta	Crea incertidumbre en los clientes ante la capacidad del consumo de combustible.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes 	Amenaza
DE2	Sueldos	Medio	El Ministerio de Trabajo estableció el salario básico unificado de USD \$ 394.00 dólares para este año, esto ayuda a dinamizar la economía del mercado puesto que aumentan el consumo de combustible por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Empleados • Trabajadores • Clientes 	Equilibrio
DE3	Obligaciones tributarias	Alta	La empresa se rige a la normativa de emisión de facturas electrónicas y requerimientos para la venta de combustible que exige el SRI.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Empleados • Trabajadores • Clientes 	Amenaza

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

b. Dimensión política

Tabla 4-4: Dimensión política

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DP1	Eliminación de subsidios del combustible	Alta	La reducción de subsidios de la gasolina extra y ecopaís crea incertidumbre en la población ya que crea inconformidad en las personas que la consumen de forma masiva sin embargo es una forma de regularizar el precio del combustible en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Ciudadanía • Clientes • Proveedores 	Amenaza

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

c. Dimensión ambiental

Tabla 5-4: Dimensión ambiental

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DA1	Normas ambientales	Alta	La empresa se rige a los entes de control como el: Ministerio del Ambiente, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), Ministerio de Turismo y Ministerio de Salud que controlan y ayudan a precautelar el cuidado del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Empleados • Trabajadores • Entes de control 	Amenaza

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

d. Dimensión tecnológica

Tabla 6-4: Dimensión tecnológica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DT1	Actualización y automatización tecnológica	Alta	Es imprescindible para mejorar los procesos administrativos para el normal funcionamiento de las actividades diarias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Trabajadores 	Oportunidad
DT2	Optimización de los recursos	Media	La optimización de recursos ayudara a mejorar los procesos dentro de la empresa para alcanzar la rentabilidad óptima.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Trabajadores 	Oportunidad media

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

e. Dimensión social

Tabla 7-4: Dimensión social

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DS1	Fidelización de los clientes	Alta	La empresa cuenta con clientes que son fieles debido a la calidad y cantidad del producto que expende la gasolinera.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía • Clientes • Proveedores 	Oportunidad

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

f. Dimensión competitiva

Tabla 8-4: Dimensión competitiva

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DC1	Competencia	Alta	Es imprescindible conocer la competencia directa para poder innovar dentro de la empresa y atraer nuevos clientes que permitan el crecimiento económico en el mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores 	Amenaza

Fuente: Estación de Servicios EPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

g. Dimensión geográfica

Tabla 9-4: Dimensión geográfica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DG1	Ubicación geográfica	Alta	La empresa se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km 1 1/2 y Av.11 de Noviembre en la ciudad de Riobamba considerada un lugar estratégico debido a que se encuentra junto a la ESPOCH.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Clientes • Proveedores 	Oportunidad

Fuente: Estación de Servicios EPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

4.4.1.4 Perfil estratégico de fuerzas externas

Tabla 10-4: Perfil estratégico de fuerzas externas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación		X			
Sueldos			X		
Obligaciones tributarias		X			
Eliminación de subsidios del combustible		X			
Normas ambientales	X				
Actualización y automatización tecnológica				X	
Optimización de los recursos				X	
Fidelización de los clientes					X
Competencia		X			
Ubicación geográfica				X	
TOTAL	1	4	1	3	1
PORCENTAJE	10%	40%	10%	30%	10%

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.
 Elaborado por: Auquilla, S. 2018

a. Respuestas a factores estratégicos externos

Tabla 11-4: Respuestas a factores estratégicos externos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS					
Cód.	Factores Externos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
A1	Inflación	2	0,07	2	0,14
A2	Obligaciones tributarias	2	0,07	2	0,14
A3	Eliminación de subsidios del combustible	3	0,10	3	0,30
A4	Normas ambientales	3	0,10	3	0,30
A5	Competencia	3	0,10	3	0,30
SUBTOTAL		13	0,44	13	1,18
O1	Actualización y automatización tecnológica	4	0,13	4	0,52
O2	Optimización de los recursos	4	0,13	4	0,52
O3	Fidelización de los clientes	5	0,17	5	0,85
O4	Ubicación geográfica	4	0,13	4	0,52
SUBTOTAL		17	0,56	17	2,41
TOTAL		30	1	30	3,59

Fuente: Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Análisis

Respuestas a los Factores Estratégicos Externos

Los factores que corresponden a las amenazas tienen un peso de 0,44% una calificación de 13 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,18% mientras que factores de las oportunidades tienen un peso de 0,56% una calificación de 17 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,41%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Externos es un peso de 1% de 30 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 3,59%.

En respuesta a lo analizado la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., se orienta a responder contra las amenazas que tiene la empresa la maximización de las oportunidades externas nos da apertura a incrementar el nivel ventas y así alcanzar la rentabilidad óptima y deseada para la empresa.

4.4.1.5 *Micro entorno interno*

a. Dimensión del talento humano

Tabla 12-4: Dimensión del talento humano

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	Medio	Los empleados y trabajadores de la empresa desempeñan sus actividades de forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Fortaleza
TH2	Sueldos	Medio	Los empleados y trabajadores cobran su sueldo de acorde a lo establecido por la ley.		Equilibrio
TH3	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	Alta	La empresa no realiza un proceso de selección y reclutamiento adecuado para la selección y contratación de los empleados y trabajadores.		Debilidad
TH4	Falta de capacitación en el personal	Bajo	Falta de capacitación para enrolarse en el ámbito laboral acorde a las necesidades de la empresa.		Debilidad

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

b. Dimensión administrativa

Tabla 13-4: Dimensión administrativa

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Planeación administrativa	Baja	La empresa no establece metas a futuro debido a los frecuentes cambios del gerente la administración es inestable.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Debilidad
TH2	Inadecuado cumplimiento de objetivos	Baja	La empresa no cumple con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Debilidad
TH3	Control administrativo	Baja	La implementación de medios de comunicación adecuados nos permitirá controlar las actividades de los empleados y trabajadores para medir el rendimiento del personal dentro de la empresa debido a que actualmente no existe un control sistematizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Debilidad
TH4	Falta de un Plan Estratégico Financiero	Baja	La empresa no cuenta con un plan estratégico financiero que permita obtener la rentabilidad óptima.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Estación de Servicios EPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

c. Dimensión financiera

Tabla 14-4: Dimensión financiera

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DF1	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	Baja	La empresa no maneja presupuestos para realizar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	Debilidad
DF2	Baja rentabilidad	Baja	La rentabilidad y el rendimiento de la empresa no son el óptimo según los balances analizados de los años 2016 y 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Estación de Servicios EPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

d. Dimensión de comercialización

Tabla 15-4: Dimensión de comercialización

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DC1	Agilidad para la adquisición del combustible	Alta	La compra de combustible se la realiza a la comercializadora ENERGYGAS que es el proveedor directo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Proveedores 	Fortaleza
DC2	Deficiente control de las ventas de combustible	Media	La empresa no realiza análisis de los estados financieros que nos permitan conocer el nivel de ventas actual el control se lo realiza de forma empírica mediante Kardex.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Despachadores 	Debilidad
DC3	Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	Alta	La percepción que los clientes tienen sobre la estación es que se expende la cantidad justa de combustible en comparación a otras gasolineras de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Despachadores • Clientes 	Fortaleza
DC4	Alto posicionamiento en el mercado	Alta	La empresa está establecida dentro del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

e. Dimensión de infraestructura

Tabla 16-4: Dimensión de infraestructura

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DI1	Buena imagen corporativa	Medio	La percepción que los clientes tienen de la estación de servicio es que expende la cantidad justa de combustible a comparación de otras gasolineras de la ciudad con la gestión pertinente se podrían implementar nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

4.4.1.6 Perfil estratégico de fuerzas internas

Tabla 17-4: Perfil estratégico de fuerzas internas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa				X	
Sueldos			X		
Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal		X			
Falta de capacitación en el personal		X			
Planeación administrativa		X			
Inadecuado cumplimiento de objetivos		X			
Control administrativo		X			
Falta de un Plan Estratégico Financiero		X			
Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa		X			
Baja rentabilidad	X				
Agilidad para la adquisición del combustible				X	
Deficiente control de las ventas de combustible		X			
Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible				X	
Alto posicionamiento en el mercado				X	
Buena imagen corporativa				X	
TOTAL	1	8	1	6	0
PORCENTAJE	6%	50%	6%	38%	0%

Fuente: Microentorno Interno
Elaborado por: Auquilla, S. 2018

a. Respuestas a factores estratégicos internos

Tabla 18-4: Respuestas a factores estratégicos internos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS					
Cód.	Factores Internos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
F1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	4	0,09	4	0,36
F2	Agilidad para la adquisición del combustible	5	0,12	5	0,60
F3	Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	5	0,12	5	0,60
F4	Alto posicionamiento en el mercado	4	0,09	4	0,36
F5	Buena imagen corporativa	4	0,09	4	0,36
SUBTOTAL		22	0,51	22	2,28
D1	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	2	0,05	2	0,10
D2	Falta de capacitación en el personal	3	0,07	3	0,21
D3	Planeación administrativa	2	0,05	2	0,10
D4	Inadecuado cumplimiento de objetivos	2	0,05	2	0,10
D5	Control administrativo	3	0,07	3	0,21
D6	Falta de un Plan Estratégico Financiero	2	0,05	2	0,10
D7	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	2	0,05	2	0,10
D8	Baja rentabilidad	2	0,05	2	0,10
D9	Deficiente control de las ventas de combustible	2	0,05	2	0,10
SUBTOTAL		20	0,49	20	1,12
TOTAL		42	1	42	3,40

Fuente: Perfil Estratégico de Fuerzas Internas

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Análisis

Respuestas a los Factores Estratégicos Internos

Los factores que corresponden a las debilidades tienen un peso de 0,49% una calificación de 20 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,12% mientras que factores de las fortalezas tienen un peso de 0,51% una calificación de 22 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,28%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Internos es un peso de 1% de 42 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 3,40%.

En respuesta a lo analizado la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., puede contrarrestar las debilidades que posee la empresa ya que las fortalezas podrán ser ejecutadas dentro de un clima organizacional adecuado que nos permitan cumplir con la filosofía empresarial.

4.4.1.7 Matriz FODA

Tabla 19-4: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	O1 Actualización y automatización tecnológica
F2 Agilidad para la adquisición del combustible	O2 Optimización de los recursos
F3 Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	O3 Fidelización de los clientes
F4 Alto posicionamiento en el mercado	O4 Ubicación geográfica
F5 Buena imagen corporativa	
Debilidades	Amenazas
D1 Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	A1 Inflación
D2 Falta de capacitación en el personal	A2 Obligaciones tributarias
D3 Planeación administrativa	A3 Eliminación de subsidios del combustible
D4 Inadecuado cumplimiento de objetivos	A4 Normas ambientales
D5 Control administrativo	A5 Competencia
D6 Falta de un Plan Estratégico Financiero	
D7 Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	
D8 Baja rentabilidad	
D9 Deficiente control de las ventas de combustible	

Fuente: Estación de Servicios EsPOCH-Gasolinera Politécnica E.P.

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

a. Diseño de estrategias

Tabla 20-4: Diseño de estrategias

ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANÁLISIS EXTERNO	<p>F1 Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa</p> <p>F2 Agilidad para la adquisición del combustible</p> <p>F3 Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible</p> <p>F4 Alto posicionamiento en el mercado</p> <p>F5 Buena imagen corporativa</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1 Actualización y automatización tecnológica</p> <p>O2 Optimización de los recursos</p> <p>O3 Fidelización de los clientes</p> <p>O4 Ubicación geográfica</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>(F1, F4) – (O2, O4) Configurar el servicio de calidad para incrementar las ventas que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.</p> <p>(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa contable de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.</p> <p>(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Talento Humano para seleccionar capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los clientes.</p>

AMENAZAS	A1 Inflación A2 Obligaciones tributarias A3 Eliminación de subsidios del combustible A4 Normas ambientales A5 Competencia	Estrategia FA (F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado. (F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa	Estrategia DA (D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la gasolinera. (D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas y facturación para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y diferenciarnos de la competencia.
-----------------	--	--	--

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

4.4.1.8 Estrategias

a. Estrategia FO

(F1, F4) – (O2, O4) Configurar el servicio de calidad para incrementar las ventas que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.

- Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.
- Implementar medidas de control y monitorización del tiempo de demora en el despacho de combustible con la finalidad del reducirlo a menos de 4 minutos.
- Suministrar los equipos de seguridad y de equipamiento necesarios a los despachadores de combustible con la finalidad de brindar imagen y seguridad de la gasolinera hacia los clientes.

(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.

- Implementar un reloj biométrico para supervisar y controlar los horarios correspondientes de trabajo a todos los empleados.
- Gestionar la disposición de despachadores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal los pagos respectivos por su jornada de trabajo será establecido en su contrato.
- Los despachadores deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino vespertino y nocturno, mediante el control del supervisor de área.

b. Estrategia DO

(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa

contable de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.

- Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.
- Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.
- Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.

(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Talento Humano para seleccionar capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los clientes.

- Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.
- Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.
- Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.

c. Estrategia FA

(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.

- Participar en eventos relacionados del sector automotor de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes.
- Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de combustible que premie la fidelización de los clientes.

- Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié de la cantidad justa que se expende al cargar los vehículos.

(F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.

- Capacitar al personal sobre medidas de seguridad a fin de estar preparados para algún suceso.
- Establecer acciones para prevenir y mitigar el riesgo que puede suscitarse en el área del expendio del combustible.
- Control estricto y seguimiento a las acciones de seguridad establecidas al personal por el supervisor encargado.

d. Estrategia DA

(D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la gasolinera.

- Ofrecer beneficios a los convenios para ampliar nuestros clientes.
- Garantizar el servicio de calidad y cantidad justa del combustible a los convenios.
- Fijar nuevas condiciones de pago a los convenios existentes que no sobrepasen de los 30 días.

(D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas y facturación para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y diferenciarnos de la competencia.

- Gestionar la implementación de un sistema de facturación para lograr el control exacto y detallado de las transacciones realizadas.
- Elaborar un sistema de información en el que se visualicen las ventas diarias y mensuales de la gasolina extra, súper y diésel.

- Implementar un sistema de pago con tarjetas de crédito para agilizar el proceso de venta.

4.4.1.9 *Políticas*

- Realzar el servicio de calidad y cantidad justa en la comercialización del combustible con amabilidad, responsabilidad, seguridad y confianza para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Generar un crecimiento sostenible en los ingresos por medio de la fidelización de los clientes.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado de las actividades programadas del personal

4.4.1.10 *Metas*

- Capacitar y evaluar permanentemente a los empleados y trabajadores en la atención y servicio al cliente
- Implementar un control de las ventas sistematizado que determine el nivel de ventas óptimo para el crecimiento sostenible de la empresa
- Incrementar la rentabilidad anual mediante la proyección del 5% en las ventas.

4.4.1.11 *Proyectos en ejecución*

Tabla 21-4: Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.																					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												RECURSOS					RESPONSABLE	INDICADOR	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Humano	Tecnológico	Material	Financiero	Total			
Configurar el servicio de calidad para incrementar las ventas que ayuden a mejorar la utilidad de la empresa.	Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.	X														50,00	40,00	90,00	Gerente Supervisor	Satisfacción del cliente	
	Implementar medidas de control y monitorización del tiempo de demora en el despacho de combustible con la finalidad del reducirlo a menos de 4 minutos.	X												120,00				120,00		Gerente Supervisor	Capacidad de respuesta al crecimiento del número de clientes
	Suministrar los equipos de seguridad y de equipamiento necesarios a los despachadores de combustible con la finalidad de brindar imagen y seguridad de la gasolinera hacia los clientes.	X						X								900,00		900,00			
Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los	Implementar un reloj biométrico para supervisar y controlar los horarios correspondientes de trabajo a todos los empleados.	X												50,00	150,00	200,00		400,00	Gerente Supervisor	Informe del incremento del rendimiento laboral	
	Gestionar la disposición de despachadores que laboren	X												120,00				120,00			Informe del indicador de desempeño laboral

clientes.	todos los fines de semana y feriados de forma normal los pagos respectivos por su jornada de trabajo será establecido en su contrato.																				
	Los despachadores deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino vespertino y nocturno, mediante el control del supervisor de área.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	120,00					120,00	
Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa contable de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.	Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.	X												50,00		50,00			100,00	Gerente	
	Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	120,00	50,00	50,00			220,00		Informe del indicador de desempeño laboral
	Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	50,00	50,00	50,00	50,00		200,00		
Realizar un manejo técnico del Talento Humano para seleccionar y capacitar y controlar el	Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.	X												100,00	50,00	50,00		200,00	Gerente	Informe del indicador de desempeño laboral	

rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los clientes.	Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.			X			X			X			X	200,00	50,00			250,00		
	Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				600,00	600,00		
Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.	Participar en eventos relacionados del sector automotor de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes.	X						X									500,00	500,00	Gerente	Indicador de ventas de la participación en el mercado
	Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de combustible que premie la fidelización de los clientes.			X			X			X			X			800,00	800,00			
	Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié de la cantidad justa que se expende al cargar los vehículos.	X			X			X			X					400,00	400,00			
Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.	Capacitar al personal sobre medidas de seguridad a fin de estar preparados para algún suceso.	X												100,00	50,00	50,00	400,00	600,00	Gerente	Informe del indicador de efectividad de aprendizaje
	Establecer acciones para prevenir y mitigar el riesgo que puede suscitarse en el área del expendio del combustible.	X												100,00				100,00		

	Control estricto y seguimiento a las acciones de seguridad establecidas al personal por el supervisor encargado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	120,00				120,00				
Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la gasolinera.	Ofrecer beneficios a los convenios para ampliar nuestros clientes.	X													50,00				50,00	Gerente	Satisfacción del cliente		
	Garantizar el servicio de calidad y cantidad justa del combustible a los convenios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	120,00				120,00					
	Fijar nuevas condiciones de pago a los convenios existentes que no sobrepasen de los 30 días.	X													50,00				50,00				
Integrar un sistema de control de ventas y facturación para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y diferenciarnos de la competencia.	Gestionar la implementación de un sistema de facturación para lograr el control exacto y detallado de las transacciones realizadas.	X													100,00	100,00	100,00	150,00	450,00	Gerente Financiero Contador	Informe de los indicadores de rentabilidad		
	Elaborar un sistema de información en el que se visualicen las ventas diarias y mensuales de la gasolina extra, súper y diésel.	X													50,00	100,00			150,00				
	Implementar un sistema de pago con tarjetas de crédito para agilizar el proceso de venta.	X													50,00	100,00	50,00	200,00	400,00				
TOTAL															2240,00	950,00	1870,00	3990,00	9050,00				

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

4.4.1.12 Estrategias para mejorar las ventas

a. Objetivos estratégicos

Tabla 22-4: Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Objetivo 1: Incrementar ventas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un protocolo de ventas • Implementar un sistema automatizado facturación • Crear un sistema de información detallada de las ventas de combustible • Mejorar la calidad del servicio • Generar nuevos servicios como el lavado express • Implementar un sistema de incentivos a los buenos clientes • Fortalecer la fidelización de los clientes • Agilitar la carga del combustible mediante la eficiencia de los despachadores • Difundir el servicio de calidad y la imagen de la estación mediante radio, televisión y la prensa • Atraer a los clientes mediante la realización de promociones como: sorteos mensuales y regalos • Ofrecer tazas de café en los turnos matutinos y nocturnos mientras los clientes cargan el combustible • Promocionar el servicio mediante redes sociales
Objetivo 2: Fortalecer el control interno	
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cultura de control interno mediante la comunicación, motivación y capacitación • Identificar las áreas funcionales • Definir normas de control interno en cada área • Establecer un sistema de control interno eficiente • Implementar un sistema de rendición de cuentas • Capacitación al personal en atención y servicio al cliente • Capacitación al personal sobre la prevención de accidentes • Capacitación al personal sobre los riesgos laborales • Capacitación al personal sobre la seguridad y salud laboral
Objetivo 3: Reducir los gastos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los recursos necesarios para cada área • Reducir los gastos operativos

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Estrategia 1: Incrementar ventas

Tabla 23-4: Estrategia N.- 1

PLAN OPERATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.																			
ÁREA ESTRATÉGICA: Área Administrativa-Contable																			
OBJETIVO 1: Incrementar ventas																			
ESTRATEGIAS	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO					CRONOGRAMA											
			Humano	Tecnológico	Material	Financiero	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementar un protocolo de ventas	4	Gerente	100,00	300,00	200,00		600,00	150,00				150,00				150,00			
Implementar un sistema automatizado facturación	1	Gerente	100,00	100,00	200,00	800,00	1200,00	1200,00											
Crear un sistema de información detallada de las ventas de combustible	1	Área Administrativa-Contable	100,00	100,00	200,00		400,00	400,00											
Mejorar la calidad del servicio	4	Gerente	100,00	100,00	200,00	600,00	1000,00	250,00				250,00				250,00			
Implementar un sistema de incentivos a los buenos clientes	1	Gerente	100,00	100,00	100,00	600,00	900,00	900,00											
Fortalecer la fidelización de los clientes	12	Gerente	100,00	400,00			600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00

Agilizar la carga del combustible mediante la eficiencia de los despachadores	12	Supervisor	200,00			400,00	600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
Difundir el servicio de calidad y la imagen de la estación mediante radio, televisión y la prensa	4	Gerente	100,00		100,00	400,00	600,00	150,00			150,00			150,00			150,00		
Atraer a los clientes mediante la realización de promociones como: sorteos mensuales y regalos	4	Gerente	100,00	100,00	100,00	600,00	900,00	225,00			225,00			225,00			225,00		
Ofrecer tazas de café en los turnos matutinos y nocturnos mientras los clientes cargan el combustible	12	Supervisor	100,00		200,00	600,00	900,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	
Promocionar el servicio mediante redes sociales	4	Gerente	100,00	400,00	100,00		600,00	150,00			150,00			150,00			150,00		
TOTAL:			1200,00	1600,00	1400,00	4000,00	8300,00												

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Estrategia 2: Fortalecer el control interno

Tabla 24-4: Estrategia N.- 2

PLAN OPERATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.																			
ÁREA ESTRATÉGICA: Área Administrativa-Contable																			
OBJETIVO 2: Fortalecer el control interno																			
ESTRATEGIAS	META	RESPONSABLES	PRESUPUESTO					CRONOGRAMA											
			Humanos	Tecnológicos	Materiales	Financieros	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Crear cultura de control interno mediante la comunicación, motivación y capacitación	1	Gerente	100,00	100,00	100,00	400,00	700,00	700,00											
Identificar las áreas funcionales	1	Gerente	100,00	200,00	200,00		500,00	500,00											
Definir normas de control interno en cada área	1	Gerente	100,00	200,00	200,00		500,00	500,00											
Establecer un sistema de control interno eficiente	1	Gerente Área Administrativa- Contable	100,00	100,00	100,00	200,00	500,00	500,00											
Implementar un sistema de rendición de cuentas	12	Gerente	100,00	200,00	200,00	400,00	900,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Capacitación al personal en atención y servicio al cliente	4	Gerente Área Administrativa- Contable	200,00	200,00			400,00	100,00				100,00			100,00			100,00	

Capacitación al personal sobre la prevención de accidentes	2	Gerente Área Administrativa- Contable	100,00	200,00	200,00		500,00	250,00						250,00					
Capacitación al personal sobre los riesgos laborales	2	Gerente Área Administrativa- Contable	100,00	200,00	200,00		500,00	250,00						250,00					
Capacitación al personal sobre la seguridad y salud laboral	2	Gerente Área Administrativa- Contable	100,00	200,00	200,00		500,00	250,00						260,00					
TOTAL:			1000,00	1600,00	1400,00	1000,00	5000,00												

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Estrategia 3: Reducir los gastos

Tabla 25-4: Estrategia N.- 3

PLAN OPERATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.																			
ÁREA ESTRATÉGICA: Área Administrativa-Contable																			
OBJETIVO 4: Reducir los gastos																			
ESTRATEGIAS	META	RESPONSABLES	PRESUPUESTO					CRONOGRAMA											
			Humanos	Tecnológicos	Materiales	Financieros	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Asignar los recursos necesarios para cada área	1	Gerente	200,00	200,00			400,00	800,00											
Gestionar la reducción de los gastos operativos	1	Gerente Área Administrativa- Contable	200,00	200,00	200,00		600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
TOTAL:			400,00	400,00	200,00		1000,00												

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

b. Ventas proyectadas

Tabla 264: Ventas proyectadas Estado de Resultados Año 2017

ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑOS 2016-2017							
CODIFICACIÓN	CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN						
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO	\$ 2.732.363,38	\$ 2.868.981,55	\$ 3.012.430,63	\$ 3.163.052,16	\$ 3.321.204,77	\$ 3.487.265,00
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	\$ (2.464.137,96)	\$ (2.538.062,10)	\$ (2.614.203,96)	\$ (2.692.630,08)	\$ (2.773.408,98)	\$ (2.856.611,25)
	TOTAL: RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	\$ 268.225,42	\$ 330.919,45	\$ 398.226,66	\$ 470.422,08	\$ 547.795,78	\$ 630.653,75
	GASTOS DE OPERACIÓN						
	GASTOS DE GESTIÓN						
633	Remuneraciones						
633.01	Remuneraciones Básicas						
633.01.05	Remuneraciones Unificadas	\$ 66.245,63	\$ 68.233,00	\$ 70.279,99	\$ 72.388,39	\$ 74.560,04	\$ 76.796,84
633.01.06	Salarios Unificados	\$ 33.759,00	\$ 34.771,77	\$ 35.814,92	\$ 36.889,37	\$ 37.996,05	\$ 39.135,93
633.02.03	Décimo tercer Sueldo	\$ 9.289,81	\$ 9.568,50	\$ 9.855,56	\$ 10.151,23	\$ 10.455,76	\$ 10.769,44
633.02.04	Décimo cuarto Sueldo	\$ 5.759,38	\$ 5.932,16	\$ 6.110,13	\$ 6.293,43	\$ 6.482,23	\$ 6.676,70
633.05.07	Honorarios						
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	\$ 11.873,23	\$ 12.229,43	\$ 12.596,31	\$ 12.974,20	\$ 13.363,42	\$ 13.764,33
633.05.10	Servicios Personales por Contrato	\$ 4.200,00	\$ 4.326,00	\$ 4.455,78	\$ 4.589,45	\$ 4.727,14	\$ 4.868,95
633.06.01	Aporte Patronal IESS	\$ 11.874,41	\$ 12.230,64	\$ 12.597,56	\$ 12.975,49	\$ 13.364,75	\$ 13.765,70
633.06.02	Fondo de Reserva	\$ 5.322,08	\$ 5.481,74	\$ 5.646,19	\$ 5.815,58	\$ 5.990,05	\$ 6.169,75

633.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	\$ 2.204,70	\$ 2.270,84	\$ 2.338,97	\$ 2.409,14	\$ 2.481,41	\$ 2.555,85
634	Bienes y Servicios de Consumo						
634.01	Servicios Básicos						
634.01.01	Agua Potable	\$ 5.842,00	\$ 6.017,26	\$ 6.197,78	\$ 6.383,71	\$ 6.575,22	\$ 6.772,48
634.01.05	Telecomunicaciones	\$ 2.267,47	\$ 2.335,49	\$ 2.405,56	\$ 2.477,73	\$ 2.552,06	\$ 2.628,62
634.02	Servicios Generales						
634.02.03	Almacenamiento, Embalaje, Envase y Recarga de Extintores	\$ 155,50	\$ 160,17	\$ 164,97	\$ 169,92	\$ 175,02	\$ 180,27
634.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado,	\$ 2.427,10	\$ 2.499,91	\$ 2.574,91	\$ 2.652,16	\$ 2.731,72	\$ 2.813,67
634.02.08	Servicios de Seguridad y Vigilancia	\$ 31.756,62	\$ 32.709,32	\$ 33.690,60	\$ 34.701,32	\$ 35.742,36	\$ 36.814,63
634.02.18	Difusión e Información	\$ 7.098,15	\$ 7.311,09	\$ 7.530,43	\$ 7.756,34	\$ 7.989,03	\$ 8.228,70
634.03	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias						
634.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 40,00	\$ 41,20	\$ 42,44	\$ 43,71	\$ 45,02	\$ 46,37
634.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones						
634.04.02	Gastos en Edificios Locales y Residencias	\$ 4.830,00	\$ 4.974,90	\$ 5.124,15	\$ 5.277,87	\$ 5.436,21	\$ 5.599,29
634.04.03	Gastos en Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento)	\$ 4.592,54	\$ 4.730,32	\$ 4.872,23	\$ 5.018,39	\$ 5.168,94	\$ 5.324,01
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos (Reparaciones, Cer)	\$ 5.543,26	\$ 5.709,56	\$ 5.880,84	\$ 6.057,27	\$ 6.238,99	\$ 6.426,16
634.06	Contratación de Estudios e Investigaciones						
634.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	\$ 2.250,00	\$ 2.317,50	\$ 2.387,03	\$ 2.458,64	\$ 2.532,39	\$ 2.608,37
634.06.03	Servicios de Capacitación	\$ 180,00	\$ 185,40	\$ 190,96	\$ 196,69	\$ 202,59	\$ 208,67
634.07	Gastos en Informática						
634.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	\$ 1.117,80	\$ 1.151,33	\$ 1.185,87	\$ 1.221,45	\$ 1.258,09	\$ 1.295,84
634.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente						
634.08.03	Combustibles – Lubricantes – Desengrasantes	\$ 2.633,58	\$ 2.712,59	\$ 2.793,97	\$ 2.877,78	\$ 2.964,12	\$ 3.053,04

634.08.04	Materiales de Oficina	\$ 1.623,09	\$ 1.671,78	\$ 1.721,94	\$ 1.773,59	\$ 1.826,80	\$ 1.881,61
634.08.05	Materiales de Aseo	\$ 758,66	\$ 781,42	\$ 804,86	\$ 829,01	\$ 853,88	\$ 879,49
634.08.09	Medicina e Insumos farmacéuticos	\$ 64,80	\$ 66,74	\$ 68,75	\$ 70,81	\$ 72,93	\$ 75,12
634.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la Construcción, Eléctricos, Plomería, Carpintería, Señalización Vial, Navegación y Contra Incendios	\$ 2.673,99	\$ 2.754,21	\$ 2.836,84	\$ 2.921,94	\$ 3.009,60	\$ 3.099,89
634.08.99	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	\$ 848,61	\$ 874,07	\$ 900,29	\$ 927,30	\$ 955,12	\$ 983,77
634.45	Bienes Muebles no Depreciables						
634.45.04	Maquinarias y Equipos (Bienes Muebles no Depreciables)	\$ 8.038,11	\$ 8.279,25	\$ 8.527,63	\$ 8.783,46	\$ 9.046,96	\$ 9.318,37
634.45.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 539,26	\$ 555,44	\$ 572,10	\$ 589,26	\$ 606,94	\$ 625,15
635	Gastos Financieros y Otros						
635.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones						
635.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones, Permisos, Licencias y Patentes	\$ 4.747,80	\$ 4.890,23	\$ 5.036,94	\$ 5.188,05	\$ 5.343,69	\$ 5.504,00
635.04	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos						
635.04.03	Comisiones Bancarias	\$ 475,70	\$ 489,97	\$ 504,67	\$ 519,81	\$ 535,40	\$ 551,47
	TOTAL: GASTOS DE OPERACIÓN	\$ (241.032,28)	\$ (248.263,25)	\$ (255.711,15)	\$ (263.382,48)	\$ (271.283,95)	\$ (279.422,47)
	RESULTADO DESPUÉS DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 27.193,14	\$ 82.656,20	\$ 142.515,52	\$ 207.039,60	\$ 276.511,83	\$ 351.231,28
	TRANSFERENCIAS NETAS						
636	Transferencias Entregadas						
636.01	Transferencias Corrientes del Sector Público						
636.01.01	A Entidades del Presupuesto General del Estado	\$ 14.254,69	\$ 14.682,33	\$ 15.122,80	\$ 15.576,48	\$ 16.043,78	\$ 16.525,09
636.01.02	A Entidades Descentralizadas y Autónomas						
	TOTAL: TRANSFERENCIAS NETAS	\$ (14.254,69)	\$ (14.682,33)	\$ (15.122,80)	\$ (15.576,48)	\$ (16.043,78)	\$ (16.525,09)
	RESULTADO DESPUÉS DE TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 12.938,45	\$ 67.973,87	\$ 127.392,72	\$ 191.463,11	\$ 260.468,05	\$ 334.706,19
	OTROS GASTOS						
625	Rentas de Inversiones y Otros						

<i>625.24</i>	<i>Otros Ingresos no Clasificados</i>						
625.24.99	Otros no Especificados	\$ (400,07)	\$ (412,07)	\$ (424,43)	\$ (437,17)	\$ (450,28)	\$ (463,79)
<i>638</i>	<i>Costo de Ventas y Otros</i>						
638.51	Depreciación Bienes de Administración	\$ 6.494,85	\$ 6.494,85	\$ 6.494,85	\$ 6.494,85	\$ 6.494,85	\$ 6.494,85
<i>639</i>	<i>Actualizaciones y Ajustes</i>						
639.51	Actualización de Pasivos						
	TOTAL: OTROS GASTOS	\$ (6.094,78)	\$ (6.082,78)	\$ (6.070,42)	\$ (6.057,68)	\$ (6.044,57)	\$ (6.031,06)
	RESULTADO DESPUÉS DE OTROS GASTOS	\$ 6.843,67	\$ 61.891,09	\$ 121.322,30	\$ 185.405,43	\$ 254.423,48	\$ 328.675,13
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 6.843,67	\$ 61.891,09	\$ 121.322,30	\$ 185.405,43	\$ 254.423,48	\$ 328.675,13

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

c. Ventas proyectadas

Tabla 27-4: Ventas proyectadas

AÑO	VENTAS	INCREMENTO DEL 5%
2017	2.732.363,38	0
2018	2.868.981,55	136.618,17
2019	3.012.430,63	143.449,08
2020	3.163.052,16	150.621,53
2021	3.321.204,77	158.152,61
2022	3.487.265,00	166.060,24

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

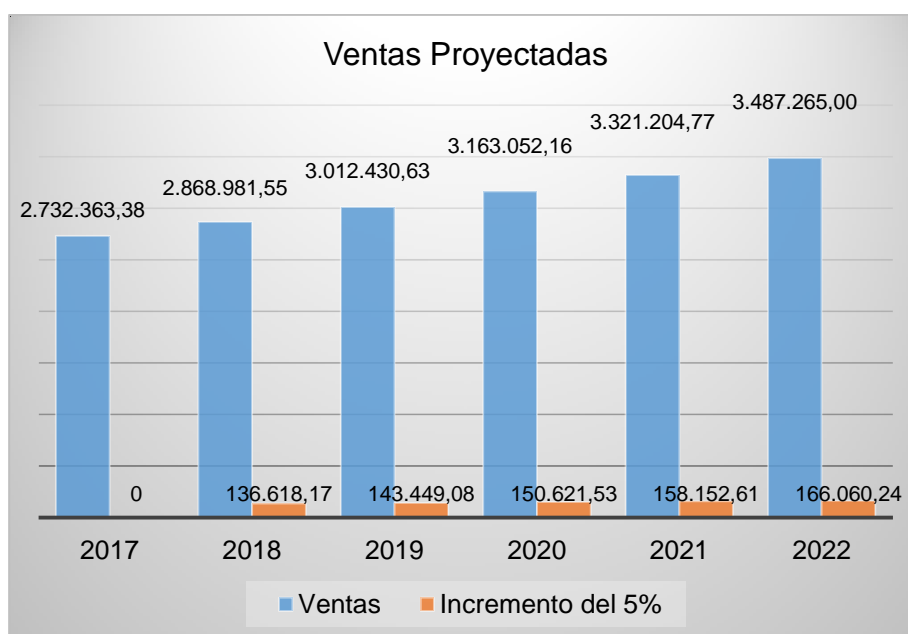


Gráfico 2-4: Ventas proyectadas

Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

Análisis de las ventas proyectadas

Según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017) el incremento del número de vehículos matriculados en el año 2016-2017 fue del 8,8%. Al incrementar las ventas en un 5% permite que la empresa tenga una mayor participación en el mercado, la utilidad que se percibe en los 5 años de proyección es notoria con respecto al año anterior, la rentabilidad de la empresa es la óptima puesto que los gastos son proporcionales en base al rendimiento de la empresa.

4.4.1.13 Estrategias para reducir los gastos

d. Gestión de gastos

Tabla 28-4: Gastos de operación proyectados

AÑO	GASTOS DE OPERACIÓN
2017	27.193,14
2018	82.656,20
2019	142.515,52
2020	207.039,60
2021	276.511,83
2022	351.231,28

Elaborado por: Auquilla, S. 2018



Gráfico 3-4: Gastos de operación proyectados

Fuente: Tabla 28

Análisis de los gastos de operación

Los gastos de operación representan un 92% del gasto general lo oportuno es que los gastos no sobrepasen los ingresos puesto que este porcentaje es muy elevado se deben aplicar medidas para disminuir los gastos más representativos de la cuenta del agua potable.

e. Gastos de agua potable proyectados

Tabla 29-4: Gastos de agua potable proyectados

AÑO	GASTOS DE AGUA POTABLE
2017	5.842,00
2018	6.017,26
2019	6.197,78
2020	6.383,71
2021	6.575,22
2022	6.772,48

Elaborado por: Auquilla, S. 2018

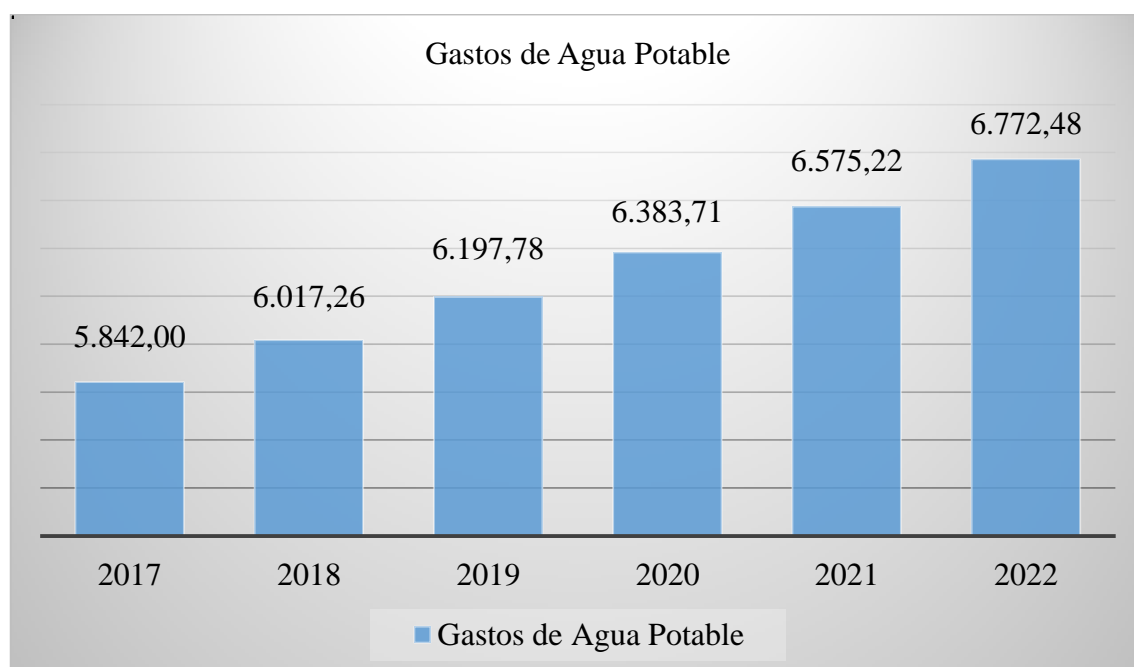


Gráfico 4-4: Gastos de agua potable proyectados

Fuente: Tabla 29

Análisis del agua potable proyectado

En la gráfica se puede observar que la cuenta del agua potable se incrementara a medida que pasen los años debido a que en la actualidad el servicio de lavado de vehículos es gratuito, sin embargo la empresa puede brindar el servicio de lavado express con la adquisición de un impulsor de agua que ayude a economizar el agua con la finalidad que este gasto se reduzca.

CONCLUSIONES

- La evaluación de la situación actual de la Estación de Servicios Epoch-Gasolinera Politécnica E.P., nos permitió conocer que existió una disminución de la utilidad con respecto a los años 2016 al 2017 derivado de la ausencia de un control sistematizado de las ventas del combustible que se expende en la gasolinera puesto que no existe un control de los gastos.
- El diagnóstico realizado en la empresa concluyo que la calidad del servicio que brinde la empresa a sus clientes y la cantidad justa del combustible que se expende al cargar el combustible en los vehículos hará que el crecimiento empresarial se refleje en las ventas deseadas.
- La inexistencia de un Plan Estratégico Financiero que mejore la gestión administrativa y financiera de la empresa nos permitió evidenciar que no se realizan la gestión pertinente para fijar metas y objetivos estratégicos tampoco se elaboración de índices y razones financieras que permitan crecer en el mercado y alcanzar la rentabilidad óptima.

RECOMENDACIONES

- Tomar como referencia las estrategias planteadas en la presente investigación realizadas para alcanzar la rentabilidad óptima de la empresa puesto que las decisiones financieras deben estar acorde a los factores del micro entorno que involucren el Talento Humano, Administrativo, Financiero, Comercialización y de Infraestructura de la empresa.
- Implementar un sistema de información de las ventas del combustible extra, super y diesel para conocer con claridad el nivel de ventas mensuales con la finalidad de elaborar índices y razones financieras que reflejen el estado actual y el crecimiento progresivo de la empresa.
- La empresa debe de manera progresiva implementar servicios complementarios como lavado express, nuevos surtidores que agilicen el movimiento del expendio del combustible, ofrecer un servicio de calidad y calidez en la atención al cliente por parte de los despachadores para ser competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, D. (2014). *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. 2ª.ed. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Barros, V. (2016). *Planeación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda para la Optimización de Recursos Económicos Financieros en el Periodo 2015-2016*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7584/1/22T0373.pdf>
- Chabla, A. (2016). *Planeación financiera a Corto Plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora (Cacpe-Palora), Provincia de Morona Santiago, período contable 2016*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7625/1/22T0390.pdf>
- Evoli, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3181704&query=planeacion+estrategica>
- Greco, O. (2008). *Diccionario de finanzas*. 2ª. Ed. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Anuario de estadísticas de transporte 2017*. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2017/2017_TRANSPORTE_PRESENTACION.pdf
- Marketing Publishing. (1994). *El Plan de Negocios*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3174833&query=plan+de+negocios+>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico* . Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3228410&query=Introducci%C3%B3n+al+plan+estrat%C3%A9gico#>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3227698&query=planeacion+financiera>
- Núñez, L. (2016). *Finanzas I: contabilidad, planeación y administración financiera*. Obtenido de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5308823&query=Finanzas+1%3A+contabilidad%2C+planeaci%C3%B3n+y+administraci%C3%B3n+financiera>

Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill.

Rodríguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.

Sayay, A., & Silva, W. (2015). Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, Período 2013-2017. (Tesis de Pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/7359/1/22T0293.pdf>



ANEXOS

Anexo A: Encuesta Interna



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE FINANZAS**



ENCUESTA

Objetivo: Determinar la situación actual en la ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P., que nos permita establecer estrategias para la rentabilidad óptima.

Edad

Sexo

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

SI

NO

Porque:.....
.....

2. ¿Se ha socializado la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

SI

NO

Porque:.....
.....

3. ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

SI

NO

Porque:.....
.....

4. ¿Se fijan metas y objetivos financieros en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

5. ¿Se ejecutan metas y objetivos financieros en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

6. ¿Se cumplen metas y objetivos financieros en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

7. ¿Existe alguna sanción al incumplir con las metas y objetivos financieros establecidos en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

8. ¿Existe un sistema de control interno en la empresa?

SI NO

Explique:.....
.....

9. ¿Se cumple el sistema de control interno en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

10. ¿Se evalúa el sistema de control interno en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

11. ¿Cree usted necesario llevar un control de compras y ventas de combustible?

SI NO

Porque:.....
.....

12. ¿Existe un sistema de información que evidencie las compras y ventas de combustible mensuales realizadas en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

13. ¿Existe un control y seguimiento de las cuentas por cobrar en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

14. ¿Existe un control de los gastos en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

15. ¿Se aplican métodos de análisis horizontal y vertical en los estados financieros de la empresa que permitan identificar las variaciones de las cuentas en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

16. ¿La empresa maneja presupuestos financieros?

SI NO

Porque:.....
.....

17. ¿Esta sistematizado el manejo y control de los presupuestos financieros en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

18. ¿Se evalúan periódicamente el cumplimiento de los presupuestos financieros?

SI

NO

Porque:.....
.....

19. ¿Se realizan balances de manera periódica que detallen realmente la situación en la que se encuentra la empresa?

SI

NO

Porque:.....
.....

20. ¿Con qué periodicidad se elaboran los balances financieros?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

21. ¿Cuáles son los balances que elabora la empresa y cuantas veces lo realizan en el año?

Estado de Situación Inicial

Balance de Comprobación de Sumas y Saldos

Estado de Resultados

Estado de Situación Financiera o Balance General

Estados de Flujo de Efectivo

Balances	Nª Veces

22. ¿Los balances se elaboran de forma técnica y detallada para ser utilizados como herramienta de gestión?

SI

NO

Porque:.....
.....

23. ¿Se evalúan periódicamente los balances en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

24. ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

25. ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la empresa?

SI NO

Porque:.....
.....

26. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

SI SI..... NO NO.....

Explique:.....
.....

27. ¿Considera usted que la gerencia y el área administrativa contable de la empresa necesitan estar capacitados para la implementación de las nuevas estrategias?

SI

NO

Porque:.....
.....

28. ¿Se supervisa la calidad del servicio de manera continua?

SI

NO

Porque:.....
.....

29. ¿Considera usted que la atención que brinda la empresa al cliente es?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

30. ¿Considera usted que existe una diferencia en la calidad del producto que ofrece la empresa en comparación con otras gasolineras?

SI

NO

Porque:.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B: Encuesta a los clientes



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE FINANZAS**



ENCUESTA

Objetivo: Determinar la situación actual en la ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P., que nos permita establecer estrategias para la rentabilidad óptima.

Edad

Sexo

1. ¿Es usted un cliente recurrente en la estación de servicio?

SI

NO

2. ¿Está usted satisfecho con el servicio que oferta la ESTACIÓN DE SERVICIOS ESPOCH-GASOLINERA POLITÉCNICA E.P.?

SI

NO

3. ¿Considera usted que la calidad del servicio que brinda la estación de servicio es?

Excelente	<input type="text"/>
Muy Buena	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>

4. ¿Que considera usted que debe mejorarse en la calidad del servicio de la estación de servicio?

Implementación de surtidores	<input type="checkbox"/>
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Capacitación del personal	<input type="checkbox"/>

5. ¿Que considera usted que se puede implementar para hacer más atractivo la calidad del servicio?

Obsequios	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Incentivos por fidelización	<input type="checkbox"/>
Servicios complementarios	<input type="checkbox"/>
• Servicio de cafetería	<input type="checkbox"/>
• Lavado Express	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál es su percepción de los despachadores de combustible al ser atendido?

Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Eficacia	<input type="checkbox"/>
Atención deficiente	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cree usted que existe celeridad del despachador al momento de cargar el combustible?

SI NO

8. En relación a la eficiencia del personal ¿Cuál es la cantidad de tiempo que debe esperar para ser atendido?

De 0 a 4 minutos	<input type="checkbox"/>
De 5 a 9 minutos	<input type="checkbox"/>
De 10 minutos en adelante	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cree usted que la calidad del combustible es?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

10. ¿Cree usted que la cantidad del combustible es la justa en comparación con otras gasolineras?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C: Entrevista aplicada a la gerente de la Estación de Servicios Espoch-Gasolinera Politécnica E.P.

ENTREVISTA

- 1. ¿Hay un plan estratégico financiero en la empresa?**
- 2. ¿Está definida una misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?**
- 3. ¿Se ha socializado la misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?**
- 4. ¿Se ha procurado que el personal interiorice la misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa?**
- 5. ¿Se supervisa el cumplimiento periódico de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?**
- 6. ¿Se establece metas organizacionales en las diferentes áreas de la empresa?**
- 7. ¿Considera usted que existe un control de los gastos?**
- 8. ¿Se evalúa el funcionamiento del control interno en la empresa?**
- 9. ¿Se elabora un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa?**
- 10. ¿Se evalúa el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa?**
- 11. ¿Se realiza la planificación del presupuesto financiero?**
- 12. ¿Se elaboran análisis de los estados financieros de la empresa?**
- 13. ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?**

14. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

15. ¿Considera usted que la gerencia y el área administrativa contable de la empresa necesite estar capacitado para la implementación de las nuevas estrategias financieras?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN