



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA
E.P GASOLINERA POLITÉCNICA DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO EN EL PERIODO 2018-2022.

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: ROBERTO STEVEN MEZA TORRES

DIRECTOR: ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2019

©2019, Roberto Steven Meza Torres

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

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Roberto Steven Meza Torres, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

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

Riobamba, 31 de Julio del 2019



Roberto Steven Meza Torres

C.I: 080316285-8

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA E.P GASOLINERA POLITÉCNICA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN EL PERIODO 2018-2022**, realizado por la señor: **ROBERTO STEVEN MEZA TORRES** , ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

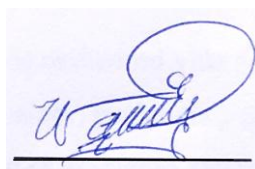
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



31 de Julio del 2019

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACION**



31 de Julio del 2019

Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas
MIEMBRO DE TRIBUNAL



31 de Julio del 2019

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis hijos Steven Gabriel y Juan Sebastián mis pequeños Meza que son la razón de buscar un mejor porvenir para nosotros y sobre todo que se sientan orgullosos de su padre para con el ejemplo poder exigir que ellos también puedan superarse.

A la familia Zurita Lapo por el apoyo emocional que jugo un factor muy importante para no rendirme, en ellos encontré el respaldo y las ganas de ser mejor cada día para poder contribuir en el crecimiento personal y profesional, son mi ejemplo a seguir como personas y a nivel familiar que algún día quisiera tener.

También a cada una de las personas que a lo largo de este camino me extendieron su apoyo, alentarme para seguir y recordarme del esfuerzo personal que me costó llegar hasta estas instancias y con mucho sentimiento redactar estas palabras.

A más de dedicar este trabajo de investigación le dedico mi vida entera a una persona que hace dos años me rescato de la depresión y con su amor, paciencia y comprensión supo darme la esperanzas que necesitaba, a ella que llego en el momento adecuado sin más palabras a mi querida novia **Marly Narváez Hermosa.**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

Al señor Roberto Steven Meza Torres que a pesar de todas las dificultades nunca se rindió.

El ingeniero William Patricio Cevallos por la paciencia y la comprensión de hacerse cargo de este trabajo al ser mi tutor, y más aún el agradecimiento por ser un amigo.

A mis padres por permitir que estudiara aunque no estuvieron para mí por diferentes motivos sé que siempre la familia quiere el bienestar de sus seres queridos.

A gradezco a mi mejor amigo Gino Zarate que desde la infancia hemos sabido enfrentar a la vida con madures y la ayuda brindada en todos los aspectos de él hacia mí y de mí hacia él gracias amigo.

Al señor Víctor que a veces aunque no tenía dinero para las copias me decía anda negro deja no más sé que lo vas a lograr.

Como no agradecer a las persona que me criticaron que decían que no lo lograría a esas personas les agradezco un mundo porque por ellos me llene de valor para hoy decirles miren lo logre.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	2
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 del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 <i>Objetivo General</i>.....	5
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1 <i>Antecedentes Históricos</i>.....	6
2.2 Fundamentación teórica.....	7
2.2.1 <i>Plan financiero</i>.....	8
2.2.1.1 <i>Importancia</i>	8
2.2.1.2 <i>Objetivos del plan financiero</i>	8
2.2.1.3 <i>Tipos de planes financieros</i>	9
2.2.1.4 <i>Proceso del plan financiero</i>	10
2.2.1.5 <i>Objetivos financieros</i>	11
2.2.1.6 <i>Estados financieros</i>	12
2.2.1.7 <i>Flujo de caja</i>	13
2.2.1.8 <i>Análisis financiero</i>	13
2.2.2 <i>Gestión financiera</i>.....	19
2.2.3 <i>Pronósticos financieros</i>.....	20
2.2.3.1 <i>Proceso para pronosticar</i>	20
2.2.3.2 <i>Clasificación de los pronósticos</i>	22
2.2.3.3 <i>Métodos cuantitativos de las proyecciones</i>	23
2.2.3.4 <i>Pronósticos y presupuesto de ventas</i>	24
2.3 Idea a defender.....	24
2.4 Variables.....	24
2.4.1 <i>Independiente</i>.....	24
2.4.2 <i>Dependiente</i>.....	24

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	25
3.1 Modalidad de la investigación	25
3.2 Tipos de investigación	25
3.2.1 Investigación documental	25
3.2.2 Investigación de campo	26
3.2.3 Investigación descriptiva	26
3.2.4 Investigación exploratoria	26
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
3.3.1 Métodos	27
3.3.1.1 <i>Método inductivo – deductivo</i>	27
3.3.2 Técnicas	27
3.3.2.1 <i>Encuesta</i>	27
3.3.3 Instrumentos	28
3.3.3.1 <i>Cuestionario</i>	28
3.4 Población y muestra	28
3.4.1 Población	28
3.4.2 Muestra	29
3.5 Resultados	30
3.5.1 Encuesta dirigida al gerente, personal administrativo y trabajadores de la Gasolinera Politécnica EP.	30
3.5.2 Encuesta dirigida a los clientes que tienen convenio con la Gasolinera Politécnica EP.	39
3.6 Verificación de idea a defender	45
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	46
4.1 Título	46
4.1.1 Introducción	46
4.1.2 Objetivo General	46
4.1.3 Objetivos específicos	46
4.1.4 Ámbito de aplicación	47
4.2 Contenido de la propuesta	48
4.2.1 Análisis financiera	48
4.2.1.1 <i>Análisis vertical</i>	48
4.2.1.2 <i>Análisis vertical del Estado de Resultados</i>	53
4.2.1.3 <i>Análisis Horizontal del Balance General.</i>	57
4.2.1.4 <i>Análisis horizontal del estado de resultado</i>	60
4.2.1.5 <i>Razones financieras</i>	64
4.2.2 Análisis FODA	75

4.2.2.1	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	75
4.2.2.2	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	76
4.2.2.3	<i>Determinación de estrategias</i>	77
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Población	28
Tabla 2-3: Inversiones prioritarias	30
Tabla 3-3: Financiamiento de la G.P.E.P	31
Tabla 4-3: Estimaciones de ventas	32
Tabla 5-3: Deducción de costos y gastos	33
Tabla 6-3: Punto de equilibrio de la G.P.E.P	34
Tabla 7-3: Tipo de indicadores que utiliza la G.P.E.P	35
Tabla 8-3: Indicadores financieros.....	36
Tabla 9-3: Indicadores de gestión	37
Tabla 10-3: Indicadores económicos	38
Tabla 11-3: Crédito ofertado.....	39
Tabla 12-3: Monto de crédito ofrecido	40
Tabla 13-3: Tiempo de crédito.....	41
Tabla 14-3: Pago de obligaciones	42
Tabla 15-3: Aumento del monto de crédito	43
Tabla 16-3: Aumento del tiempo para pago de crédito.....	44
Tabla 1-4: Balance General Análisis Vertical.....	51
Tabla 2-4: Balance general	57
Tabla 3-4: Estado de resultados	60
Tabla 4-4: Matriz FODA	75
Tabla 5-4: Matriz EFI	76
Tabla 6-4: Matriz EFE	76
Tabla 7-4: Objetivos estratégicos.....	80
Tabla 8-4: Cronograma de la estrategia dar crédito	83
Tabla 9-4: Cronograma de la estrategia equiparar el tiempo de pago.....	86
Tabla 10-4: Cronograma de la estrategia para capacitaciones	89
Tabla 11-4: Cuadro de mando integral	92
Tabla 12-4: Proyecciones financieras del Balance General	93

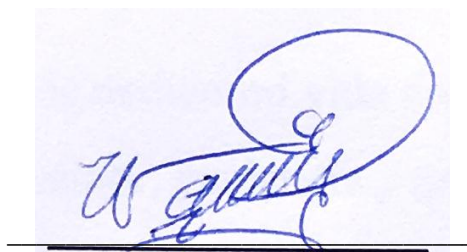
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Inversiones prioritarias.....	30
Gráfico 2-3: Financiamiento de la G.P.E.P.....	31
Gráfico 3-3: Estimaciones de ventas.....	32
Gráfico 4-3: Deducción de costos y gastos.....	33
Gráfico 5-3: Punto de equilibrio de la G.P.E.P.....	34
Gráfico 6-3: Tipo de indicadores que utiliza la G.P.E.P.....	35
Gráfico 7-3: Indicadores financieros.....	36
Gráfico 8-3: Indicadores de gestión.....	37
Gráfico 9-3: Indicadores económicos.....	38
Gráfico 10-3: Crédito ofertado.....	39
Gráfico 11-3: Monto de crédito ofrecido.....	40
Gráfico 12-3: Tiempo de crédito.....	41
Gráfico 13-3: Pago de obligaciones.....	42
Gráfico 14-3: Aumento del monto de crédito.....	43
Gráfico 15-3: Aumento del tiempo para pago de crédito.....	44

RESUMEN

El presente proyecto se enfocó a un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022. La metodología aplicada en la investigación fue de enfoque cuantitativo y cualitativo a través de un estudio documental y de campo, en donde, se recolecto datos e información a través de la técnica de la encuesta aplicado al talento humano y clientes de la institución. En donde, se encontró los principales hallazgos, tales como: un inadecuado manejo financiero para poder solventar sus costos y gastos operativos y existe poca inversión, las cuentas por cobrar son elevadas lo cual presenta problemas en los ingresos y la disponibilidad de efectivo y la cuenta caja recaudadora presenta una disminución lo que ocasiona problemas con la liquidez. El diagnostico situacional evidencia que el 67% realiza estimaciones de ventas semanales, lo que les permite realizar una predicción de ventas y cubrir las necesidades del mercado. El 53% realiza deducción de costos y gastos de manera sistemática para optimizar tiempo y recursos. El 73% no conocen el punto de equilibrio por lo que no pueden establecer relaciones entre costos, valor y utilidades. Con respecto a los clientes, el 63% no desea que se le aumente el monto del crédito y el 75% tampoco quiere que se le aumente el tiempo de pago de los mismos. Con respecto a los resultados propuestos se desarrolló un plan financiero a través de análisis vertical y la formulación de estrategias mediante la perspectiva financiera, clientes y procesos propios de la empresa con el propósito de mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales y el bienestar de los usuarios. Asimismo, un plan financiero es necesario para determinar y alcanzar la visión planteada y el mapa estratégico se enfoca a la correcta toma de decisiones.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN FINANCIERO>, <LIQUIDEZ>, <ESTRATEGIAS>, <RENTABILIDAD>, <MAPA ESTRATÉGICO>.



Ing. William Patricio Cevallos Silva
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

This Project is focused on a financial plan to improve the profitability of the E.P. Polytechnic gas station of Chimborazo province in the 2018-2022 period. Where, relevant findings were found, such as: inadequate financial management to be cover its operating cost and expenses and there is low investment evidence, accounts receivable are high which presents problems in cash availability and income, and the cash account register has a decrease which causes issues with liquidity. The applied methodology on the research had a quantitative and qualitative approach through a documentary and field study, where data and information were collected through the survey technique conducted to human talent and clients in the institution. The situational diagnosis show that 67% perform weekly sales estimates, which allows them to make a prediction of sales and meet the market requirements. 53% deduct cost and expenses systematically in order to optimize time and resources. 73% do not know the balance point so they cannot establish relationships between costs, value and profits. With respect to customers, 63% do not want to increase the amount of credit and 75% do not want to increase their payment time as well. With respect to the proposed result, a financial plan was developed through vertical analysis and strategies formulation in view of the company's financial perspective as well as clients and processes were carried out order to enhance the profitability of business loans and the user's well-being and prosperity. Likewise, a financial plan is necessary to determine and achieve the proposed vision and the strategic map is focused on the correct decision-making.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIES>, <LIQUIDITY>, <FINANCIAL PLAN>, <PROFITABILITY>, <STRATEGIC MAP>.



INTRODUCCIÓN

A través de un plan financiero ayuda a mejorar la rentabilidad, puesto que la empresa podrá saber en qué momento apalancarse y hasta que monto endeudarse, podrá saber porque a pesar de generar ingresos éstos no son suficientes para cubrir sus cuentas por pagar, gastos, costos operativos y la correcta tomar decisiones en cuanto al tiempo de permanencia del combustible en los tanques y a la baja rotación de inventarios. A continuación, se describe los cuatro capítulos de forma sintética la estructura del proyecto.

Capítulo I: Se presenta el planteamiento del problema, se formula el problema a través de un análisis situacional de las variables. Asimismo, se define la delimitación y la justificación de la importancia del estudio y se formuló objetivos generales y específicos.

Capítulo II: Se presenta el desarrollo de la investigación mediante el marco teórico, mediante la formulación de antecedentes investigativos, teóricos y la fundamentación teórica de las variables de estudio, con el propósito de contextualizar y conocer sobre un plan financieros, las formas de gestionar y establecer pronósticos financieros.

Capítulo III: La metodología inicio con una modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa, los tipos de investigación documental, de campo, descriptiva, exploraría. Los métodos inductivo y deductivo, las técnicas fueron las encuestas a los clientes y al talento humano.

Capítulo IV: Se presenta el desarrollo de la propuesta a través de un análisis financiero de tiempo vertical y horizontal, el análisis mediante ratios financieros. Se realizó un análisis FODA mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de evaluación de factores externos (EFE). Y finalmente la determinación de estrategias.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La toma de decisiones es un elemento primordial en el éxito de la empresa, esto depende en gran medida de la correcta evaluación y control de las variables financieras de las empresas.

La Estación de Servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P., tiene su origen en 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, cuenta con un personal de 9 despachadores 1 supervisor 5 administrativo incluyendo al gerente.

Durante la vida comercial de la empresa sus representantes han venido trabajando de acuerdo con la situación que en el momento se presente, es decir, sin una previa y anticipada planificación, en este caso un diseño de estrategias; tal es el caso que uno de los problemas que ha venido afrontando ha sido los inadecuados manejos financieros, que se lleva a cabo a través de la utilización de malas estrategias que conllevan a efectos negativos como: El elevado índice de cuentas por cobrar (104018,72), que posee para poder cubrir sus cuentas por pagar (50.257,10), los ingresos estimados, no son suficiente para poder solventar sus costos y gastos operativos.

Los problemas mencionados anteriormente inciden en los procesos de financiamiento del combustible provocando que el beneficio o ingreso obtenido de la actividad no sea la adecuada, puesto que su mayor cliente son instituciones públicas que posee un servicio a crédito generando cuentas por cobrar para la empresa.

Los activos fijos representan el 6,7% de los activos totales de la empresa, esto debido a la poca inversión en esta clase de activos, siendo estos una parte importante para el correcto funcionamiento de la empresa.

Las cuentas por cobrar son elevadas en el año 2018, lo que ocasiona problemas con el efectivo, como se puede observar en los balances presentados del año 2017 al año 2018, en la cuenta caja

recaudadora, teniendo una liquidez de 1,43 en el 2017 y en el 2018 de 1,4 dando a notar los desfases financieros de un periodo con otro.

La cuenta caja recaudadora presenta una disminución, como se puede observar en el año 2017 fue de 3,56% mientras que en el año 2018 fue de 1,38%; lo que ocasiona problemas con la liquidez de la empresa.

Las cuentas por cobrar de la empresa se incrementaron, en el año 2017 fue de 9,94, mientras que en el año 2018 fue de 17,60%; dando a notar una mala planificación en la recuperación de cartera en el periodo establecido por la institución y los clientes.

No cuenta con procesos definidos para mejorar la atención al cliente y poder optimizar el tiempo de despacho.

Existe mucha movilidad del personal en el área administrativa ya que en el periodo 2018 existía gerente subrogante lo cual dificulta llegar a los objetivos planteado de forma eficiente.

En unos de sus servicios adicionales tiene el lavado de autos gratuitos sin tener un control de desperdicio de agua potable y contaminación de la misma generando un gasto elevado para la empresa, situación que conlleva a la falta de liquidez de la misma, al no contar con una reposición del producto a tiempo, generando inestabilidad para el negocio.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿La elaboración de un plan financiero permitirá mejorar la rentabilidad de la EP Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022?

1.1.2 *Delimitación del problema*

País: Ecuador

Región: Sierra.

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba.

Institución: EP Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo

Tiempo: Período 2018 - 2022

Objeto de Estudio: Plan Financiero

Campo de Estudio: Gestión Empresarial

1.2 Justificación del problema

Considerando la inadecuada utilización de los indicadores financieros en la E.P Gasolinera Politécnica se plantea como posible solución a sus problemas plan financiero para mejorar la rentabilidad de la E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022.

Un plan financiero nos sirve para mejorar desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico.

A través de la correcta utilización de las variables financiera, la empresa podrá saber en qué momento apalancarse y hasta que monto endeudarse, podrá saber porque a pesar de generar ingresos éstos no son suficientes para cubrir sus cuentas por pagar, gastos y costos operativos; a su vez saber porque no puede generar una rápida inversión de sus activos. También a través de un plan financiero podrá tomar decisiones correctas y oportunas en cuanto al tiempo de permanencia del combustible en los tanques y a la baja rotación de inventarios.

Por otra parte, permitirá establecer pronósticos, metas económicas y financieras tomando en cuenta los recursos que se poseen o se requiere para lograrlo.

A través de la formulación un plan financiero de la E.P Gasolinera Politécnica podrá tener un mejor control del flujo del efectivo tanto en ingresos y egresos, así como realizar proyecciones de los ingresos, egresos y gastos, por otra parte, se podrá trabajar con ratios financieros que permitirán saber la situación real de la empresa, el grado de apalancamiento financiero (deuda), liquidez, inversión y rotación de inventarios.

Se considera viable y oportuno realizar este trabajo de investigación puesto que se cuenta con la información necesaria y referente.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Elaborar el plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica a través de la aplicación de un análisis FODA.
- Desarrollar un plan financiero para la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica, el cual permita mejorar su rentabilidad.
- Realizar los pronósticos financieros considerando las estrategias propuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Revisando investigaciones sobre planes financieros, se pudo encontrar las siguientes:

Investigación 1

Título: Planeación financiera a la empresa de seguridad privada Portugal m&h cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el propósito de obtener decisiones financieras acertadas.

Autor: Leónidas Vladimir Caminos Alarcón

Año: 2014

Editorial: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Investigación 2

Título: 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

Año: 2016

Editorial: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Investigación 3

Título: Planeación financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Cacha Ltda. Para la optimización de recursos económicos financieros en el periodo 2015-2016.

Autor: Viviana Liseth Barros Calero

Año: 2016

Editorial: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

2.1.1 Antecedentes Históricos

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.

2.2 Fundamentación teórica

Para tener una fundamentación teórica el plan financiero es necesario revisar conceptualizaciones de las variables de estudio, las cuales se detallan a continuación:

2.2.1 Plan financiero

Para (Saavedra, 2016), “el plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas”.

Según (Cámara Santa Cruz de Tenerife, 2015), la Planificación Financiera consiste en “la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años. Al ser previsiones a más de un año, tiene un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarla para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar”.

Analizando las conceptualizaciones anteriores se puede decir que:

Plan financiero es una herramienta administrativa que define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar los objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

2.2.1.1 Importancia

El plan financiero de una empresa permite reunir toda la información de tipo económico y financiero que tiene que ver con la empresa, para decretar de este modo el grado de su viabilidad económica. Gracias a este plan la empresa podrá analizar y controlar que el negocio cumple las condiciones de liquidez, rentabilidad y solvencia que se necesitan para sobrevivir en el largo plazo.

La importancia del plan económico financiero reside en su función de guía de la previsión económica del proyecto, es muy importante para todo tipo de proyectos empresariales, pero es especialmente importante para aquellos proyectos que están por poner en funcionamiento. ¿Por qué? Porque da muestra, de una manera más que aproximada, de la viabilidad y rentabilidad del propio proyecto. (emprendepyme, 2017)

2.2.1.2 Objetivos del plan financiero

La misión principal de todo plan económico-financiero es advertir si el proyecto que se tiene entre manos es viable y rentable y para ello debe recoger una serie de objetivos específicos.

Los objetivos principales de cualquier plan financiero son:

- Establecer cuáles son las inversiones que precisa la empresa (plan de inversión) para la fase de puesta en funcionamiento, como en el resto de fases de consolidación y expansión.
- Dirimir qué fuentes de financiación son más oportunas para realizar las inversiones que se precisan (plan de financiación). En el caso de que se opte por la financiación ajena hay que especificar la previsión de su devolución.
- Reflejar las ventas que se estiman y concretar el plan de ventas. Al mismo tiempo se deberán deducir los gastos que se estimen. Todo ello para los tres primeros años de actividad y si es posible pormenorizando los resultados mes a mes.
- Calcular el punto de equilibrio de la empresa, esto es, el punto a partir del cual la empresa va a empezar a ser rentable, a generar beneficios.

Con todos estos datos plasmados por un papel ya se puede advertir la viabilidad de un proyecto empresarial (plan de viabilidad). (emprendepymes, 2016)

2.2.1.3 Tipos de planes financieros

a) A corto plazo

Son actividades Financieras a corto plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Estos planes abarcan de uno a dos años. El contenido de su información están basada en los pronósticos de ventas algunos modelos de información financiera operativa. Su esencia de resultados incluye varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros. (Caminos, 2014)

b) A largo plazo

Determina las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante períodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar períodos de planeación más breves. Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos

fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento. (Caminos, 2014)

2.2.1.4 *Proceso del plan financiero*

(Quintero, 2009), manifiesta que el proceso de planificación está dado por las siguientes etapas:

- Formulación de objetivos y sub objetivos:

La formulación de objetivos está basado en un logro a alcanzar en tiempo determinado para mejorar la empresa.

- Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan:

Es el análisis FODA que nos permitirá tener un enfoque más real de la situación actual de la empresa.

- Estudio de las alternativas:

Estableciendo estrategias y políticas que permitan mejorar la situación actual de la empresa.

- Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos:

Establecer si las estrategias y políticas establecidas son aplicables para mejorar los procesos en la empresa.

- Elección de la alternativa más idónea:

Se le dará una valoración numérica a las alternativas propuestas para tomar la de mayor relevancia a la solución de los problemas.

- Formulación de planes:

Establecerá propuesta de alternativas técnicas para poder dar soluciones, poder llegar de la mejor manera a los objetivos planteados.

- Formulación de presupuestos:

Podremos mostrar las mejoras, beneficio que tendrá la empresa después de seguir los pasos propuesto en el plan financiero.

El diseño de la estrategia está dado hasta la etapa 5, mientras que la implementación consta de las dos últimas etapas.

2.2.1.5 *Objetivos financieros*

Establecer metas y objetivos es vital para cualquier empresa que se encuentra en crecimiento. Los dueños de los negocios establecen diferentes tipos de objetivos, incluidos los objetivos financieros, para darles un plan sólido para avanzar en la dirección del éxito a corto plazo. Los objetivos financieros de las empresas incluyen aumentar los ingresos, el aumento de los márgenes de beneficio y ganar retorno de la inversión.

a) Crecimiento de Ingresos

El incremento de los ingresos es el objetivo financiero más básico y fundamental de cualquier negocio. Proviene de un énfasis en las actividades de ventas y marketing, y solamente se preocupa de aumentar los ingresos de primera línea, la utilidad antes de gastos, por ello las empresas suele fijar objetivos de ingresos en términos de aumentos porcentuales en vez de tener como objetivo cantidades de dinero específicas.

b) Margen de Ganancia

Los objetivos de beneficio son un poco más sofisticados que los objetivos de crecimiento de ingresos, cualquier dinero sobrante de los ingresos por ventas después de que todos los gastos han sido pagados se consideran ganancias. El beneficio o línea de fondo de ganancias, se puede utilizar en un sin número de maneras, incluyendo invertirlo en el negocio para su expansión o distribuirlo entre los empleados en un acuerdo de reparto de utilidades.

c) Retorno de la Inversión

El retorno de la inversión es un ratio financiero aplicado a los gastos de capital. El ROI se puede aplicar a dos escenarios básico, el primero se refiere a la rentabilidad generada por las inversiones en bienes inmuebles y equipos productivos. Los dueños de negocios quieren asegurarse de que los edificios, la maquinaria y otros equipos que compran generen suficientes ingresos y beneficios para justificar el costo de compra, en segundo lugar el ROI se aplica a las inversiones en acciones, bonos y otros.

El mismo principio se aplica a mencionadas inversiones pero en general no hay activos físicos y productivos. En cambio el ROI de los productos de inversión se calcula mediante la comparación de los dividendos, intereses y ganancias de capital realizadas a partir de las inversiones obtenidas por el costo de inversión y el costo de oportunidad de renunciar a inversiones alternativas. (Caminos, 2014)

2.2.1.6 *Estados financieros*

Los estados financieros, también denominados estados contables permiten conocer cuál es la situación económica y financiera de una empresa durante un tiempo determinado. Los estados financieros son cada uno de los elementos que conforman las cuentas anuales de las empresas y que sirven para valor el momento en el que se encuentra cada organización después del ejercicio económico.

Los estados financieros proporcionan a sus usuarios información útil para la toma de decisiones. Es esa la razón por la cual se resume la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de una empresa para producir información útil en la toma de decisiones. Los estados financieros provienen del resumen de la información contable. (empredepyme.net, 2016)

a) Clasificación de los estados financieros

Los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes:

- **Balance general:** También denominado balance de situación, o estado de situación patrimonial, es el estado financiero en el que muestra la situación de la empresa en un momento concreto. Es el más importante para comprender de forma exacta cómo está la empresa. Es como una fotografía del momento actual de la empresa, económicamente hablando.
- **Estado de resultados:** Llamado igualmente estado o cuenta de pérdidas y ganancias. Aquí se muestran todos los ingresos y gastos que ha tenido la empresa durante el tiempo que se está examinando. Ayuda a comprender la situación financiera de la empresa y la liquidez de la dispone.

- **Estado de flujos de efectivo:** Aquí se muestra todas las variaciones de efectivo que se han realizado en la empresa. Se pueden ver las fuentes del efectivo y la forma en que se ha aplicado en la organización. (emprendepyme.net, 2016)

2.2.1.7 *Flujo de caja*

El Flujo de caja es la cantidad de dinero líquido que tiene una compañía. Este concepto se usa en el área financiera para medir la capacidad monetaria y de pago de dicha compañía. Los flujos líquidos de dinero aportan información crucial del estado financiero de una entidad y permiten tener un balance de entradas y gastos, a lo que se le conoce como flujo de caja neto.

Dicho flujo de caja se mide en periodos determinados según la necesidad de la empresa. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos} - \text{Egresos} = \text{flujo de caja neto}$$

Además de brindar la información aproximada de la rentabilidad de una institución, es una herramienta de uso sencillo que permite identificar fraudes y/o desfalcos de caja, ya que permite tener un acceso inmediato a los ítems que representan tanto ingresos como egresos, también da la posibilidad de medir el valor de proyectos de inversión calculando el flujo líquido de caja neto y el valor interno de retorno.

Existe una variabilidad de flujos líquidos que pueden considerarse o dividirse en:

- **Flujos de caja operaciones:** el cual está vinculado al movimiento de efectivo relacionado a los ingresos o egresos de las actividades económicas de la compañía.
- **Flujos de caja de inversión:** el cual se delimita a las inversiones, como maquinaria y/o elementos de uso productivo.
- **Flujo de caja financiero:** son los movimientos producto de inversiones financieras tales como pagos de créditos y/o reembolso de acciones. (Osorio, 2017)

2.2.1.8 *Análisis financiero*

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otras técnicas) que permiten analizar la información contable de la empresa de modo de obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (Roldan, 2017)

a) Objetivo del análisis financiero

El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas.

El uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la empresa, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así por ejemplo, para un inversor es un importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella.
- **Otros agentes externos relevantes son:** clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc. (Roldan, 2017)

b) Herramientas del análisis financiero

Las Herramientas de análisis financiero consisten en estudiar la información que contienen los Estados Financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad financiera, con el objeto de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en el funcionamiento normal de la empresa.

Contamos de algunas herramientas financieras las cuales nos permiten determinar un buen análisis:

- **Análisis Vertical**

El análisis vertical es de suma importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

- **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los Estados Financieros en un período respecto a otro.

- **Punto de equilibrio**

Se entiende como punto de equilibrio a aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. (Caminos, 2014)

c) **Índices financieros**

- **Indicadores de liquidez**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016)

Razón corriente

Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Prueba ácida

Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus

cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios/Pasivo Corriente}$$

Capital neto de trabajo

Es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

$$\text{Capital De Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Indicadores de actividad o eficiencia**

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016)

Razón de rotación de inventarios

La rotación de inventario mide la capacidad con que se vende el mismo, es decir, la rotación mide su actividad o liquidez, nos demuestra la eficacia y eficiencia con que se manejan los niveles de inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$$

Razón de número de días de inventario en mano

Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.

$$\text{Número de días de inventario en mano} = \text{Inventario} \times 360 / \text{costo de ventas}$$

Razón de rotación de cuentas por cobrar

La rotación por cobrar evalúa el tiempo en que el crédito se convierte en efectivo. Indica qué tantas veces, en promedio, las cuentas por cobrar son generadas y cobradas durante el año. Nos indica el grado de liquidez de la cuentas de clientes.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$$

Periodo promedio de cobro

Indica el número promedio de días o meses que tarda una empresa para cobrar sus créditos.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días} / \text{Ventas}$$

Razón de rotación de activos fijos

La razón de rotación de los activos fijos mide la efectividad con que la empresa utiliza su plata y su equipo en la generación de ventas.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \text{Ventas} / \text{Activos fijos netos}$$

Razón de rotación de activos totales

La rotación de los activos totales nos sirve para evaluar con que eficiencia se utilizan los recursos totales de la empresa para generar dólares en ventas.

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$$

Rotación de proveedores

Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

$$\text{Rotación de proveedores} = \text{Compras del periodo} / \text{Proveedores promedio}$$

- **Razones de apalancamiento o endeudamiento**

Razón de deuda total o de endeudamiento

Sirve para medir cuanto es el aporte financiero de los acreedores dentro de la empresa; por medio de ella conocemos cuánto del activo ha sido financiado por medio de deudas. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016)

$$\text{Deuda total o de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activos totales}$$

Razón de endeudamiento patrimonial

Mide el grado de apalancamiento de la empresa.

$$\text{R.E.P.} = \text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$$

- **Razones de rentabilidad**

Margen de utilidad bruta

Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y también como han sido fijados los precios de los productos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}$$

Margen de utilidad operacional

Esta razón representa lo que a menudo se conoce como utilidades puras que gana la empresa por dólar de ventas.

Las utilidades son puras, en el sentido de que no tienen en cuentas cargos financieros o gubernamentales (intereses e impuestos), y de que determinan las ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones.

Margen de utilidad de operación = Utilidad de la operación / Ventas netas

Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso. Señala el ingreso neto por cada dólar de venta de la empresa.

Margen de utilidad neta = Utilidad después de impuesto / Ventas netas

Razón de rendimiento de la inversión

Conocida también como rendimientos de los activos totales, mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos disponibles. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016)

Rendimiento de la inversión = Utilidad neta después de impuesto / Activos totales

2.2.2 *Gestión financiera*

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).
- Consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).
- Aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).

- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.3 *Pronósticos financieros*

Los pronósticos financieros son predicciones de futuro del comportamiento de las empresas, normalmente a nivel de ingresos por ventas o ganancias (rentabilidad). Se pueden realizar pronósticos a corto medio o largo plazo en circunstancias parecidas a las actuales o simular diferentes contextos o entornos: crisis financiera, situación de la empresa en el caso que se realizasen determinadas inversiones o cambios importantes de logística o producción, etc.

Son predicciones, no hechos ciertos, pero son una forma muy efectiva de preparar a la empresa ante determinadas contingencias e imprevistos. Además, los pronósticos financieros dotan a los directivos de los conocimientos suficientes para, llegado el caso, saber qué pasos o decisiones tomar y tener una rápida capacidad de reacción ante situaciones adversas. (Calvo, 2018)

2.2.3.1 *Proceso para pronosticar*

a) Conoce tu empresa.

Víctor Calderón, socio fundador de ArCcanto –una consultora especializada en financiamiento para Pymes– señala que lo primero es analizar tu mercado y tu capacidad de producción. Dominar las cifras de tu organización te ayudará a tener un panorama de la situación actual para hacer una proyección realista.

En el caso de GYEC, antes de realizar una proyección financiera realizan un análisis FODA (de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa en general, para observar la situación en la que se encuentra tanto internamente como en el mercado.

b) Determina el tiempo de proyección

Las proyecciones financieras pueden ser mensuales o anuales o, como se hace usualmente, a cinco años, dependiendo de cómo funcione la empresa. Lo recomendable es hacerlas cada 30 días, para evaluar las metas periódicamente.

El modelo GYEC permite a los gerentes realizar una planeación táctica donde organizan las estrategias que llevarán a cabo mes con mes para cumplir con los propósitos. Para hacerlo, contemplan el presupuesto que les otorgaron en la proyección y revisan que las medidas estén alineadas con la filosofía del negocio.

Y no sólo eso. Constantemente le dan seguimiento a cada área para medir el logro de objetivos a través de un sistema interno al que llaman “semaforización”. Cuando uno de los indicadores está en verde, es porque las metas planteadas se completan en tiempo y forma. Cuando está en amarillo, existe algún problema al que se le debe poner atención. Y cuando está en rojo, indica que no se cumplieron las expectativas. Este mismo sistema califica el desempeño y los resultados de los colaboradores de la firma.

c) Analiza tu caso

Si se trata de un nuevo proyecto de inversión, debes estimar el precio del producto y el costo de operación, además de establecer las políticas de costos, gastos y de los otros indicadores. Para una empresa que ya está en marcha, debes partir de los últimos estados financieros con el apoyo de herramientas como Excel o software especializado.

d) Elabora un estado de resultados

Resueltos los puntos anteriores, desglosa cada indicador del estado de resultados. Este documento debe reflejar los ingresos, egresos y costos de la empresa. “Observa históricamente cómo has estado para que determines cómo quieres estar”.

e) Calcula el histórico de ventas

Evalúa esta parte de la proyección con el promedio histórico de los costos y con relación a las ventas de la empresa. Toma en cuenta si en el último periodo hay algún factor –como la compra de maquinaria– que hiciera reducir este indicador.

f) Haz una proyección de ventas

Realízala con base en el presupuesto que tienes. Para ello, contesta las siguientes preguntas: ¿en qué cantidades se vende el producto?, ¿cuántos clientes tienes? y ¿cuál será el precio?

g) Realiza un balance general

Una vez que tengas las cifras estimadas del estado de resultados, desarrolla cada indicador del balance general. Esta parte representa los pasivos y activos de la empresa.

Considera que las cantidades proyectadas tienen que coincidir con todos los rubros del balance. Por ejemplo, al expresar que en un año aumentarán las ventas, también deberás plantear que crecerán las cuentas por cobrar, el número de clientes y que posiblemente necesites financiamiento para incrementar esas ventas.

h) Prevé el flujo de efectivo

Con los dos estados financieros anteriores, elabora una proyección del estado de cambios de la situación financiera con base en el efectivo (flujo de efectivo). Esta parte describe cómo va a ser la liquidez. Si la cifra final es positiva, tu empresa es rentable; de lo contrario tendrás que replantear tus escenarios.

“El flujo de efectivo es importante porque con él puedes saber si te va a faltar o sobrar dinero y con ello determinar cuáles serán tus estrategias de inversión”, aclara Calderón, de ArCcanto.

i) Fija las premisas de proyección

Determina cuánto puedes incrementar las cifras y a cuántos años. Revisa que en cada periodo se hagan los ajustes necesarios de acuerdo con decisiones importantes que se vayan tomando en la empresa, como la compra de activos, nuevas contrataciones, adquisición de un crédito o incremento de producción. (Entrepreneur en Español, 2017)

2.2.3.2 Clasificación de los pronósticos

Según el marco de tiempo al que atienden se clasifican en:

- **De corto plazo.** Se usan para diseñar estrategias inmediatas, son empleados entre mandos medios y gerencias de primera línea.
- **De mediano plazo.** Conjunta al corto y al largo plazo, útil para decisiones de todos los niveles.

- **Pronósticos de largo plazo.** Requeridos para establecer el rumbo general de la organización, generalmente se hacen para que la alta dirección los use en los procesos de planeación estratégica.

Según su atención al detalle se clasifican en:

- **Micropronósticos.** Involucran pequeños detalles e interesan a los niveles medios y de primera línea.
- **Macropronósticos.** Se realizan a gran escala y son del interés de la alta dirección.

Según la intensidad del uso de datos se clasifican en:

- **Pronósticos cualitativos.** Se basan en el juicio de individuos o grupos de individuos, se pueden presentar en forma numérica pero generalmente no están basados en series de datos históricos.
- **Pronósticos cuantitativos.** Emplean cantidades significativas de datos previos como base de predicción. Pueden ser:
 - ✓ Simples (no formales): proyectan datos pasados hacia el futuro sin explicar las tendencias futuras.
 - ✓ Causales (explicativos): intentan explicar las relaciones funcionales entre la variable a ser estimada (variable dependiente) y la variable o variables que explican los cambios (variables independientes). (ExpertoGestiopolis, 2002)

2.2.3.3 *Métodos cuantitativos de las proyecciones*

Se basan en procedimientos mecánicos o modelos matemáticos que se apoyan en datos históricos o en variables causales para producir resultados cuantitativos. Algunos son:

- **Análisis de series temporales.** Establece una ecuación para una tendencia y la proyecta al futuro
- **Modelos de regresión.** Pronostica una variable a partir de lo que se sabe o supone de otras.
- **Modelos econométricos.** Simula con ecuaciones de regresión segmentos de la economía.
- **Indicadores económicos.** Pronostica con uno o más indicadores el estado futuro de la economía

- **Efecto de sustitución.** Predice con una fórmula matemática cómo, cuándo y en qué circunstancias un nuevo producto o tecnología sustituirá al actual. (ExpertoGestiopolis, 2002)

2.2.3.4 *Pronósticos y presupuesto de ventas*

a) Las ventas en la empresa

Las ventas alrededor de las historia son diferentes etapas, las buenas ventas en las pequeñas y medianas empresas, garantizan la proximidad al cliente adaptándose a las necesidades y la satisfacción que buscan al adquirir un producto o un servicio, de la misma manera que nos permite conocer más cerca del cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.

Las ventas son importantes ya que son la actividad que se realizan en todos los sectores que se están optando por el tipo de venta indirecta ya que todo se está basando en la tecnología, teniendo en sus manos los consumidores el poder de elegir la mejor oferta que puede beneficiar las dos partes tanto del vendedor como del consumidor. (Bellanire, 2014)

2.3 Idea a defender

El diseño de un plan financiero permitirá mejorar la rentabilidad de la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022.

2.4 Variables

2.4.1 *Independiente*

Plan Financiero.

2.4.2 *Dependiente*

Rentabilidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

(Universidad CES, 2016) La formación para la investigación es un componente dirigido a formar la capacidad de analizar con sentido crítico los aportes científicos del tema para dar solución al problema científico investigado. Con las actividades diseñadas en este componente se busca fundamentar el pensamiento investigativo y metodológico.

En la presente investigación la modalidad a aplicarse será la cualitativa- cuantitativa debido a que permite un estudio mixto en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y el informe del estudio, además permite comparar y articular las mediciones y descripciones de los métodos cuantitativos y cualitativos para acrecentar los niveles de credibilidad en las conclusiones de la investigación.

3.2 Tipos de investigación

(I.U.T.A., 2010) Cuando se inicia el capítulo de la metodología lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

3.2.1 *Investigación documental*

(Zorrilla, 1993.) La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.).

En la presente investigación se aplicará la investigación documental debido a que se tomará como referencia fuentes bibliográficas: libros, bibliotecas virtuales, documentos de la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA, entre otros, debido a que estos aportarán con información relevante acerca del objeto de estudio y por medio de estos se podrán analizar los diferentes enfoques, teorías y conceptualizaciones que existen y finalmente establecer las nuevas conceptualizaciones sobre el caso de estudio.

3.2.2 *Investigación de campo*

(Zorrilla, 1993.)La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio. La investigación mixta es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

Para la presente investigación también se utilizará una investigación de campo debido a que se tendrá contacto con el objeto de estudio, con la finalidad de recopilar información de los hechos que suceden en la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA ya que es ahí donde nace el problema de estudio, la investigación se apoyará en conversaciones directas con los principales involucrados de la organización.

3.2.3 *Investigación descriptiva*

(Anónimo, Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa, 2017)La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar.

La investigación es descriptiva debido a que se describirá los hechos que suceden al interior del objeto de estudio, puntualizando conductas y comportamientos de los sucesos dentro de la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA

3.2.4 *Investigación exploratoria*

(Dankhe, 1986)Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

El uso del método exploratorio permitirá establecer qué opinan las personas involucradas directamente con el consumo del producto de la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA en el Cantón Riobamba, de manera que esta investigación previa sea la base de la posterior investigación descriptiva la cual permitirá conocer a fondo las particularidades del mercado de la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA y el objetivo del plan financiero.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.3.1 Métodos

(ANDER-EGG, 1995) La palabra método da la idea de orden y de pasos a seguir para lograr un objetivo. Cuando se habla de seguir un camino en la investigación, se está haciendo alusión a los pasos ordenados que permiten el acercamiento a la realidad; son posibles vías para llegar a un objetivo, por lo tanto, no son infalibles.

3.3.1.1 Método inductivo – deductivo

(Estrada, 2014) El método inductivo o inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. El método deductivo directo Cuando se obtiene el juicio de una sola premisa, sin intermediarios El método deductivo indirecto Cuando la premisa mayor contiene la proposición universal y la premisa menor contiene la proposición particular, la conclusión resulta de su comparación

La investigación empleará un método inductivo y deductivo; inductivo porque se realizará una clasificación sistemática de los datos obtenidos durante el trabajo de campo. La parte deductiva se reflejará cuando se realice la derivación de conceptos y enunciados que correspondan al tema en cuestión.

3.3.2 Técnicas

(Anónimo, 2017) Es una destreza manual o habilidad intelectual que se pone en práctica para alcanzar un objetivo determinado. Se trata de un conjunto de saberes prácticos o procedimiento relacionado casi siempre con la utilización de herramientas, que conduce a un mismo efecto empírico.

Las técnicas a utilizarse permitirán recoger, generar, analizar y presentar información válida y fiable en cuanto a los involucrados y el escenario en el que se desarrolla el problema a investigar, a continuación, se describirá cada una de ellas:

3.3.2.1 Encuesta

(Monti, 2013) La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante las cuales se recogen y analizan una serie de datos de

una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Se aplicará esta técnica con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos involucrados en la investigación.

3.3.3 Instrumentos

3.3.3.1 Cuestionario

(Amador, 2007)El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

Se aplicará a los clientes y al talento humano de E.P GASOLINERA POLITÉCNICA; los ítems serán 10 para los clientes y 10 para el talento humano; todos de tipo cerrados.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

(Gomez, 2010)Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Para la presente investigación se contó con una población que se detalla a continuación:

Tabla 1-3: Población

Detalle	f	%
Gerente	1	1,85
Personal Administrativo	5	9,26
Despachadores	9	16,67
Clientes que tienen convenio con la empresa	40	72,22
Total	55	100%

Fuente: E.P Gasolinera Politécnica
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

3.4.2 Muestra

(Gomez, 2010)La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

Debido a que la población total de la empresa E.P Gasolinera Politécnica es una población finita menor a 100 personas, así que se cuenta con una población limitada, por este motivo se trabajará con el total la población, por lo tanto, no hay la necesidad de utilizar muestra alguna.

3.5 Resultados

3.5.1 Encuesta dirigida al gerente, personal administrativo y trabajadores de la Gasolinera Politécnica EP.

1. ¿Existen inversiones prioritarias en la Gasolinera Politécnica E.P. (G.P.E.P)?

Tabla 2-3: Inversiones prioritarias

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	66,67
No	5	33,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018



Gráfico 1-3: Inversiones prioritarias

Fuente: Tabla #2
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 67% de la población manifiestan que si existen inversiones prioritarias en la institución.

Interpretación: Cuando se trata de hacer inversiones se trata de tener éxito, la empresa decide elegir invertir según el acondicionamiento social y la sociedad de consumo de forma tal que no solo llega a conseguir una posición económica, optimizando recursos y satisfaciendo las necesidades de consumo.

2. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la G.P.E.P.?

Tabla 3-3: Financiamiento de la G.P.E.P

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Propio	15	100
Crédito bancario	0	0
Crédito institucional	0	0
Otros	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

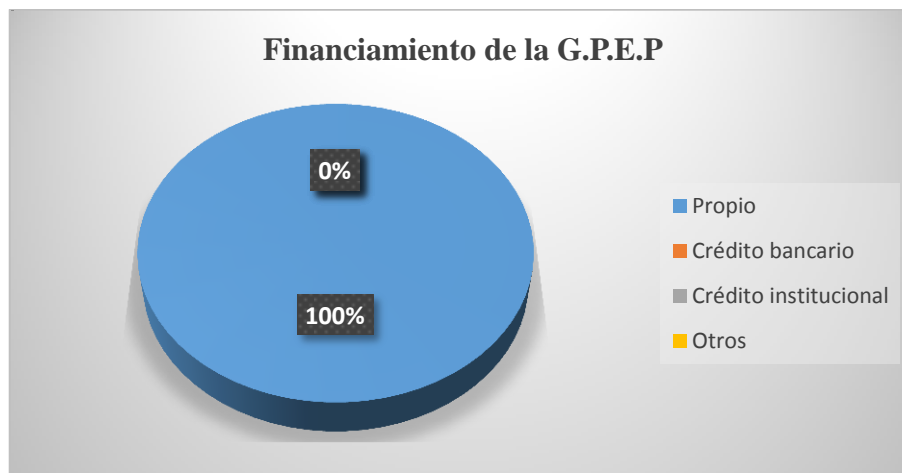


Gráfico 2-3: Financiamiento de la G.P.E.P

Fuente: Tabla #3
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 100% de la población coinciden que el financiamiento de la G.P.E.P es propio.

Interpretación: El financiamiento de la G.P.E.P es propio, lo cual beneficia en su actividad económica, puesto que no tienen obligaciones crediticias con terceros.

3. ¿Se realizan estimaciones de ventas?

Tabla 4-3: Estimaciones de ventas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Semanales	10	66,67
Mensuales	5	33,33
Trimestrales	0	0
Semestrales	0	0
Otros	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

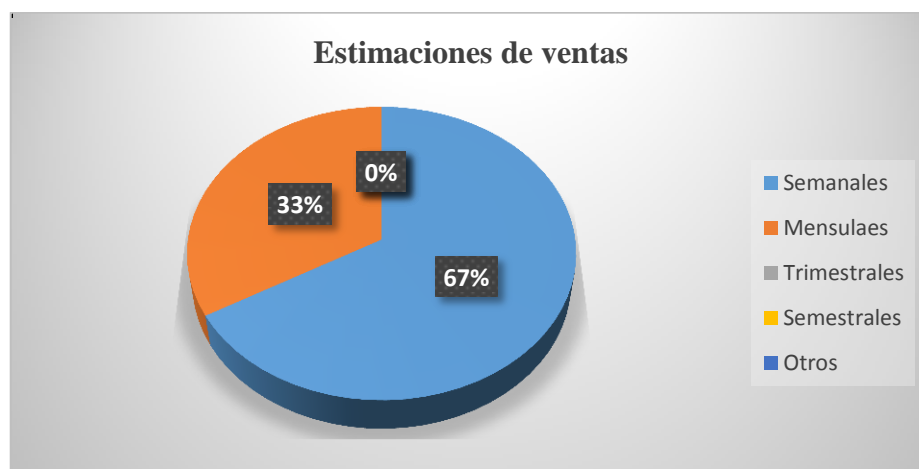


Gráfico 3-3: Estimaciones de ventas

Fuente: Tabla #4
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 67% manifiestan que se realiza estimaciones de ventas de manera semanal, mientras que el 33% de la población coinciden que se realizan estimaciones de ventas de manera mensual.

Interpretación: La empresa realiza una previsión razonada de ventas, lo cual le ayuda a llegar a su capacidad de producción necesaria para cubrir las necesidades del mercado. Así como a no producir demasiado y acumular existencias.

4. ¿Cómo se deducen los costos y gastos de ventas de la G.P.E.P?

Tabla 5-3: Deducción de costos y gastos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sistemático	8	53,33
Manual	4	26,67
Documental	3	20
Otros	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

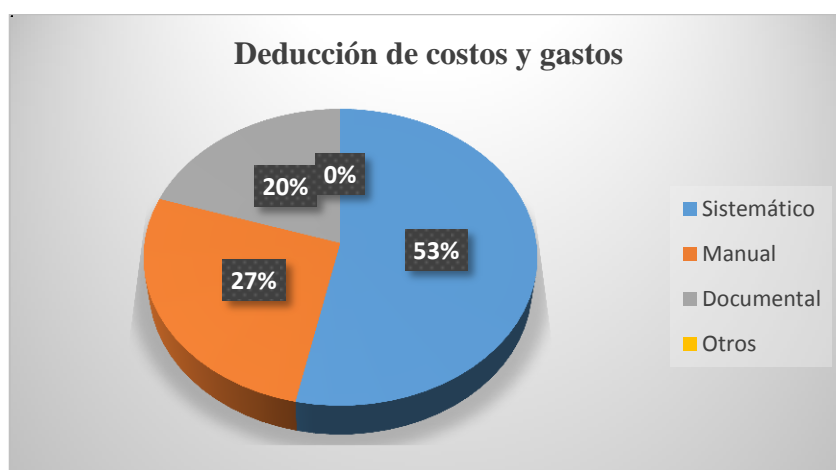


Gráfico 4-3: Deducción de costos y gastos

Fuente: Tabla #5
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 53% manifiestan que se deducen costos y gastos de manera sistemática, mientras que el 27% de la población coinciden que la deducción de costos y gastos se la realiza de manera manual y el 20% restante revelan que la deducción de costos y gastos se la realiza de manera documental.

Interpretación: La empresa realiza una deducción de costos y gastos de manera sistemática, lo cual le ayuda a agilizar sus actividades y con esto optimizar tiempo y recursos, permitiendo tener llegar a conseguir la eficiencia en sus procesos.

5. ¿Conoce el punto de equilibrio de la empresa G.P.E.P?

Tabla 6-3: Punto de equilibrio de la G.P.E.P

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	26,67
No	11	73,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018



Gráfico 5-3: Punto de equilibrio de la G.P.E.P

Fuente: Tabla #6
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 73% manifiestan que no conocen el punto de equilibrio de la organización, mientras que el 27% de la población coinciden conocer el punto de equilibrio.

Interpretación: La mayoría de los encuestados coincide que la empresa no conoce su punto de equilibrio, lo cual ocasiona dificultades, debido a que no se conoce si la empresa es rentable y que genere utilidades. El punto de equilibrio es un cálculo de vital importancia debido a que analiza la relación entre costos, valor y utilidades, lo cual ayuda en la toma de decisiones.

6. ¿Para el control de la empresa utiliza indicadores como: indicadores de gestión, financieros y económicos?

Tabla 7-3: Tipo de indicadores que utiliza la G.P.E.P

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86,67
No	2	13,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

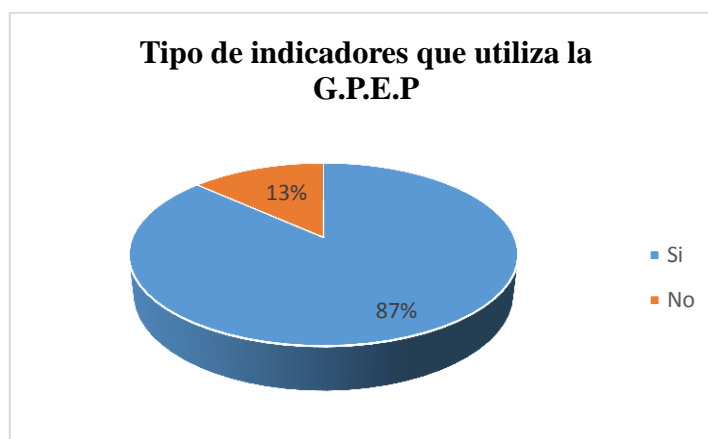


Gráfico 6-3: Tipo de indicadores que utiliza la G.P.E.P

Fuente: Tabla #7
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 87% manifiestan que para el control utiliza indicadores de gestión, financieros y económicos, mientras que el 13% de la población coinciden aplicar otro tipo de indicadores.

Interpretación: La mayoría de los encuestados coincide que la empresa utiliza indicadores de gestión, financieros y económicos, lo cual es de mucha importancia puesto que estos son base fundamental para controlar que la organización marche hacia los objetivos planteados.

7. ¿La institución utiliza indicadores financieros como: Liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios?

Tabla 8-3: Indicadores financieros

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86,67
No	2	13,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

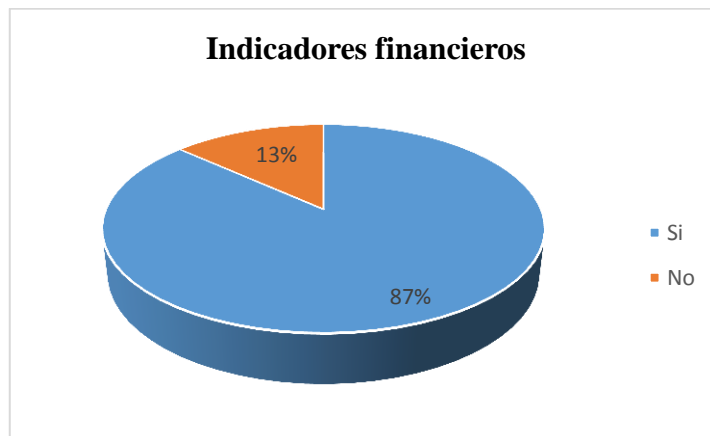


Gráfico 7-3: Indicadores financieros

Fuente: Tabla #8
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 87% manifiestan que para el control utiliza indicadores financieros como: liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios, mientras que el 13% de la población coinciden aplicar otro tipo de indicadores financieros.

Interpretación: La mayoría de los encuestados coincide que la empresa utiliza indicadores, indicadores financieros como: liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios los cuales son de gran importancia por que facilitan determinar los puntos fuertes y débiles de la compañía con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la organización.

8. ¿La institución utiliza indicadores de gestión como: Proceso y control, evaluación de estrategia, planeación, ejecución?

Tabla 9-3: Indicadores de gestión

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86,67
No	2	13,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

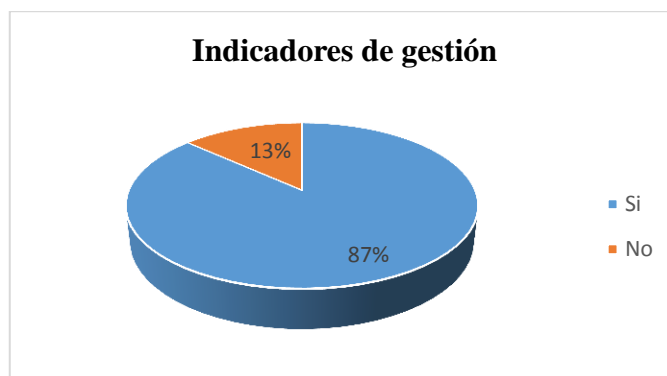


Gráfico 8-3: Indicadores de gestión

Fuente: Tabla #9
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 87% manifiestan que para el control utiliza indicadores de gestión como: proceso y control, evaluación de estrategia, planeación, ejecución; mientras que el 13% de la población coinciden aplicar otro tipo de indicadores de gestión.

Interpretación: La mayoría de los encuestados coincide que la empresa utiliza indicadores de gestión como: proceso y control, evaluación de estrategia, planeación, ejecución; los cuales ayudan a llevar un control de las acciones y un buen análisis para ver si se están cumpliendo los objetivos propuestos, ayudan a conocer la eficiencia de las acciones y, en sí, de la empresa, a conocer puntos débiles de la organización sobre los que actuar para mejorarlos, identificar puntos fuertes y potenciarlos con el fin de hacerlos una ventaja competitiva de la organización, así como a conocer a tiempo real lo que sucede en la empresa y tomar medidas antes de que sea más difícil actuar sobre un problema.

9. ¿La institución utiliza indicadores económicos: PIB, inflación, Tasa de desempleo, Riesgo país?

Tabla 10-3: Indicadores económicos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86,67
No	2	13,33
Total	15	100

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

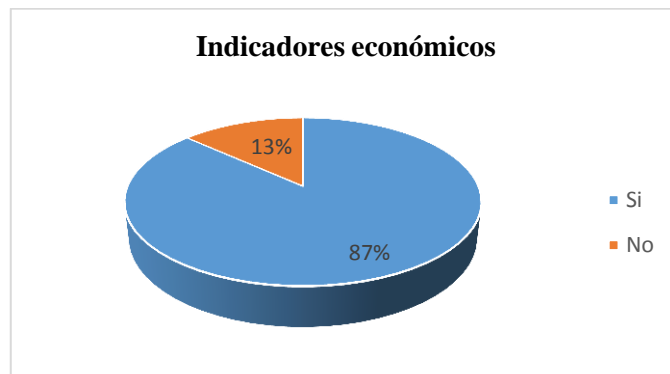


Gráfico 9-3: Indicadores económicos

Fuente: Tabla #10
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 15 personas encuestadas pertenecientes a la Gasolinera Politécnica E.P, el 87% manifiestan que para el control utiliza indicadores económicos como: PIB, inflación, riesgo país, tasa de desempleo; mientras que el 13% de la población coinciden aplicar otro tipo de indicadores de gestión.

Interpretación: La mayoría de los encuestados coincide que la empresa utiliza indicadores económicos como: PIB, inflación, riesgo país, tasa de desempleo; los cuales ayudan a conocer el comportamiento económico del entorno en el que se desenvuelve la empresa, conocer como estuvo, esta y como estará la economía en un país y como esta afecta a las operaciones de la empresa.

3.5.2 Encuesta dirigida a los clientes que tienen convenio con la Gasolinera Politécnica EP.

1. ¿La EP Gasolinera politécnica le oferta créditos?

Tabla 11-3: Crédito ofertado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100,00
No	0	00,00
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

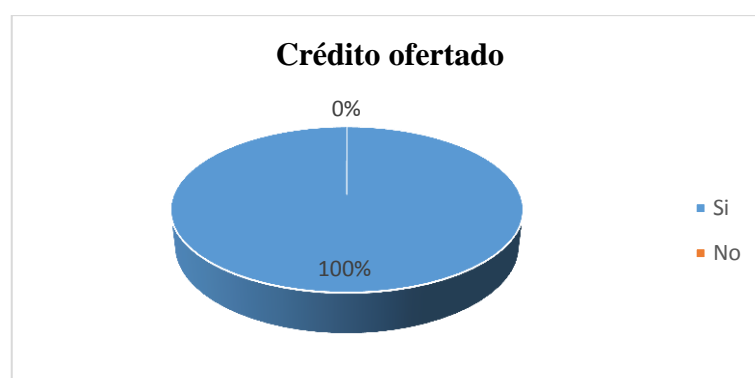


Gráfico 10-3: Crédito ofertado

Fuente: Tabla #11
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 100% manifiesta que la institución otorga crédito a sus consumidores.

Interpretación: El total de la población encuestada coincide en que la Gasolinera Politécnica EP otorga crédito a sus clientes, lo cual le impide tener liquidez corriendo el riesgo de quedarse sin financiamiento para realizar sus actividades comerciales.

2. ¿Qué monto de crédito le ofrece la EP Gasolinera politécnica?

Tabla 12-3: Monto de crédito ofrecido

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 100 a 1000 dólares	19	47,60
De 1001 a 5000 dólares	16	40,00
De 5001 a 10000 dólares	3	7,40
Más de 10000 dólares	2	5,00
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

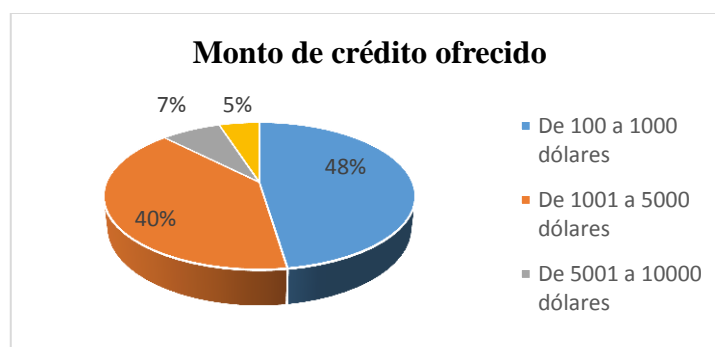


Gráfico 11-3: Monto de crédito ofrecido

Fuente: Tabla #12
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 48% manifiesta que el monto de crédito otorgado por la institución está entre 100 y 1000 dólares, mientras el 40% coincide en que la institución le otorga crédito de 1001 a 5000 dólares, así como el 7% declara tener crédito por 5001 a 10000 dólares y el 5% restantes declaran tener crédito por más de 10000 dólares.

Interpretación: La mayoría de la población encuestada coincide en que el monto otorgado en crédito por la Gasolinera Politécnica EP está entre 100 y 1000 dólares, lo que indica que la institución si bien tiene muchas cuentas por cobrar, no son por cantidades exageradamente grandes.

3. ¿Qué plazo de créditos posee?

Tabla 13-3: Tiempo de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 meses	25	62,50
De 4 a 6 meses	13	32,50
De 7 a 12 meses	2	5,00
Más de 1 año	0	0,00
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Gasolinera Politécnica EP
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

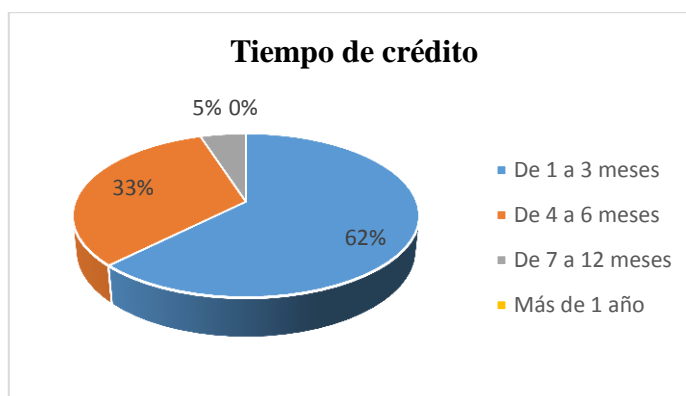


Gráfico 12-3: Tiempo de crédito

Fuente: Tabla #13
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 62% manifiesta tener de 1 a 3 meses plazo para pagar sus obligaciones con la institución, mientras el 33% coincide en que la institución le otorga un plazo de 4 a 6 meses para pagar sus obligaciones y el 5% restante declaran tener un plazo de 7 a 12 meses para cancelar su crédito con la institución.

Interpretación: Gran parte de la población encuestada declara tener entre 1 y 6 meses plazo para cancelar sus obligaciones crediticias con la organización, lo que indica que si bien la Gasolinera Politécnica EP concede crédito a sus clientes son por intervalos de tiempo cortos.

4. Las obligaciones adquiridas con la EP Gasolinera Politécnica son pagadas de manera:

Tabla 14-3: Pago de obligaciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Puntualmente	30	75
Con retraso	10	25
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Gasolinera Politécnica EP
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

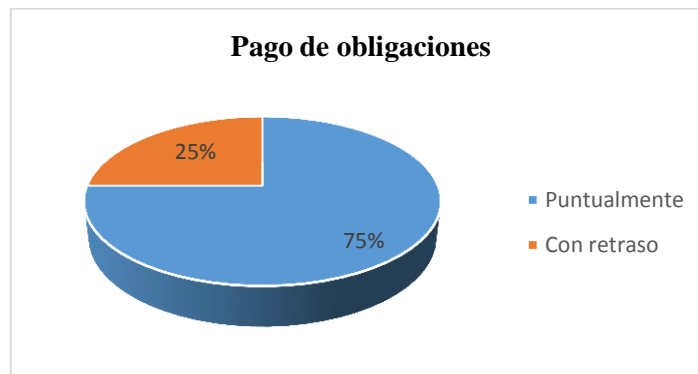


Gráfico 13-3: Pago de obligaciones

Fuente: Tabla #14
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 75% coincide pagar sus obligaciones con la institución de manera puntual, mientras el 25% restante declara cancelar sus deudas con retraso.

Interpretación: La mayoría de la población encuestada declara cancelar a tiempo sus obligaciones con la institución puntualmente, lo cual beneficia a la institución, puesto que tiene una rotación de cuentas por cobrar efectiva.

5. ¿Le gustaría que la EP Gasolinera Politécnica aumente su monto de crédito?

Tabla 15-3: Aumento del monto de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	37,50
No	25	62,50
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Gasolinera Politécnica EP
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

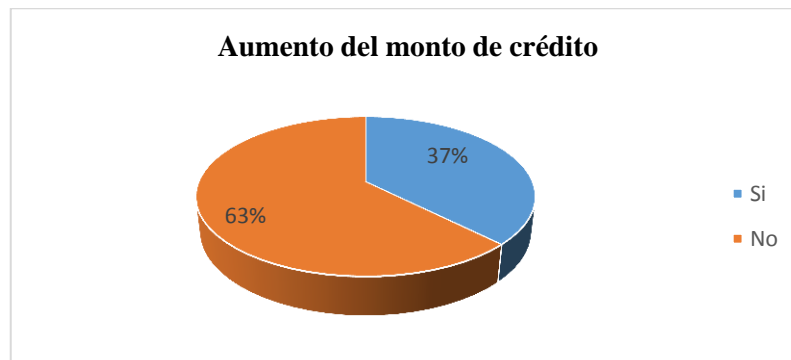


Gráfico 14-3: Aumento del monto de crédito

Fuente: Tabla #15
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 63% no desea que se le aumente el monto del crédito, mientras el 37% restante declara desear aumento en el monto de crédito.

Interpretación: Gran parte de la población encuestada coincide no desear que el monto de crédito que la institución le otorga sea mayor, esto beneficia a la institución, debido a que puede seguir trabajando con los montos actuales sin perjudicar el desarrollo de sus actividades.

6. ¿Le gustaría que la EP Gasolinera Politécnica aumente el tiempo de pago de sus obligaciones?

Tabla 16-3: Aumento del tiempo para pago de crédito

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25,00
No	30	75,00
Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Gasolinera Politécnica EP
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

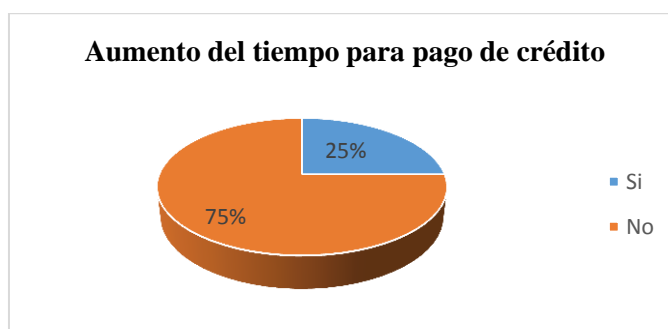


Gráfico 15-3: Aumento del tiempo para pago de crédito

Fuente: Tabla #16
Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Análisis: Del total de 40 clientes de la Gasolinera Politécnica E.P encuestados, el 75% no desea que se le aumente el tiempo de pago del crédito otorgado por la institución, mientras el 25% restante declara desear aumento de tiempo de pago de crédito.

Interpretación: Gran parte de la población encuestada coincide no desear aumento en el tiempo de pago del monto de crédito que la institución le otorga, esto beneficia a la institución, debido a que puede seguir trabajando con los montos actuales sin perjudicar el desarrollo de sus actividades.

3.6 Verificación de idea a defender

Analizados los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los involucrados con la organización, se ha visto la necesidad de diseñar un plan financiero para la E.P GASOLINERA POLITÉCNICA de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022, mismo que permitirá mejorar la rentabilidad de la organización, debido a que permitirá analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, de los objetivos planteados por la empresa, aportando con una trayectoria a seguir para lograr la expansión y consolidación de la empresa. Además, evalúa la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA E.P GASOLINERA POLITÉCNICA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN EL PERIODO 2018-2022.

4.1.1 *Introducción*

La Gasolinera Politécnica EP durante su vida comercial ha venido trabajando de acuerdo con la situación que en el momento se presente, es decir, sin una previa y anticipada planificación, en este caso un diseño de estrategias; tal es el caso que uno de los problemas que ha venido afrontando ha sido los inadecuados manejos financieros, todo esto debido a la carencia de un plan financiero, el cual permita poseer políticas de control necesarias para la correcta toma de decisiones, así como también podrá planificar la adquisición, control y venta del combustible, así como realizar proyecciones de los ingresos, egresos y gastos, por otra parte, podrá trabajar con ratios financieros que permitirán saber la situación real de la empresa, el grado de apalancamiento financiero (deuda), liquidez, inversión y rotación de inventarios.

A continuación se realizará el diseño de un plan financiero acorde a las necesidades de la Gasolinera Politécnica EP, aplicando el respectivo análisis horizontal, vertical y el cálculo de los indicadores financieros pertinentes para la antes mencionada institución.

4.1.2 *Objetivo General*

Diseñar un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Gasolinera Politécnica EP, de la provincia de Chimborazo, periodo 2018 – 2022.

4.1.3 *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica a través de la aplicación de un análisis FODA.
- Desarrollar un plan financiero para la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica, el cual permita mejorar su rentabilidad.
- Realizar los pronósticos financieros considerando las estrategias propuestas.

4.1.4 *Ámbito de aplicación*

El diseño del plan financiero generará cambios esenciales en el proceso de toma de decisiones de la Gasolinera Politécnica EP, puesto que permite el uso adecuado de todos los recursos disponibles, permitiendo de esta manera alcanzar una ventaja competitiva en el ámbito comercial y financiero, y facilitando alcanzar las metas y objetivos propuestos en busca del desarrollo constante.

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Análisis financiera

4.2.1.1 Análisis vertical

BALANCE GENERAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO E.P POLITÉCNICA						
ANÁLISIS VERTICAL DE LOS PERIODOS 2017 Y 2018						
ACTIVO	CUENTAS	DENOMINACIÓN	SALDO 2017 \$	SALDO 2018 \$	VERTICAL %	VERTICAL %
CORRIENTE			1.063.504,11	1.105.806,34		
	111.01	CAJA RECAUDADORA	22.454,49	9.761,71	2,00	0,83
	111.06	BANCO CENTRAL EMPRESA PUBLICA	16.457,89	40.829,17	1,47	3,49
	111.15	BANCO COMERCIAL MONEDA DE CURSO LEGAL -CUENTA	11.348,33	11.862,13	1,01	1,01
	112.01.01	ANTICIPO DE REMUNERACION TIPO "A"	310,93	705,14	0,03	0,06
	112.08	ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA (CR. TRIBUTARIO)	8.407,42	10.088,90	0,75	0,86
	112.21	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (IESS)	1.614,11	1.936,93	0,14	0,17
	112.22	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (PAGOS EFECTUADOS)	30,00	36,00	0,00	0,00
	112.50	POR RECUPERACION DE FONDOS	287,54	232,22	0,03	0,02
	113.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	62.700,76	124.822,46	5,59	10,67

	113.81.0 1	CUENTA POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	362.854,22	250.123,07	32,32	21,38
	124.01.0 3	CREDITO FISCAL POR COMPRAS -PRODUCCION	7.906,32	7.906,32	0,70	0,68
	124.85.8 1	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – COMPRAS	10.592,18	10.592,18	0,94	0,91
	124.85.8 6	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – VENTAS	126,37	126,37	0,01	0,01
	124.98.0 1	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	9.293,45	1.602,85	0,83	0,14
	132.08.0 3	EXISTENCIA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	549.120,10	635.180,89	48,92	54,29
FIJO			46.588,10	48.033,68	4,15	4,11
	141.01.0 3	MOBILIARIOS	6.551,77	7.178,94	0,58	0,61
	141.01.0 4	MAQUINARIA Y EQUIPOS	568,82	568,82	0,05	0,05
	141.01.0 7	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	29.339,87	35.883,87	2,61	3,07
	141.01.1 1	PARTES Y REPUESTO	2.998,76	2.998,76	0,27	0,26
	141.99.0 4	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	(423,66)	563,91	(0,04)	(0,05)
		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE HERRAMIENTAS	(57,84)	86,76	(0,01)	(0,01)
	141.99.0 7	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	(4.020,33)	9.576,75	(0,36)	(0,82)
	142.01.0 4	MAQUINARIAS Y EQUIPO(BIENES DE LARGA DURACION)	11.630,71	11.630,71	1,04	0,99
OTROS			12.465,19	16.064,09	1,11	1,37
	125.31.0 1	PREPAGO DE SEGURO	4.456,49	1.124,92	0,40	0,10
	126.07	DEUDORES FINANCIERO NO RECUPERABLES	121,74	121,74	0,01	0,01

	131.01.0 2	EXISTENCIA DE VESTUARIO, LENCERÍA, PRENDAS DE PROTECCIÓN	2.965,73	5.515,93	0,26	0,47
	131.01.0 4	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	2.577,63	5.295,59	0,23	0,45
	131.01.0 5	EXISTENCIA DE MATERIALES DE ASEO	1.518,90	2.594,96	0,14	0,22
	131.01.0 6	EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS (BIENES DE USO Y CONSUMO)	181,91	181,91	0,02	0,02
	131.01.1 3	EXISTENCIA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	602,47	1.188,72	0,05	0,10
	131.01.9 9	EXISTENCIA DE OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	40,32	40,32	0,00	0,00
		TOTAL DE ACTIVO	1.122.557,40	1.169.904,11	100,00	100,00
PASIVO						
CORRIENTE			398.500,26	458.771,25	35,50	39,21
	212.03	FONDO DE TERCEROS	1.447,58	3.959,36	0,13	0,34
	212.51	DEPÓSITOS DE RECAUDACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO	7.209,28	6.556,07	0,64	0,56
	213.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	3.102,57	4.414,98	0,28	0,38
	213.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS	111,12	99,70	0,01	0,01
	213.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	86,86	1,66	0,01	0,00
	213.63	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	33.616,21	60.208,82	2,99	5,15
	213.81.0 3	CUENTAS POR PAGAR IVA PROVEEDORES 70%	2,01	12,00	0,00	0,00
	213.81.0 4	CUENTA POR PAGAR SRI 30%	226,80	73,20	0,02	0,01
	213.81.0 6	CUENTA POR PAGAR SRI 70%	253,08	304,15	0,02	0,03

	213.81.07	CUENTA POR PAGAR IVA COBRADO 100%	349.298,71	382.846,51	31,12	32,72
	213.84	CUENTA POR PAGAR DE INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	15,69	23,24	0,00	0,00
	224.98.01	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	3.130,35	\$ 271,56	0,28	0,02
PATRIMONIO			724.057,14	711.134,86	64,50	60,79
	611.07	PATRIMONIO EMPRESA PUBLICA	652.831,18	647.762,96	58,16	55,37
	618.01	RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR	25.995,56	6.843,67	2,32	0,58
	618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	45.230,40	56.528,23	4,03	4,83
		TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO	1.122.557,40	1.169.906,11	100,00	100,00

Tabla 1-4: Balance General Análisis Vertical

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Activo

De acuerdo con los resultados del análisis vertical en el periodo 2017 la cuenta existencias y lubricantes de combustibles presento el 48,92% del total de los activos que corresponde al valor de \$1122557,40 teniendo en cuenta que si no existe una buena rotación adecuadamente del inventario puede comprometer la liquidez de la empresa.

En el periodo 2018 la cuenta existencias y lubricantes de combustibles representaron el 54,28% del total de los activos de un valor de \$1169906,11 comprometiendo a la liquidez de la empresa si no mejora su rotación.

Teniendo en cuenta en análisis vertical del periodo 2017 la empresa posee el 32,32% de la cuenta por cobrar al impuesto del valor agregado del total de sus activos, esto quiere decir que la empresa no está cumpliendo con el sistema tributario con el estado.

Teniendo en cuenta en análisis vertical del periodo 2018 la empresa posee el 21,38% de la cuenta por cobrar al impuesto del valor agregado del total de sus activos, esto quiere decir que la empresa no está cumpliendo con el sistema tributario con el estado.

Pasivo

Según el análisis vertical de la empresa del 2017, en la cuenta por pagar impuesto al valor agregado cobrado se encuentra 31,12% del total de los activos, evidenciando que la empresa lleva un mal control sobre el sistema tributario con el estado.

Según el análisis vertical de la empresa del 2018, en la cuenta por pagar impuesto al valor agregado cobrado se encuentra 32,72% del total de los activos, evidenciando que la empresa lleva un mal control sobre el sistema tributario con el estado.

El pasivo a corto plazo tiene el 35,50% del total de los activos en el 2017 siendo el valor a pagar de 398.500,26 en relación con el total de activos que es de \$1.122.557,40.

El pasivo a corto plazo tiene el 39,21% del total de los activos en el 2018 siendo el valor a pagar de 458.771,25 en relación con el total de activos que es de \$1.169.904,11

Patrimonio

El patrimonio de la empresa en el 2017 fue de \$ 652.831,18 siendo este el 58,16% del total de los activos, generando una utilidad neta de \$ 6.843,67 no siendo favorable para el capital invertido.

En el año 2018 la empresa contó con un patrimonio de \$ 647.762,96 siendo el 55,37% del total de los activos, generando una utilidad de \$ 67.833,85 esperando que cada año sea mejor.

4.2.1.2 Análisis vertical del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS E.P POLITÉCNICA					
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO 2017 Y 2018					
CUENTAS	DENOMINACIÓN	VALOR 2017	VALOR 2018	VERTICAL %	VERTICAL %
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO	2732363,38	3190386,97	100,00	100,00
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DEL PETRÓLEO	-2464137,96	-2836077,25	(90,18)	(88,89)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		268225,42	354309,72	9,82	11,11
GASTOS OPERACIONALES					
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	-66245,63	-76191,12	(2,42)	(2,39)
633.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	-33759,00	-29688,00	(1,24)	(0,93)
633.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	-9289,81	-1955,24	(0,34)	(0,06)
633.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	-5759,38	-6362,56	(0,21)	(0,20)
633.04.01	POR CARGAS FAMILIARES		-27,79		(0,00)
633.04.08	SUBCIDIO ANTIGÜEDAD		-20,88		(0,00)
633.05.04	ENCARGO Y SUBROGACIONES		-4256,40		(0,13)
634.01.01	AGUA POTABLE	-5842,00		(0,21)	-
633.05.07	HONORARIOS		-420,00		(0,01)
633.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	-11873,23	-13421,63	(0,43)	(0,42)
633.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	-4200,00	-3733,34	(0,15)	(0,12)
633.06.01	APORTE PATRONAL IESS	-11874,41	-12158,45	(0,43)	(0,38)
633.06.02	FONDOS DE RESERVAS	-5322,08	-6465,76	(0,19)	(0,20)
633.07.04	COMPESACION POR DESAHUCIO		-3847,69		(0,12)
633.07.07	COMPENSACION DE VACACIONES NO GOSADAS POR CESACIO	-2204,70	-3600,10	(0,08)	(0,11)
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	-2267,47	-2047,10	(0,08)	(0,06)
634.01.06	SERVICIOS DE CORREOS		-45,56		(0,00)

634.02.02	FLETES Y MANIOBRAS		-37984,60		(1,19)
634.02.03	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, EMBASE Y RECARGA DE EXTI	-155,50	-160,20	(0,01)	(0,01)
634.02.04	EDICION, IMPRESIÓN, PRODUCCION, PUBLICACIONES	-2427,10	-124,68	(0,09)	(0,00)
634.02.08	SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIJILANCIA	-31756,62	-36251,21	(1,16)	(1,14)
634.02.09	SERVICIO DE ASEO-FUMIGACION-DESIFECCION-LIMPIEZA		-760,02		(0,02)
634.02.18	DIFUSION E INFORMACION	-7098,15	-45,00	(0,26)	(0,00)
634.03.01	PASAJES AL INTERIOR		-107,62		(0,00)
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA AL INTERIOR	-40,00	-314,40	(0,00)	(0,01)
634.04.03	GASTOS EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIONES)	-4592,54		(0,17)	
634.04.02	GASTOS EN EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIA	-4830,00	-2226,02	(0,18)	(0,07)
634.04.04	GASTO EN MAQUINARIA Y EQUIPO (REPARACIONES)	-5543,26	-321,43	(0,20)	(0,01)
634.06.01	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALISADA	-2250,00	-2284,80	(0,08)	(0,07)
634.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION	-180,00		(0,01)	
634.07.01	DESARROLLO DEL SISTEMA INFORMATICO		-1026,00		(0,03)
634.07.04	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS	-1117,80	-939,56	(0,04)	(0,03)
634.08.03	COMBUSTIBLES-LUBRICANTES-DESENGRASANTES	-2633,58		(0,10)	
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	-1623,09	-1678,10	(0,06)	(0,05)
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	-758,66	-73,64	(0,03)	(0,00)
634.08.09	MEDICINAS E INSUMOS FARMASEUTICOS	-64,80		(0,00)	
634.08.11	INSUMO ,BIENES ,MATERIALES Y SUMINISTRO	-2673,99	-654,31	(0,10)	(0,02)
634.08.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO	-848,61		(0,03)	
634.45.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS (BIENES MUEBLES NO DEPRE)	-8038,11	-4924,86	(0,29)	(0,15)
634.45.07	EQUIPO, SISTEMAS ,PAQUETES INFORMATICOS	-539,26	-1388,47	(0,02)	(0,04)
635.01.02	TASAS GENERALES ,CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, PERMIS	-4747,80	-4852,81	(0,17)	(0,15)
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	-475,70	-506,33	(0,02)	(0,02)
TOTAL DE GASTOS OPERACIONES		-241032,28	-260865,68	(8,82)	8,18
	UTILIDAD OPERACIONAL	27193,14	93444,04	1,00	2,93

TRANSFERENCIAS NETAS					
636.01.01	A ENTIDADES DEL PRESUPUESTO GENERAL DE ESTADO	-14254,69	-15286,20	(0,52)	(0,48)
TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS		-14254,69	-15286,20	(0,52)	(0,48)
OTROS INGRESOS Y GASTO					
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	400,07	636,82	0,01	0,02
638.51	DEPRECIACIONES DE BIENES DE ADMINISTRACION	-6494,85		(0,24)	
639.53	AJUSTO DE EJERCICIOS ANTERIORES		-10960,81		(0,34)
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTO		-6094,78	-10323,99	(0,22)	(0,32)
RESULTADO DEL EJERCICIO		6843,67	67833,85	0,25	2,13

Interpretación:

En el año 2017 la empresa obtuvo una utilidad bruta en ventas del 9,82% y un costo de venta del 90,18% sobre el total de las ventas, teniendo un saldo a favor de \$268225,42.

En el año 2018 se obtuvo una utilidad bruta en ventas del 11,11% y un costo de venta 88,89% sobre el total de las ventas, teniendo un saldo a favor de \$354309,72.

La utilidad operacional en el periodo 2017 fue de 1% y el gasto operacional fue de 8,82% del total de las ventas, teniendo un índice de gasto operacional elevado que el de la utilidad operacional, evidenciando un mal manejo de estas cuentas.

La utilidad operacional en el año 2018 fue de 2,93% y el gasto operacional fue del 8,18% del total de las ventas, teniendo un índice del gasto operacional mayor que la utilidad operacional, evidenciando un mal manejo de dichas cuentas en la empresa.

En el año 2017 la utilidad neta fue de 0,25% del total de las ventas, siendo esto alarmante para la empresa teniendo un ingreso en ventas 2.732.363,38 obtenga un índice muy bajo en la utilidad neta, evidenciando que el costo de venta del 90,18% y los gastos operacionales del 8,82% son muy elevados y no permitirán la utilidad deseada para la empresa.

En el año 2018 la utilidad neta fue de 2,13% del total de las ventas, siendo esto alarmante para la empresa teniendo un ingreso en ventas 3190386,97 obtenga un índice muy bajo en la utilidad neta, evidenciando que el costo de venta del 88,89% y los gastos operacionales del 8,18% son muy elevados y no permitirán la utilidad deseada para la empresa.

4.2.1.3 *Análisis Horizontal del Balance General.*

Tabla 2-4: Balance general

BALANCE GENERAL DE LA ESTACION DE SERVICIOS E.P. POLITECNICA ANALISIS HORIZONTAL DE LOS BALANCES GENERALES 2017 Y 2018					
ACTIVO	CUENTAS	DENOMINACION	SALDO DEL 2017	SALDO DEL 2018	%
CORRIENTE			1.063.504,11	1.105806,34	
	111.01	CAJA RECAUDADORA	22.454,49	9.761,71	(56,53)
	111.06	BANCO CENTRAL EMPRESA PUBLICA	16.457,89	40.829,17	148,08
	111.15	BANCO COMERCIAL MONEDA DE CURSO LEGAL -CUENTA	11.348,33	11.862,13	4,53
	112.01.01	ANTICIPO DE REMUNERACION TIPO "A"	310,93	705,14	126,78
	112.08	ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA (CR. TRIBUTARIO)	8.407,42	10.088,90	20,00
	112.21	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (IESS)	1.614,11	1.936,93	20,00
	112.22	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (PAGOS EFECTUADOS)	30,00	36,00	20,00
	112.50	POR RECUPERACION DE FONDOS	287,54	232,22	(19,24)
	113.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	62.700,76	124.822,46	99,08
	113.81.01	CUENTA POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	362.854,22	250.123,07	(31,07)
	124.01.03	CREDITO FISCAL POR COMPRAS -PRODUCCION	7.906,32	7.906,32	-
	124.85.81	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -COMPRAS	10.592,18	10.592,18	-
	124.85.86	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -VENTAS	126,37	126,37	-
	124.98.01	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	9.293,45	1.602,85	(82,75)
	132.08.03	EXISTENCIA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	549.120,10	635.180,89	15,67
FIJO			46.588,10	48.033,68	3,10
	141.01.03	MOBILIARIOS	6.551,77	7.178,94	9,57
	141.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS	568,82	568,82	-
	141.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	29.339,87	35.883,87	22,30
	141.01.11	PARTES Y REPUESTO	2.998,76	2.998,76	-
	141.99.04	(-) DEPRECIACION		-	

		ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	(423,66)	563,91	33,10
		(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE HERRAMIENTAS	(57,84)	- 86,76	50,00
	141.99.07	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	(4.020,33)	- 9.576,75	138,21
	142.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPO(BIENES DE LARGA DURACION)	11.630,71	11.630,71	-
OTROS			12.465,19	16.064,09	28,87
	125.31.01	PREPAGO DE SEGURO	4.456,49	1.124,92	(74,76)
	126.07	DEUDORES FINANCIERO NO RECUPERABLES	121,74	121,74	-
	131.01.02	EXISTENCIA DE VESTUARIO, LENCERIA,PRENDAS DE PROTECCION	2.965,73	5.515,93	85,99
	131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	2.577,63	5.295,59	105,44
	131.01.05	EXISTENCIA DE MATERIALES DE ASEO	1.518,90	2.594,96	70,84
	131.01.06	EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS (BIENES DE USO Y CONSUMO)	181,91	181,91	-
	131.01.13	EXISTENCIA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	602,47	1.188,72	97,31
	131.01.99	EXISTENCIA DE OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	40,32	40,32	-
		TOTAL DE ACTIVO	1.122557,40	1.169904,11	4,22
PASIVO					
CORRIENTE			398.500,26	458.771,25	15,12
	212.03	FONDO DE TERCEROS	1.447,58	3.959,36	173,52
	212.51	DEPOSITOS DE RECAUDACION EN EL SISTEMA FINANCIERO	7.209,28	6.556,07	(9,06)
	213.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	3.102,57	4.414,98	42,30
	213.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS	111,12	99,70	(10,28)
	213.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	86,86	1,66	(98,09)
	213.63	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION	33.616,21	60.208,82	79,11
	213.81.03	CUENTAS POR PAGAR IVA PROVEEDORES 70%	2,01	12,00	497,01
	213.81.04	CUENTA POR PAGAR SRI 30%	226,80	73,20	(67,72)
	213.81.06	CUENTA POR PAGAR SRI 70%	253,08	304,15	20,18
	213.81.07	CUENTA POR PAGAR IVA COBRADO 100%	349.298,71	382.846,51	9,60
	213.84	CUENTA POR PAGAR DE			

		INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	15,69	23,24	48,12
	224.98.01	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	3.130,35	271,56	(91,32)
PATRIMONIO			724057,14	711134,86	-1,78
	611.07	PATRIMONIO EMPRESA PUBLICA	652831,18	647762,96	-0,78
	618.01	RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR	25.995,56	6643,67	-74,44
	618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	45.230,40	56.528,23	24,98
		TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO	1122557,40	1169906,11	4,22

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Activo

- La cuenta existencia y lubricantes de combustible en el año 2018 ha incrementado 15,67% en relación al periodo anterior, ya que sus vende también se incrementaron.
- En las cuentas por cobrar de bienes y servicios en el periodo 2018 incremento en un 99,08% en comparación con el año anterior, teniendo más participación en el mercado con la colocación de créditos y arriesgando que la empresa se quede sin liquidez.
- En el año 2018 posee en sus activos USD 1.169.904,11 que en relación al año 2017 ha tenido un incremento del 4,22% por el incremento en el inventario del 15,67% y en las cuentas por cobrar del 99,08% en comparación del año anterior.

Pasivo

En el año 2018 las cuentas por pagar de gastos en personal han incrementado a un 42,30% en relación al año 2017, esto se debe a que existe un incremento en las cuentas por pagar de bienes y servicios para la producción en un 79,11% por falta de liquidez de la empresa que no puede cumplir con sus obligaciones.

Patrimonio

En el año 2017 se presenta un valor en el patrimonio de \$ 724.057,14 y en el año 2018 registró un valor de USD \$ 711.134,86 presentando una reducción del 1,78% teniendo menor participación del capital que generó mayor utilidad de 67.833,85 en comparación con el año anterior.

4.2.1.4 Análisis horizontal del estado de resultado

Tabla 3-4: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO DE LA ESTACION DE SERVICIO E.P POLITECNICA				
ANALISIS HORIZONTAL DE LOS PERIODOS 2017 Y 2018				
CUENTAS	DENOMINACION	VALOR 2017	VALOR 2018	%
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETROLEO	2732363,38	3190386,97	16,76
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DEL PETROLEO	-2464137,96	-2836077,25	15,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		268225,42	354309,72	32,09
GASTOS OPERACIONALES				
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	-66245,63	-76191,12	15,01
633.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	-33759,00	-29688,00	(12,06)
633.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	-9289,81	-1955,24	(78,95)
633.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	-5759,38	-6362,56	10,47
633.04.01	POR CARGAS FAMILIARES		-27,79	
633.04.08	SUBCIDIO ANTIGÜEDAD		-20,88	
633.05.04	ENCARGO Y SUBRROGACIONES		-4256,40	
634.01.01	AGUA POTABLE	-5842,00		
633.05.07	HONORARIOS		-420,00	
633.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	-11873,23	-13421,63	13,04
633.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	-4200,00	-3733,34	

				(11,11)
633.06.01	APORTE PATRONAL IESS	-11874,41	-12158,45	2,39
633.06.02	FONDOS DE RESERVAS	-5322,08	-6465,76	21,49
633.07.04	COMPESACION POR DESAHUCIO		-3847,69	
633.07.07	COMPENSACION DE VACACIONES NO GOSADAS POR CESACIO	-2204,70	-3600,10	63,29
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	-2267,47	-2047,10	(9,72)
634.01.06	SERVICIOS DE CORREOS		-45,56	
634.02.02	FLETES Y MANEOBRAS		-37984,60	
634.02.03	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, EMBASE Y RECARGA DE EXTI	-155,50	-160,20	3,02
634.02.04	EDICION, IMPRESIÓN, PRODUCCION, PUBLICACIONES	-2427,10	-124,68	(94,86)
634.02.08	SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIJILANCIA	-31756,62	-36251,21	14,15
634.02.09	SERVICIO DE ASEO-FUMIGACION-DESIFECCION-LIMPIEZA		-760,02	
634.02.18	DIFUSION E INFORMACION	-7098,15	-45,00	(99,37)
634.03.01	PASAJES AL INTERIOR		-107,62	
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA AL INTERIOR	-40,00	-314,40	686,00
634.04.03	GASTOS EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIONES)	-4592,54		(100,00)
634.04.02	GASTOS EN EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIA	-4830,00	-2226,02	(53,91)
634.04.04	GASTO EN MAQUINARIA Y EQUIPO (REPARACIONES)	-5543,26	-321,43	(94,20)
634.06.01	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALISADA	-2250,00	-2284,80	

				1,55
634.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION	-180,00		
634.07.01	DESARROLLO DEL SISTEMA INFORMATICO		-1026,00	
634.07.04	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS	-1117,80	-939,56	(15,95)
634.08.03	COMBUSTIBLES-LUBRICANTES-DESENGRASANTES	-2633,58		(100,00)
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	-1623,09	-1678,10	3,39
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	-758,66	-73,64	(90,29)
634.08.09	MEDICINAS E INSUMOS FARMASEUTICOS	-64,80		
634.08.11	INSUMO ,BIENES ,MATERIALES Y SUMINISTRO	-2673,99	-654,31	(75,53)
634.08.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO	-848,61		
634.45.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS (BIENES MUEBLES NO DEPRE)	-8038,11	-4924,86	(38,73)
634.45.07	EQUIPO,SISTEMAS ,PAQUETES INFORMATICOS	-539,26	-1388,47	157,48
635.01.02	TASAS GENERALES ,CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, PERMIS	-4747,80	-4852,81	2,21
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	-475,70	-506,33	6,44
TOTAL DE GASTOS OPERACIONES		-241032,28	-260865,68	8,23
UTILIDAD OPERACIONAL		27193,14	93444,04	243,63
TRANSFERENCIAS NETAS				
636.01.01	A ENTIDADES DEL PRESUPUESTO GENERAL DE ESTADO	-14254,69	-15286,20	7,24
TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS		-14254,69	-15286,20	

				7,24
OTROS INGRESOS Y GASTO				
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	400,07	636,82	59,18
638.51	DEPRECIACIONES DE BIENES DE ADMINISTRACION	-6494,85		
639.53	AJUSTO DE EJERCICIOS ANTERIORES		-10960,81	
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTO		-6094,78	-10323,99	69,39
RESULTADO DEL EJERCICIO		6843,67	67833,85	891,19

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

- En el año 2018 la empresa obtuvo un incremento en la utilidad bruta en ventas de 32,09% obteniendo un ingreso de \$354309,72 mayor que el año anterior al incrementar sus ventas en 16,76%.
- La utilidad operacional fue del 243,63% y los gastos operacionales fueron de 8,23% teniendo un beneficio de \$93.444,04 en relación al periodo anterior debido al incremento de las ventas 16,76% y la reducción total de ciertos gastos.
- La utilidad neta en el periodo 2018 fue del 891,19% debido al incremento de las ventas del 16,76 y reducciones de varias cuentas de los gastos operacionales como 38,73% máquinas y equipos, 75,53% de insumos, bienes, materiales y suministro.

4.2.1.5 Razones financieras

El análisis financiero se hace en base a los indicadores, que son razones que permiten medir el estado y rendimiento de las diferentes cuentas y estructuras de una empresa, con el propósito de tener una idea clara de la situación financiera de la empresa.

- **Indicador de Liquidez**

Liquidez Corriente

Este índice mide la capacidad de cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa y es igual a:

RAZÓN	FORMULA	APLICACIÓN
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2017 $\text{Liquidez Corriente} = \frac{1063504,11}{398500,26} = 2,67$
		2018 $\text{Liquidez Corriente} = \frac{1105806,34}{458771,25} = 2,41$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación: Según este indicador, el activo corriente en el año 2017 tiene la capacidad de pago de 2,67 veces para cubrir sus obligaciones y en el año 2018 es de 2,41 veces por lo tanto podemos decir que la empresa no está aprovechando el exceso de liquidez para poder generar más ingresos invirtiéndolo.

Prueba Ácida

Es indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo.

Razón	Formula	Aplicación
PRUEBA ACIDA	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2017 $\text{Prueba Ácida} = \frac{1063504,11 - 549120,10}{398500,26} = 1,30$
		2018 $\text{Prueba Ácida} = \frac{1105806,34 - 635180,89}{458771,25} = 1,03$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Según este indicador, en el año 2017 fue de 1,30 veces y en el 2018 de 1,03 lo que quiere decir que el 2017 se obtuvo un sólido crecimiento, convirtiendo las cuentas por cobrar en efectivo, en comparación con el 2018 que hubo un decaimiento en las cuentas por cobrar.

Capital de trabajo

Recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activos corriente.

Razón	Formula	Aplicación
CAPITAL DE TRABAJO NETO	capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente	2017 1063504,11 – 398500,26 =665003,86
		2018 1105806,34 –458771,25 =647035,09

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

El resultado de capital de trabajo indica que la empresa después de haber pagado sus obligaciones, contara con dinero para seguir operando, cuenta con capacidad de pago, en el 2017 conto con un capital de trabajo de \$ 665003,86 y en el 2018 fue de \$647035,09 teniendo en cuenta una disminución de \$ 17968,77 dólares que perjudica al giro del negocio.

- **Indicador de Solvencia**

Endeudamiento del Activo

Este índice permite relacionar que porcentaje de la empresa pertenece o persona a quien se le adeuda.

Razón	Formula	Aplicación
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Endeudamiento del Activo $= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	2017 $\frac{398500,26}{1122557,40} = 0,035$
		2018 $\frac{458771,25}{1169904,11} = 0,39$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Este indicador muestra el nivel de endeudamiento que tiene la empresa, en el 2017 es de 0,035% y en el 2018 es de 0,39% lo que quiere decir que los activos de la empresa se encuentran financiados por los socios.

Endeudamiento patrimonial

Las veces que el patrimonio de la empresa está comprendido con sus acreedores.

Razón	Formula	Aplicación
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Endeudamiento Patrimonial $= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	2017 $\frac{398500,26}{724057,14} = 0,55$
		2018 $\frac{458771,25}{711134,86} = 0,65$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el años 2017 el patrimonio estaba comprometido en el 0,55% con relación al pasivo y en el año 2018 tuvo una mayor participación para cumplir con las obligaciones del pasivo en 0,65%

Apalancamiento

Razón	Formula	Aplicación
APALANCAMIENTO	Apalancamiento $= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2017 $\frac{1122557,40}{724057,14} = 1,55$
		2018 $\frac{1169904,11}{711134,86} = 1,65$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el año 2017 la empresa se encontraba apalancada en 1,55 de su patrimonio con los activos totales y en el año 2018 tu mayor participación teniendo un 1,65% del total de los activos.

Indicador de Gestión

Rotación de Activos

El Ratio de rotación de activos refleja la eficiencia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas.

Razón	Formula	Aplicación
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Rotacion de activos fijos $= \frac{\text{ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	2017 $\frac{2732363,38}{46588,10} = 58,65$
		2018 $\frac{3190386,97}{48033,68} = 66,42$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el año 2017 se obtuvo una rotación de los activos fijos de 58,65% en relación a las ventas que fueron de \$ 2732363,38 y en el periodo 2018 aumento en 66,42 veces también referente con el incremento de las ventas en \$ 3190386,97

Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Razón	Formula	Aplicación
ROTACIÓN DE VENTAS	Rotacion de ventas $= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2017 $\frac{2732363,38}{1122557,40} = 2,43$
		2018 $\frac{3190386,97}{1169904,11} = 2,72$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

La rotación de los activos totales en el periodo 2017 fueron de 2,43% con relación a las ventas y en el periodo 2018 notamos que aumento la rotación en 2,72% veces de los activos totales de ese periodos.

- **Indicadores de Rentabilidad**

Rentabilidad Neta del Activo

Razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Razón	Formula	Aplicación
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	$\text{rentabilidad Neta del Activo} = \left(\frac{\text{Útilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) * \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activ Total}} \right)$	2017 $\left(\frac{268225,42}{2732363,38} \right) * \left(\frac{2732363,38}{1122557,40} \right) = 0,43$
		2018 $\left(\frac{354309,72}{3190386,97} \right) * \left(\frac{3190386,97}{1169904,11} \right) = 0,50$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

La capacidad de producción en el 2017 fue de 0,43 unidades y en el año 2018 aumento la producción a 0,50 unidades dependencia del activo.

Margen Bruto

Se trata del beneficio que reporta la actividad principal de la empresa, antes de descontar impuestos, intereses y gastos generales.

Razón	Formula	Aplicación
Margen Bruto	$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	2017 $\frac{2732363,38 - 2464137,96}{2732363,38} = 0,10$
		2018 $\frac{3190386,97 - 2836077,25}{3190386,97} = 0,11$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

El beneficio de la empresa en el periodo 2017 fue de 0,10 y en el año 2018 tuvo un incremento del 0,11 mostrando mejorías en la empresa.

Margen Operacional

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio se la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Razón	Formula	Aplicación
Margen Operacional	$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	2017 $\frac{27193,14}{2732363,38} = 0,009$
		2018 $\frac{93444,04}{3190386,97} = 0,03$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Nos expresa que en el 2017 la empresa tiene factibilidad lucrativa en el giro del negocio en un 0,009% y en el 2018 mejora en un 0,03 en la empresa.

- **Rentabilidad Neta de Ventas**

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre su patrimonio neto.

Razón	Formula	Aplicación
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	2017 $\frac{27193,14}{724057,14} = 0,038$
		2018 $\frac{93444,04}{711134,86} = 0,13$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

Se calcula que en el año 2017 se tuvo una eficiencia de 0,038% en relación al beneficio de la empresa y en el año 2018 fue de 0,13% siendo mayor el beneficio.

- **Fundamentos del capital de trabajo neto:**

(Anaya, 2011) Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

Razón	Formula	Aplicación
Capital de trabajo neto	Capital de trabajo neto = Activo corriente – Pasivo corriente	Año 2017 1063504,11 – 398500,26 = 665003,85
		Año 2018 1105806,34 – 458771,25 = 647035,09

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el año 2017 la empresa obtuvo un capital de trabajo neto por sus actividades comerciales una cantidad de \$665003,85 para poder seguir con el giro del negocio.

En el año 2018 la empresa obtuvo un capital de trabajo neto operativo por sus actividades comerciales una cantidad de \$647035,09 para poder continuar con el giro del negocio.

- **Rotación del efectivo:**

(Gitman, 2016) El ciclo de conversión de efectivo mide el tiempo que necesita una compañía para convertir el efectivo invertido en sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de las operaciones. Este ciclo enmarca el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

Tiempo de pago a proveedores – tiempo de crédito a clientes

Ciclo de conversión= 5 días – 50 días= 45 días donde la empresa contara con el efectivo para poder seguir con el giro del negocio.

Periodo de conversión de inventario

Razón	Formula	Aplicación
Periodo de conversión del inventario	$\text{Periodo de conversión del inventario} = \frac{360}{\text{rotación del inventario}}$	2017 $\frac{360}{4,49}$ <i>= 80 días</i>
		2018 $\frac{360}{4,46}$ <i>= 81 días</i>

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

El periodo de conversión para convertir mi inventario en efectivo es de 80 días en el 2017 según el cálculo efectuado.

El periodo de conversión para convertir mi inventario en efectivo es de 81 días en el 2018 siendo muy alto para el giro del negocio.

Periodo de conversión de cuentas por cobrar

Razón	Formula	Aplicación
periodo de conversión de cuentas por cobrar	$\text{periodo de conversión de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$	2017 $\frac{360}{43,58}$ <i>= 8 días</i>
		2018 $\frac{360}{25,56}$ <i>= 14 días</i>

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

El periodo de cobro de las cuentas fueron de 8,26 en el año 2017 y del 14,08 para el año 2018 para que las cuentas se hicieran efectivo.

Periodo de conversión de cuentas por pagar

Razón	Formula	Aplicación
Periodo de conversión de cuentas por pagar	$\frac{360}{\text{rotacion de cuentas por pagar}}$	2017 $\frac{360}{77,30} = 5 \text{ dias}$
		2018 $\frac{360}{47,10} = 8 \text{ dias}$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

La empresa cuenta con un plazo de 5 días en el 2017 para cubrir sus obligaciones y en el año 2018 aumenta 3 días más para poder cancelar sus deudas con los proveedores.

Rotación del efectivo

Razón	Formula	Aplicación
Rotación del efectivo		2017 Rotacion del efectivo = $80 + 8 - 5$ $= 83 \text{ dias}$
		2018 Rotacion del efectivo $= 81 + 14 - 47$ $= 48 \text{ dias}$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

El capital de trabajo se obtuvo en 83 días en el año 2017, vendiendo el inventario, recuperando las cuentas por cobrar y pagando las obligaciones.

El capital de trabajo se obtuvo en 48 días en el año 2017, vendiendo el inventario, recuperando las cuentas por cobrar y pagando las obligaciones.

- **Rotación de inventarios:**

(Anaya, 2011) Para la empresa comercial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para la empresa comercial, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.

En el primer caso, los inventarios básicos son tres:

a. Materias primas: son los materiales comprados por la compañía para ser consumidos en la producción de bienes destinados a la venta.

b. Producto en proceso: está constituido por las materias primas a las cuales se les ha aplicado parte del proceso de producción, pero que aún deben ser sometidas a otros procesos, antes de estar disponibles para la venta. Incluyen, por lo tanto, materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

c. Producto terminado: son los artículos completamente elaborados y listos para vender.

Razón	Formula	Aplicación
Rotacion de inventario	$\text{Rotacion de inventario} = \frac{\text{costos de venta}}{\text{inventario}}$	2017 $\frac{2464137,96}{549120,10} = 4,49$
		2018 $\frac{2836077,25}{635180,89} = 4,46$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el año 2017 se obtuvo una rotación de 4,49 del inventario para obtener \$2732363,38 en ventas.

En el año 2018 se obtuvo una rotación de 4,46 de inventario para obtener \$3190386,97 en ventas.

- **Rotación de cuentas por cobrar:**

(Morales, 2012) El crédito que se da a los clientes es básicamente para apoyar a las ventas pero significa una inversión que tiene un costo, pues se debe financiar y además tiene un riesgo de incobrabilidad. Para determinar si se usa en forma correcta se puede analizar mediante la rotación de las cuentas por cobrar. Esta razón financiera representa la forma en cómo se utiliza el crédito para apoyar las ventas. Entre mayor sea la rotación significa que la inversión en las cuentas por cobrar está ayudando más a las ventas o que se necesita menor inversión para lograr determinado nivel de ventas. En consecuencia, si se necesita menor inversión en cuentas por cobrar la rotación de los activos totales mejorará y el rendimiento de la empresa se beneficiará también.

El índice de la rotación de cuentas por cobrar se determina:

Razón	Formula	Aplicación
	$\frac{\text{ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$	2017 $\frac{2732363,38}{62700,76} = 43,58$
		2018 $\frac{3190386,97}{124822,46} = 25,56$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación: Las cuentas por cobrar en el año 2017 tienen una rotación de 43,58 veces, a diferencia del año 2018 que fue de 25,56 veces. Teniendo la empresa una recuperación en menos tiempo que el año anterior del dinero.

Razón	Formula	Aplicación
		2017 $\frac{62700,76}{2732363,38} \times 360 = 9 \text{ dias}$
		2018 $\frac{124822,46}{3190386,97} \times 360 = 14 \text{ dias}$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

En el año 2017 se tiene una recuperación de 9 días del efectivo y en el 2018 se tiene una recuperación 14 días siendo este periodo mayor que el anterior porque se aumenta el plazo a los clientes, teniendo una demora de 5 días en la recuperación del efectivo en relación del año anterior.

- **Rotación de cuentas por pagar**

Razón	Formula	Aplicación
Rotación de cuentas por pagar	Rotación de cuentas por pagar $\frac{\text{costo de venta}}{\text{cuentas por pagar}}$	2017 $\frac{2464137,96}{33616,21} = 77,30$
		2018 $\frac{2836077,25}{60208,82} = 47,10$

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Interpretación:

La rotación de las cuentas por pagar del año 2017 fue de 73,30 veces y las del año 2018 fueron de 47,10 veces.

4.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA se realiza para hacer un análisis sobre un sin número de aspectos que pueden afectar a la empresa, estos aspectos pueden afectarlo en forma positiva y negativa, si es a nivel interno de la empresa pueden tener fortalezas y debilidades, y a nivel externo son oportunidades y amenazas.

La matriz FODA, que se presenta a continuación está diseñado a partir de la recolección, análisis e interpretación de resultados, luego de hacer un análisis externo e interno, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y oportunas; dicha información fue facilitada por los involucrados en la investigación.

Tabla 4-4: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Convenios con instituciones públicas y privadas• Buenas condiciones de planta y equipo• Infraestructura propia• Ubicación en sector estratégico de la ciudad	<ul style="list-style-type: none">• Parque automotor en crecimiento• Crecimiento del consumo de combustible• Subsidio de combustibles• Permiso de Atención al cliente 24/7
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de capacitación al personal• Falta de un plan financiero• Elevado índice en cuentas por cobrar• Inestabilidad laboral en el área administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre en el precio de comercialización de la gasolina súper• Existencia de estaciones de gasolina cercanas (competencia)• Incremento de vehículos eléctricos

4.2.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento que sirve para formular estrategias, resume y evalúa los factores internos de una organización, como son: fortalezas y debilidades, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas factores.

Tabla 5-4: Matriz EFI

Código	FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Peso	Valor de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
FORTALEZAS				
F1	Convenios con instituciones públicas y privadas	0,12	4	0,48
F2	Buenas condiciones de planta y equipo	0,11	3	0,33
F3	Infraestructura propia	0,12	3	0,36
F4	Ubicación en sector estratégico de la ciudad	0,11	3	0,33
DEBILIDADES				
D1	Falta de capacitación al personal	0,12	4	0,48
D2	Falta de un plan financiero	0,15	4	0,60
D3	Elevada índice en cuentas por cobrar	0,15	4	0,60
D4	Inestabilidad laboral en el are administrativa.	0,12	4	0,48
TOTAL		1		3,66

Peso: entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante); Valor de respuesta: 1=Nada importante, 2=Poco importante, 3=Importante, 4=Muy importante

Fuente: Análisis interno: Fortalezas y debilidades

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

El resultado obtenido a través de la matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) alcanza la calificación de 3,66; lo cual indica que la Gasolinera Politécnica EP es fuerte internamente, sin descuidar que debe trabajar en combatir sus debilidades para tener un desarrollo óptimo en sus actividades, lo que permitirá alcanzar un crecimiento adecuado como organización.

4.2.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 6-4: Matriz EFE

Código	FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Peso	Valor de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
OPORTUNIDADES				
O1	Parque automotor en crecimiento	0,17	4	0,68
O2	Crecimiento del consumo de combustible	0,16	4	0,64
O3	Subsidio de combustibles	0,13	3	0,39
O4	Permisos de Atención 24/7	0,13	3	0,39
AMENAZAS				
A1	Incertidumbre en el precio de comercialización de la gasolina súper.	0,14	3	0,42
A2	Existencia de estaciones de gasolina cercanas	0,14	4	0,56
A3	Incremento de vehículos eléctricos	0,13	2	0,26
TOTAL		1		3,34

Peso: entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante); Valor de respuesta: 1=Nada importante, 2=Poco importante, 3=Importante, 4=Muy importante

Fuente: Análisis interno: Fortalezas y debilidades

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

El resultado obtenido a través de la matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) alcanza la calificación de 3,34; lo cual indica que la Gasolinera Politécnica EP tiene grandes oportunidades en el entorno de seguir creciendo y ofreciendo un servicio de calidad, y con esto hacer frente a las amenazas existentes.

4.2.2.3 Determinación de estrategias

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Convenios con instituciones públicas y privadas F2. Buenas condiciones de planta y equipo F3. Infraestructura propia F4. Ubicación en sector estratégico de la ciudad.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1. Parque automotor en crecimiento O2. Crecimiento del consumo de combustible O3. Subsidio de combustible O4. Atención 24/7	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los convenios institucionales existentes con la finalidad de aprovechar la creciente demanda de combustibles. (F1; O2) Aprovechar la ubicación de la empresa para atraer a posibles nuevos clientes (F4; O1) 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la rentabilidad de la empresa garantizando de tal manera su estabilidad a largo plazo. (D2;O1) Tener mayor liquidez para aumentar el inventario y tener mayor acogida en el mercado. (D4;O2) Mejorar la estabilidad laboral administrativa de la empresa. (D1;O3) Fortalecer la formación y desarrollo del personal. (D3;O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. Incertidumbre en el precio de comercialización de la gasolina súper. A2. Existencia de estaciones de gasolina cercanas A3. Incremento de vehículos eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> Reafirmar los convenios existentes, fijando un precio constante por el servicio, combatiendo la inestabilidad en el precio de comercialización (F1; A1) Aprovechar las buenas condiciones de planta y equipo, así también la infraestructura, para hacer frente a la competencia existente. (F2, F3; A2) 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la rentabilidad de la empresa garantizando de tal manera su estabilidad a largo plazo. (D2;A1) Tener mayor liquidez para aumentar el inventario y tener mayor acogida en el mercado. (D4;A2) Mejorar la estabilidad laboral administrativa de la empresa. (D1;D5;A3) Fortalecer la formación y desarrollo del personal. (D3;A3)

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Matriz de correlación

Mediante la siguiente matriz de correlación se establecerá las relaciones existentes entre las fortalezas y las oportunidades, de igual manera la relación existente entre las debilidades y amenazas, para esto es necesario establecer un sistema de calificación

MATRIZ FO		MATRIZ DA	
Si la Fortaleza se encuentre correlacionada con la oportunidad	5	Si la Debilidad se encuentre correlacionada con la Amenaza	5
Las Fortalezas se relacionan a un nivel medio con la Oportunidad.	3	Las Debilidades se relacionan a un nivel medio con las Amenazas.	3
Si la Fortaleza y la Oportunidad no se relacionan en nada.	1	Si la Debilidades y la Amenazas no se relacionan en nada.	1

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Matriz de relación entre las fortalezas y las debilidades

RELACION FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	F1 Convenios con instituciones públicas y privadas	F2 Buenas condiciones de planta y equipo	F3 Infraestructura propia	F4 Ubicación en sector estratégico de la ciudad	TOTAL
O1 Parque automotor en crecimiento	3	5	5	5	18
O2 Crecimiento del consumo de combustible	5	5	3	5	18
O3 Subsidio de combustibles	3	5	5	3	16
O4 Permisos de Atención 24/7	3	3	5	5	16
TOTAL	14	18	18	18	68

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Matriz de relación de debilidades y amenazas

RELACION DEBILIDADES / AMENAZAS	A1 Incertidumbre en el precio de comercialización de la gasolina súper.	A3 Existencia de estaciones de gasolina cercanas	A3 Incremento de vehículos eléctricos	TOTAL
D1 Falta de capacitación al personal	3	5	5	13
D2 Falta de un plan financiero	5	5	5	15
D3 Poca promoción y publicidad	3	5	5	13
D4 Elevada índice en cuentas por cobrar	5	5	5	15
TOTAL	16	20	20	56

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se formalizaran desde 3 perspectivas diferentes

- Financieros
- Clientes
- Proceso propios de la empresa

Las expectativas financieras forman parte de los objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales dentro de la empresa, se ha pensado en el bienestar de los usuarios y de la misma empresa. Estos objetivos financieros son necesarios para determinar y alcanzar la visión planteada.

En el mapa estratégico se determina el logro de todos los objetivos, todos estos dependerán del accionar de la persona encargada en la toma de decisiones

Tabla 7-4: Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2018		
N°	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
1	FORTALECER LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GARANTIZANDO DE TAL MANERA SU ESTABILIDAD A LARGO PLAZO	Otorgando créditos a los clientes cobrando el 50% al inicio y el otro 50% en el tiempo pactado
2	TENER MAYOR LIQUIDEZ PARA AUMENTAR EL INVENTARIO Y TENER MAS ACOGIDA EN EL MERCADO.	Equiparar el tiempo de pago a los proveedores de 5 días con el tiempo de cobro de los créditos de igual manera de 5 días de espera.
3	MEJORAR LA ESTABILIDAD LABORAL ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.	Establecer capacitaciones y actualización de conocimientos en cada semestres del año
4	FORTALECER LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Elaborar un programa de capacitación, actualización y motivación del talento humano

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

OBJETIVOS ESPECIFICOS	UBICACIÓN POR PERSPECTIVAS		
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESO PROPIOS DE LA EMPRESA
Otorgando créditos a los clientes cobrando el 50% al inicio y el otro 50% en el tiempo pactado	X		
Equiparar el tiempo de pago a los proveedores de 5 días con el tiempo de cobro de los créditos de igual manera de 5 días de espera.	X	X	
Establecer capacitaciones y actualización de conocimientos en cada semestre del año en el área administrativa.			X
Fortalecer la formación y desarrollo del personal			X

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N° 1. Dar créditos con la condición de que se cancele el 50% al inicio y el otro 50% en el plazo establecido.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	
	PERSPECTIVA FINANCIERA
Finalidad	Obtener el 50% de ingreso de los créditos otorgados
Propósito	Fortalecer la rentabilidad de la empresa recuperando las cuentas por cobrar
Iniciativa estratégica	Aprovechar la demanda del consumo de combustible para establecer el cobro y la prioridad de nuestros clientes Aumentar la solvencia de la empresa
Coordinador del objetivo	Gerente General
Ejecutor del objetivo	Contador
Objetivos transversales relacionados	Personal administrativo
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)	
	INDICADOR PRIMARIO
Denominación	LIQUIDEZ
Descripción	Calculo la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo
Forma de calculo	Activo corriente /pasivo corriente
Control y Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentualmente
Fuente de información	Estados financieros
Tendencia	Mejora hacia la alza
DETERMINACIÓN DE LA META	
Mínimo de la base	30%
Máximo superior	50%

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N° 1. Dar créditos con la condición de que se cancele el 50% al inicio y el otro 50% en el plazo establecido.

PLAN DE ACCIÓN			
OBJETIVO	N°	1.1	Observaciones PAC
	perspectiva estratégica	Área financiera	Objetivo de corto plazo
	Finalidad	Mejorar la rentabilidad	
	Propósito	Establecer políticas de crédito que permita dar a nuestros clientes con la condición que se cancele el 50% de consumo por adelantado.	
	Iniciativa estratégica	Evidenciar el giro del negocio con nuestros clientes sobre la adquisición al contado del combustible.	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	Marzo 2018	

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Tabla 8-4: Cronograma de la estrategia dar crédito

N°	Actividad	Responsabilidad		Cronograma													RECURSOS			Medio de verificación
		Primarias	Otros	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oct	No	Di	En	Fe	Mar	A	humano	Materiales	financiero	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	M1	M2	M3	M4					
1.1.1	Determinación de clientes potenciales	Clientes																Papel para imprimir	\$25	Encuestas
1.1.2	Entrega de créditos bajo las nuevas condiciones	Gerentes															X			Balance general
1.1.3	Cobros a clientes	Empresa															X			Facturas
																			\$25	

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N° 2. Equiparar el tiempo de pago a los proveedores con el tiempo de cobro de los clientes

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	
	PERSPECTIVA FINANCIERA
Finalidad	Equiparar el tiempo de pago a los proveedores de 5 días con el cobro de los créditos en el mismo plazo.
Propósito	Aumentar la liquidez de la empresa a un corto plazo
Iniciativa estratégica	Aprovechar la solvencia de la empresa para aumentar el inventario y tener mayor participación en el mercado.
Coordinador del objetivo	Gerente General
Ejecutor del objetivo	Contador
Objetivos transversales relacionados	Liquidez
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)	
	INDICADOR PRIMARIO
Denominación	Liquidez
Detalle	Disponibilidad de dinero para solventar cualquier imprevisto
Formula de calculo	Prueba acida: Activo corriente –inventario /pasivo corriente
Control y Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentual
Fuente de datos	Estados financieros
DETERMINACIÓN DE LA META	
Mínimo base	60%
Máximo de base	100%

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N° 2. Equiparar el tiempo de 5 días de pago a los proveedores con el tiempo de cobro a los clientes que tienen créditos en los mismos 5 días

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivos	N°	2.1	Observación del PAC
	Perspectiva financiera	Financiera	
	Finalidad	Mejorar la liquidez de la empresa.	
	Propósito	Aumentar el inventario y tener mayor participación en el mercado.	
	Iniciativa estratégica	Aprovechar el crecimiento de automotores en la ciudad.	
Inicio	Fecha de inicio del PAC	Agosto 2018	

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Tabla 9-4: Cronograma de la estrategia equiparar el tiempo de pago

N°	Actividad	Responsabilidad		Cronograma													RECURSOS			Medio de verificación		
				Primarias	Otros	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oct	No	Di	En	Fe	Mar	Año	human		Materiales	financier
						M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4		o			o
2.1.1	Análisis del flujo del efectivo.	Área administrativa																X			Ratios financieros	
2.1.2	Informe de la viabilidad de la estrategia	financiera																	Impresiones	\$20	Ratio financiero	
2.1.3	Cobros y pagos	Empresa																	Papel de facturas	\$50	Facturas	
																					70	

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N°3. Establecer capacitaciones y actualizaciones cada 6 meses.

FORMULACION DE PBJETIVOS DEL MAPA ESTRATEGICO	
	PERSPECIVA FINANCIERA
Finalidad	Mejorar la eficiencia y la eficacia del personal administrativo.
Propósito	Fortalecer el rendimiento y desempeño laboral que permita optimizar los recursos financieros.
Iniciativa estratégica	Aprovechar y mejorar el recurso humano de tal manera de tener una estabilidad laboral en la empresa.
Coordinador del objetivo	Gerente
Ejecutor del objetivo	Área administrativa
Objetivos transversales relacionados	Personal administrativo
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)	
	INDICADOR PRIMARIO
Denominación	ROA
Detalle	Calcula la eficacia general de la administración para aumentar la utilidad con sus activos disponibles.
Forma de calculo	Rentabilidad del ejercicio /activo
Control y Medición	Semestral
Medida	Porcentual
Fuente de datos	Estados financieros
Tendencia	Mejoramiento
DETERMINACION DE LA META	
Mínimo	0.50%
Máximo	5%

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N°3. Establecer capacitaciones y actualizaciones cada 6 meses.

PLAN DE ACCION			
OBJETIVO	N°	3.1	Objetivo a corto plazo
	Perspectiva	Financiera	
	Finalidad	Realizar capacitaciones para mejorar el nivel de eficacia en el area administrativa	
	Propósito	Obtener mayor rentabilidad de la empresa.	
	Iniciativa estratégica	Aprovechar el talento humano y la capacidad de aprendizaje para mejorar en el área financiera	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	Septiembre del año 1	

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Estrategia N° 4. Fortalecer la formación y desarrollo del personal

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO		
		PERSPECTIVA FINANCIERA
Administrativa		Mejorar la eficiencia y la eficacia del personal en la atención al cliente.
Propósito		Fortalecer el rendimiento y desempeño laboral que permita mejorar la atención al cliente.
Iniciativa estratégica		Aprovechar y mejorar el recurso humano de tal manera de tener una estabilidad laboral en la empresa.
Coordinador del objetivo		Gerente
Ejecutor del objetivo		Supervisor
Objetivos transversales relacionados		Personal empleados
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
		INDICADOR PRIMARIO
Denominación		Liquidez
Detalle		Calcula la eficacia general de la atención del cliente de parte de los empleados.
Forma de calculo		Rentabilidad del ejercicio /activo
Control y Medición		mensual
Medida		Porcentual
Fuente de datos		Encuestas
Tendencia		Mejoramiento
DETERMINACION DE LA META		
Mínimo		1%
Máximo		95%

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO		No	4.1	Observaciones al PAC																	
OBJETIVO	Perspectivas Estratégica	Perspectiva Cliente	Objetivo estratégico de largo plazo																		
	Finalidad	Elevar la satisfacción del cliente																			
	Propósito	Para fidelizar a los usuarios, y exteriorizar la responsabilidad social que el cliente tiene con la empresa.																			
	Iniciativa estratégica	Mejorar la atención al cliente en 95%																			
	INICIO	Fecha de inicio del PAC				Primer año															
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de verificación		
		Primaria	Otros	Año 1 y 2												Humanos	Materiales	Financieros			
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					Año 1	Año 2
4.1.1	Brindar una adecuada bienvenida a los clientes	administrativo																X			Nivel de conducta
4.1.2	Crear un modelo de incentivos para los Empleados	administrativo	Gerente																bonos	200	Plan de estímulos
4.1.3	Incorporar un buzón de quejas	empresa																	Caja plástica	100	Buzón de sugerencias/ encuesta
4.1.4	Establecer plan de mejoras en función de las observaciones obtenidas	administrativo	Gerente																Proformas	130	Plan de mejoras
																		\$ 430			

Cuadro de mando integral.

Tabla 11-4: Cuadro de mando integral

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	INDICADORES
Perspectiva financiera				
Financiero	Fortalecer la rentabilidad de la empresa garantizando su estabilidad a largo plazo	Otorgar créditos a nuestros cliente estableciendo políticas de cobro del 50% al inicio y el otro 50% en el tiempo pactado	+50%	Solvencia
Financiero	Fortalecer la rentabilidad de la empresa garantizando su estabilidad a largo plazo	Equiparar el tiempo de pago a los proveedores de 5 días con el tiempo de cobro de los créditos de igual manera de 5 días de plazo	+60%	Liquidez Prueba acida
Perspectiva administrativa				
Administrativa	Mejorar la estabilidad laboral administrativa	Establecer capacitaciones y actualizaciones de conocimiento	Dos veces cada 6 meses	Eficiencia y mejoras operacionales financieras
Administrativa	Fortalecer la formación y desarrollo del personal	Elaborar un programa de capacitación, Actualización y motivación del talento humano	95%	Bonificación

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

- **Proyecciones financieras**

En la siguiente tabla se presenta las proyecciones de los balances de la estación de servicio E.P de un año, de acuerdo a las estrategias que se han planteado para dar cumplimiento de manera eficiente a lo propuesto con el fin de propagar sus ingresos.

Base o criterios de las proyecciones:

- Se reduce el 50% de las cuentas por cobrar y se aumenta en la cuenta caja recaudada.
- Por datos históricos de crecimiento de la empresa e inflación se aumenta el 2,5% en cada una de las cuentas de Balance General.
- Se aumentara el 2,10% en las cuentas relacionadas con sueldos y salarios de la empresa por el motivo de crecimiento cada años de estos rubros según el Estado Ecuatoriano

Tabla 12-4: Proyecciones financieras del Balance General

BALANCE GENERAL ESTACION DE SERVICIOS E.P GASOLINERA POLITECNICA PROYECCIONES DEL 2019				
ACTIVO	CUENTAS	DENOMINACION	SALDO 2018	SALDO 2019
CORRIENTE			1.105.806,34	1.130.086,89
	111.01	CAJA RECAUDADORA	9.761,71	72.172,94
	111.06	BANCO CENTRAL EMPRESA PUBLICA	40.829,17	41.849,90
	111.15	BANCO COMERCIAL MONEDA DE CURSO LEGAL -CUENTA	11.862,13	12.158,68
	112.01.01	ANTICIPO DE REMUNERACION TIPO "A"	705,14	722,77
	112.08	ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA (CR. TRIBUTARIO)	10.088,90	10.341,12
	112.21	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (IESS)	1.936,93	1.985,35
	112.22	EGRESO REALIZADO POR RECUPERAR (PAGOS EFECTUADOS)	36,00	36,90
	112.50	POR RECUPERACION DE FONDOS	232,22	238,03
	113.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	124.822,46	62.411,23
	113.81.01	CUENTA POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	250.123,07	256.376,15
	124.01.03	CREDITO FISCAL POR		

		COMPRAS -PRODUCCION	7.906,32	8.103,98
	124.85.81	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -COMPRAS	10.592,18	10.856,98
	124.85.86	CUENTAS POR COBRAR AA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -VENTAS	126,37	129,53
	124.98.01	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	1.602,85	1.642,92
	132.08.03	EXISTENCIA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	635.180,89	651.060,41
FIJO			48.033,68	49.234,52
	141.01.03	MOBILIARIOS	7.178,94	7.358,41
	141.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS	568,82	583,04
	141.01.07	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	35.883,87	36.780,97
	141.01.11	PARTES Y REPUESTO	2.998,76	3.073,73
	141.99.04	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	(563,91)	(578,01)
		(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE HERRAMIENTAS	(86,76)	(88,93)
	141.99.07	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	(9.576,75)	(9.816,17)
	142.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPO(BIENES DE LARGA DURACION)	11.630,71	11.921,48
OTROS			16.064,09	16.465,69
	125.31.01	PREPAGO DE SEGURO	1.124,92	1.153,04
	126.07	DEUDORES FINANCIERO NO RECUPERABLES	121,74	124,78
	131.01.02	EXISTENCIA DE VESTUARIO, LENCERIA,PRENDAS DE PROTECCION	5.515,93	5.653,83
	131.01.04	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	5.295,59	5.427,98
	131.01.05	EXISTENCIA DE MATERIALES DE ASEO	2.594,96	2.659,83
	131.01.06	EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS (BIENES DE USO Y CONSUMO)	181,91	186,46
	131.01.13	EXISTENCIA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	1.188,72	1.218,44
	131.01.99	EXISTENCIA DE OTROS DE		

		USO Y CONSUMO CORRIENTE	40,32	41,33
		TOTAL DE ACTIVO	1.169.904,1 1	1.195.787,11
PASIVO				
	CORRIENTE		458.771,25	470.240,53
	212.03	FONDO DE TERCEROS	3.959,36	4.058,34
	212.51	DEPOSITOS DE RECAUDACION EN EL SISTEMA FINANCIERO	6.556,07	6.719,97
	213.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	4.414,98	4.525,35
	213.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS	99,70	102,19
	213.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	1,66	1,70
	213.63	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION	60.208,82	61.714,04
	213.81.03	CUENTAS POR PAGAR IVA PROVEEDORES 70%	12,00	12,30
	213.81.04	CUENTA POR PAGAR SRI 30%	73,20	75,03
	213.81.06	CUENTA POR PAGAR SRI 70%	304,15	311,75
	213.81.07	CUENTA POR PAGAR IVA COBRADO 100%	382.846,51	392.417,67
	213.84	CUENTA POR PAGAR DE INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	23,24	23,82
	224.98.01	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	271,56	278,35
	PATRIMONIO		711.134,86	725.546,58
	611.07	PATRIMONIO EMPRESA PUBLICA	647.762,96	667.605,14
	618.01	RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR	6.843,67	
	618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	56.528,23	57.941,44
		TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO	1.169.906,1 1	1.195.787,11

- **Pronostico del estado de resultados**

CUENTAS	DENOMINACION	VALOR 2018	VALOR 2019
624.01.07	VENTAS INTERNAS DE DERIVADOS DEL PETROLEO	3.190.386,97	3.270.146,64
638.01	COSTO DE VENTAS DE DERIVADOS DEL PETROLEO	(2.836.077,25)	(2.906.979,18)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		354.309,72	363.167,46
GASTOS OPERACIONALES			
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	(76.191,12)	(77.791,13)
633.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	(29.688,00)	(30.311,45)
633.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	(1.955,24)	(1.996,30)
633.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	(6.362,56)	(6.496,17)
633.04.01	POR CARGAS FAMILIARES	(27,79)	(28,37)
633.04.08	SUBCIDIO ANTIGÜEDAD	(20,88)	(21,32)
633.05.04	ENCARGO Y SUBRROGACIONES	(4.256,40)	(4.345,78)
633.05.07	HONORARIOS	(420,00)	(428,82)
633.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	(13.421,63)	(13.703,48)
633.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATOS	(3.733,34)	(3.811,74)
633.06.01	APORTE PATRONAL IESS	(12.158,45)	(12.413,78)
633.06.02	FONDOS DE RESERVAS	(6.465,76)	(6.601,54)
633.07.04	COMPESACION POR DESAHUCIO	(3.847,69)	(3.928,49)
633.07.07	COMPENSACION DE VACACIONES NO GOSADAS POR CESACIO	(3.600,10)	(3.675,70)
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	(2.047,10)	(2.098,28)
634.01.06	SERVISIOS DE CORREOS	(45,56)	(46,70)
634.02.02	FLETES Y MANEOBRAS	(37.984,60)	(38.934,22)
634.02.03	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, EMBASE Y RECARGA DE EXTI	(160,20)	(164,21)
634.02.04	EDICION, IMPRESIÓN, PRODUCCION, PUBLICACIONES	(124,68)	(127,80)
634.02.08	SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIJILANCIA	(36.251,21)	(37.157,49)
634.02.09	SERVICIO DE ASEO-FUMIGACION-DESIFECCION-LIMPIEZA	(760,02)	(779,02)
634.02.18	DIFUSION E INFORMACION	(45,00)	(46,13)

634.03.01	PASAJES AL INTERIOR	(107,62)	(110,31)
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA AL INTERIOR	(314,40)	(322,26)
634.04.03	GASTOS EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIONES)		-
634.04.02	GASTOS EN EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIA	(2.226,02)	(2.281,67)
634.04.04	GASTO EN MAQUINARIA Y EQUIPO (REPARACIONES)	(321,43)	(329,47)
634.06.01	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALISADA	(2.284,80)	(2.341,92)
634.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION		300,00
634.07.01	DESARROLLO DEL SISTEMA INFORMATICO	(1.026,00)	(1.051,65)
634.07.04	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS	(939,56)	(963,05)
634.08.03	COMBUSTIBLES-LUBRICANTES-DESENGRASANTES		-
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	(1.678,10)	(1.720,05)
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	(73,64)	(75,48)
634.08.09	MEDICINAS E INSUMOS FARMACEUTICOS		-
634.08.11	INSUMO ,BIENES ,MATERIALES Y SUMINISTRO	(654,31)	(670,67)
634.08.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO		-
634.45.04	MAQUINARIA Y EQUIPOS (BIENES MUEBLES NO DEPRE)	(4.924,86)	(5.047,98)
634.45.07	EQUIPO,SISTEMAS ,PAQUETES INFORMATICOS	(1.388,47)	(1.423,18)
635.01.02	TASAS GENERALES ,CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, PERMIS	(4.852,81)	(4.974,13)
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	(506,33)	(518,99)
TOTAL DE GASTOS OPERACIONES		(260.865,68)	(266.438,73)
UTILIDAD OPERACIONAL		93.444,04	96.728,74
TRANSFERENCIAS NETAS			
636.01.01	A ENTIDADES DEL PRESUPUESTO GENERAL DE ESTADO	(15.286,20)	(15.668,36)
TOTAL TRANSFERENCIAS NETAS		(15.286,20)	(15.286,20)
OTROS INGRESOS Y GASTO			
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	636,82	652,74
638.51	DEPRECIACIONES DE BIENES DE ADMINISTRACION		
639.53	AJUSTO DE EJERCICIOS ANTERIORES	(10.960,81)	(11.234,83)
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTO		(10.323,99)	(10.582,09)
UTILIDAD NETA		67.833,85	70.860,45

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

Tomando en cuenta la aplicación del plan financiero el objetivo es mejorar la rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo, que los resultados sean evidenciados en el flujo del efectivo, logrando tener una mejor participación en el mercado.

A continuación los puntos más importantes que se proponen son:

- ✓ Plan financiero.
- ✓ Razonabilidad de los estados financieros.
- ✓ Cumplimiento de políticas y procesos de mejoras.
- ✓ Identificar clientes potenciales refinanciables.
- ✓ Incorporar mejoras en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Uno de los indicadores que se analizaron y tomando en cuenta la proyección para el año siguiente es, la rentabilidad teniendo un incremento para el año 2019 según la siguiente tabla.

Periodo	2017	2018	2019
ROA	0,96%	5,8%	6%
ROE	4%	10%	10%

Realizado por: Meza, Roberto, 2018

- **Pronostico de indicadores financieros**

ROA: El índice de retorno sobre activos, mide la rentabilidad de la empresa con respecto al total de sus activos.

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales} \times 100$$

$$ROA = \frac{67833,85}{1169906,11} \times 100 = 5,8\%$$

ROE: El índice de retorno sobre patrimonio, mide la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio que posee.

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$$

$$ROE = \frac{67833,85}{711134,86} \times 100 = 10\%$$

CONCLUSIONES

- Al realizar un diagnóstico de la situación actual de la Estación de Servicio E.P Gasolinera Politécnica, el talento humano encuestado que labora en la organización manifiesta que el 67% decide invertir según el acondicionamiento social y la sociedad de consumo de forma tal que se alcanza posición económica y optimizar recursos. A su vez, el 100% del financiamiento es propio, por tanto, no tienen obligaciones crediticias con terceros. El 67% realiza estimaciones de ventas semanales, lo que les permite realizar una predicción de ventas y cubrir las necesidades del mercado. El 53% realiza deducción de costos y gastos de manera sistemática para optimizar tiempo y recursos.
- El 73% no conocen el punto de equilibrio por lo que no pueden establecer relaciones entre costos, valor y utilidades, el 87% de la empresa utiliza indicadores de gestión, financieros y económicos para dirigir la organización hacia los objetivos planteados. En el mismo sentido, el 87% de la entidad utiliza indicadores financieros como: liquidez, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios los cuales son de gran importancia por que facilitan determinar los puntos fuertes y débiles de la compañía y se utiliza indicadores de gestión como: proceso y control, evaluación de estrategia, planeación, ejecución; los cuales ayudan a llevar un control de las acciones y el 87% manifiestan que la empresa utiliza indicadores económicos como: PIB, inflación, riesgo país, tasa de desempleo; los cuales ayudan a conocer el comportamiento económico del entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Los clientes de la Gasolinera Politécnica E.P, el 100% manifiesta que la institución otorga crédito a sus consumidores y que en un 48% el monto de crédito otorgado por la institución está entre 100 y 1000 dólares y que en un 62% de los clientes tienen de 1 a 3 meses plazo para pagar sus obligaciones con la institución, además, el 75% coincide paga sus obligaciones de manera puntual, lo cual beneficia a la institución, puesto que tiene una rotación de cuentas por cobrar efectiva. A su vez, el 63% no desea que se le aumente el monto del crédito y finalmente, el 75% no desea que se le aumente el tiempo de pago del crédito otorgado por la institución,

debido a que puede seguir trabajando con los montos actuales sin perjudicar el desarrollo de sus actividades

- El desarrollo del plan financiero para la Estación de servicio E.P Gasolinera Politécnica, inició con un análisis vertical, en donde, se evidencia que la cuenta caja recaudada en el 2017 tiene una intervención del 2% en comparación del total de los activos y la cuenta banco central 1,47 del total de los activos corresponde a la solvencia que posee la institución, siendo el total de los activos de 1.122.557,40. En el año 2018 las cuenta existencia de combustible y lubricante se encontró comprometida en 54,29% del total de los activo permitiendo que la cuenta caja recaudada el 0,83% tenga esta participación con el total de los activos. A su vez, en el periodo 2017 las ventas fueron de 2.732.363,38 y el costo de venta se comprometió en el 90%,18 siendo favorable para la empresa que sus ventas superen el costo de venta teniendo ganancia. En el periodo 2018 las ventas fueron de 3190386,97 y su costo de venta se comprometió el 88,89 siendo favorable que las ventas aumenten y su costo de venta se reduzca en lo menor posible para tener mayor liquidez. Bajo esa perspectiva, el inventario en el 2018 ha incrementado 15,67% de sus activos, dando referencia también en el incremento en la caja recaudadora en un 56,53%. En las cuentas por cobrar ventas de bienes y servicios realizados en un 99,08% esto quiere decir que la empresa incremento los créditos de sus clientes. En el año 2018 posee en sus activos USD 1.169.904,11 que en relación al año 2017 ha tenido un incremento del 4,22%.
- A través de la matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) alcanza la calificación de 3,46; lo cual indica que la Gasolinera Politécnica EP es fuerte internamente, sin descuidar que debe trabajar en combatir sus debilidades para tener un desarrollo óptimo en sus actividades, lo que permitirá alcanzar un crecimiento adecuado como organización. El resultado obtenido a través de la matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) alcanza la calificación de 3,34; lo cual indica que tiene grandes oportunidades en el entorno de seguir creciendo y ofreciendo un servicio de calidad, y con esto hacer frente a las amenazas existentes. Las estrategias se formalizarán desde 3 perspectivas tales como financieros, clientes, procesos propios de la empresa. Las expectativas financieras forman parte de los objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales dentro de la empresa, se ha pensado en el bienestar de los usuarios y de la misma empresa. Estos objetivos financieros son necesarios para determinar y alcanzar la visión planteada. En el mapa estratégico se determina el logro de todos los objetivos, todos estos dependerán del accionar de la persona encargada en la toma de decisiones

RECOMENDACIONES

- Implementar en la E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022 el plan financiero para mejorar la rentabilidad y que sea una herramienta que registre de forma sistemática las actividades económicas llevadas a cabo por los colaboradores de la organización.
- Desarrollar un proceso de capacitación al talento humano de la empresa de acuerdo a las necesidades económicas, de acuerdo al plan financiero con el propósito de mejorar el desempeño, para la correcta toma de decisiones e incrementar la rentabilidad.
- Aplicar las estrategias para la correcta administración de inventarios, ya que es uno de los factores más importantes que inciden en el buen desempeño y aumento de la rentabilidad de la empresa. Por tanto, es imprescindible que la entidad conozca la situación actual del inventario y que cuente con una adecuada gestión y control de los costos y gastos innecesarios.
- Bajo esa perspectiva, se recomienda implementar un plan financiero que facilite el control de inventarios, revisión de los niveles de eficiencia de documentos y control de inventarios.
- Se recomienda analizar periódicamente la rentabilidad de los clientes, ya que esto puede ser muy sustentable e importante para que la empresa sea en el mercado altamente competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, G. (27 de 05 de 2007). *Metodología de la investigación* . Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Academia.edu.(1995). *Técnicas de investigación social* . Obtenido de https://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n
- Quesignificado.com.(2017).*Técnicas financieras.* Obtenido de <https://quesignificado.com/tecnica/>
- Noticias.universia.cr. (04 de 09 de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.* Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Bellanire, A. (2014). *La importancia de las ventas en la empresa.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-ventas-en-las-empresas/>
- Calvo, M. (2018). *¿Sabes en qué consisten los pronósticos financieros?* Obtenido de <https://www.captio.net/blog/en-que-consisten-los-pronosticos-financieros>
- Cámara Santa Cruz de Tenerife. (2015). *¿Qué es un plan económico financiero?* Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/faqs/190-crea-tu-empresa/1256-que-es-un-plan-economico-financiero-o-plan-de-viabilidad>
- Caminos, L. (2014). *Planeación financiera a la empresa de seguridad privada Prtugal M&H Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el propósito de obtener decisiones financieras acertadas.* (tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/7144>
- Dankhe, R. (1986). *Diferentes diseño.* Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/volumen17>
- Díaz, Y. (2016). *Principios del presupuesto.* Obtenido de <http://katedavila1516.blogspot.com/2016/10/principios-del-presupuesto.html>
- Emprendepyme. (2016). *¿Que es un presupuesto?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
- emprendepyme. (2017). *¿Para que sirve un plan financiero?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-plan-financiero.html>
- emprendepyme.net. (2016). *Estados financieros básicos.* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html>

- Emprendepymes. (2016). *Objetivos del plan financiero*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-financiero.html>
- Entrepreneur en Español. (2017). *Aprende a hacer proyecciones financieras*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263582>
- Estrada, C. (10 de jun de 2014). *Metodología de la investigación, Método Inductivo y Deductivo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-35727551>
- ExpertoGestiopolis. (2002). *¿Qué es un pronóstico? Características y métodos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-pronostico-caracteristicas-y-metodos/>
- German, A. (2017). *Clasificación del presupuesto*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/clasificacion-del-presupuesto.html>
- Gomez, J. A. (14 de 07 de 2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- González, M. (2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- Metodologia02.blogspot.com (2010). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2016). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Monti, C. (19 de sep de 2013). *La encuesta como método de investigación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634>
- Osorio, Y. (2017). *¿Que es el flujo de caja?* Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>
- Quintero, J. (2009). *Planificación financiera*. México: Omega.
- Roldan, N. (2017). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Saavedra, A. (2016). *Plan financiero*. Obtenido de <http://mask.wikidot.com/plan-financiero>
- Universidad CES. (2016). *Modalidad de la investigación*. Obtenido de <http://www.ces.edu.co/index.php/semillerospsicologia/261-ingenieriabiomedica/maestrias/956-modalidad-investigacion>
- Zorrilla, A. (1993.). *Introducción a la metodología de la investigación*. 11^a .ed.México: Leon y Cal, Editores

