

**DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LOS AÑOS
2009 A 2013 EN LA EMPRESA ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**PAOLA FERNANDA CHAMORRO DOMINGUEZ
JULIETH LORENA MONCAYO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LOS AÑOS
2009 A 2013 EN LA EMPRESA ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**PAOLA FERNANDA CHAMORRO DOMINGUEZ
JULIETH LORENA MONCAYO GOMEZ**

**Asesor:
Esp. Guillermo Javier Hidalgo Martínez**

Trabajo presentado para optar al título de Especialistas en Finanzas

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre 2009

Dedicamos este trabajo a todas las personas que nos dieron su apoyo, especialmente a nuestras madres por sus voces de aliento, su confianza y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a todas y cada una de las personas que generosamente nos brindaron la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia académica, y a las personas que hicieron valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. TITULO	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 DESCRICION DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO REFERENCIAL	22
5.1 MARCO CONTEXTUAL	22
5.1.1 La Empresa	22
5.1.2 Las Principales Estaciones de servicio existentes en Pasto	22
5.2 MARCO TEORICO	23
5.2.1. El Comercio de Combustibles en Nariño.	23
5.2.2 La Planeación.	24
5.2.3 La Planeación Estratégica:	29
5.2.4 El Presupuesto Integral.	31
5.2.5 La Planeación Financiera.	32
5.3 MARCO CONCEPTUAL	33
5.4 MARCO LEGAL	34
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
6.1 LINEA DE INVESTIGACION	37
6.2 TIPO DE INVESTIGACION	37
6.3 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO	37
6.4 MUESTRA	38
6.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
6.5.1 Las fuentes primarias	38
6.5.2 Las fuentes secundarias	38
6.6 CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA	38
6.6.1 Clientes	38

6.6.2 Funcionarios	39
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
7.1 TABULACIÓN DE DATOS ENTREVISTAS PERSONAL	40
7.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DEL PERSONAL	40
7.3 ENCUESTAS CLIENTES	41
7.3.1 Tabulación de datos encuestas clientes	41
8. DIAGNOSTICO Y PLANEACION ADMINISTRATIVA	48
8.1. EL HOY DE LA EMPRESA	48
8.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	48
8.2.1 Productos	48
8.2.2 Servicios:	49
8.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	50
8.3.1 Diagnostico Interno.	51
8.3.1.1 identificaciones de fortalezas y debilidades	55
8.3.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	56
8.3.2 Diagnostico Externo	57
8.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos	58
8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	58
8.5 Matriz DOFA	59
9. ANÁLISIS PARA EL REDIRECCIONAMIENTO	62
9.1 PLANEACIÓN.	62
9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	62
9.3 DIRECCIÓN.	63
9.4 CONTROL	63
10. REDIRECCIONAMIENTO	64
10.1 PLANEACION	64
10.1.1 Misión	64
10.1.2 Visión.	64
10.1.3 Valores.	64
10.1.4 Objetivos y metas.	65
10.1.5 Políticas	66
11. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION	67
11.1 ESTRATEGIAS FO	67
11.2 ESTRATEGIAS DO	68
11.3 ESTRATEGIAS FA	70
11.4 ESTRATEGIAS DA	71
12. ORGANIZACIÓN	73
12.1 ORGANIGRAMA	73
13. DIAGNOSTICO FINANCIERO A TRAVES DE LA MATRIZ DOFA	75

13.1 MATRIZ DE EVALUACION VARIABLES INTERNAS	75
13.1.1 Análisis de la Matriz de Variables Internas.	76
13.2 MATRIZ DE EVALUACION VARIABLES EXTERNAS	76
13.2.1 Análisis de la Matriz de Variables Externas.	76
13.3 ANÁLISIS HORIZONTAL	77
13.3.1 Procedimiento De Análisis	77
13.4 ANÁLISIS VERTICAL	80
13.4.1 Procedimiento De Porcentajes Integrales	80
13.4.2 Procedimiento De Razones Simples.	85
14. PROYECCION FNANCIERA AÑOS 2009 A 2013	96
14.1 PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS	96
14.1.1 Proyección de Ingresos Operacionales	96
14.1.2 Proyección de Ingresos No Operacionales	97
14.1.3 Proyección De Gastos De Administración Y Ventas	100
15. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 2013	102
15.1 ESTADO DE RESULTADOS	102
15.2 BALANCE GENERAL	105
15.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS	109
16. ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	112
16.1 RAZONES DE LIQUIDEZ	112
16.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	114
16.3 RAZONES DE ACTIVIDAD	117
16.4 RAZONES DE RENTABILIDAD	119
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estaciones de servicio existentes en Pasto	22
Cuadro 2. Clientes Actuales	37
Cuadro 3. Conformación proporcional de la Muestra	39
Cuadro 4. Tabulación Entrevistas	40
Cuadro 5. Datos generales	41
Cuadro 6. Clientes habituales	42
Cuadro 7. Estación de servicio	43
Cuadro 8. Porque ser cliente de estación GUADALUPE	44
Cuadro 9. Productos o servicios que adquiere en la estación GUADALUPE	45
Cuadro 10. Tiempo que lleva como cliente de la Estación GUADALUPE	46
Cuadro 11. Servicios y Productos	49
Cuadro 12. División del trabajo	53
Cuadro 13. Matriz MEFI	56
Cuadro 14. Matriz MEFE	58
Cuadro 15. Matriz de Perfil Competitivo	59
Cuadro 16. Variables internas – externas	60
Cuadro 17. Estrategias DOFA	61
Cuadro 18. Propuesta distribución del personal	73
Cuadro 18. Matriz de Variables Internas – Fortalezas	75
Cuadro 19. Matriz de Variables Internas – Debilidades	75
Cuadro 20. Matriz de Variables Externas –Oportunidades	76
Cuadro 21. Matriz de Variables Externas – Amenazas	77
Cuadro 22. Estado de Resultados - Variaciones Significativas	78
Cuadro 23. Balance General - Variaciones Significativas	79
Cuadro 24. Análisis vertical - Estado De Resultados	80
Cuadro 25. Análisis Vertical –Estados de Resultados	82

Cuadro 26. Análisis vertical - balance general	82
Cuadro 27. Capital Neto de Trabajo	86
Cuadro 28: Relación Corriente	86
Cuadro 29. Prueba Acida	87
Cuadro 31. Endeudamiento Total	89
Cuadro 32. Carga Financiera	89
Cuadro 33. Costo Financiero	89
Cuadro 34. Independencia Financiera	90
Cuadro 35. Financiación A Largo Plazo	90
Cuadro 36 : Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	90
Cuadro 37. Leverage	91
Cuadro 38. Variación de Ventas Netas	91
Cuadro 39. Rotación de Activos Fijos	92
Cuadro 40. Rotación de Activos	92
Cuadro 41. Rotación del Patrimonio Liquido	92
Cuadro 42. Rotación de Cartera	93
Cuadro 43. Rentabilidad Operacional	93
Cuadro 44. Margen de utilidad Neta	94
Cuadro 45. Rentabilidad del Patrimonio	94
Cuadro 46. Rentabilidad del Activo	94
Cuadro 47. Ingresos Operacionales Proyectados	96
Cuadro 48. Combustibles	97
Cuadro 49. Serviteca	97
Cuadro 50. : Ingresos No Operacionales	97
Cuadro 51. Inflación Proyectada	98
Cuadro 52: Otras Ventas Proyectadas	98
Cuadro 53. Financieros Proyectados	98
Cuadro 54. Dividendos y Participaciones proyectados	98
Cuadro 55. Arrendamientos Proyectados	99
Cuadro 56. Servicios Proyectados	99
Cuadro 57. Diversos Proyectados	99

Cuadro 58. Inflación Proyectada	100
Cuadro 59. Gastos de Personal Proyectados	100
Cuadro 60. Estado de Resultados Proyectados de 2009 a 2013	103
Cuadro 61. Balance General Proyectado A 31 De Diciembre De 2013	105
Cuadro 62. Estados De Flujos De Efectivos Proyectados A 31 De Diciembre De 2013	110
Cuadro 63: Relación Corriente Proyectada	112
Cuadro 64. Prueba Acida Proyectada	113
Cuadro 65. Solidez Proyectada	113
Cuadro 66. Endeudamiento Total Proyectado	114
Cuadro 67. Endeudamiento Financiero Proyectado	114
Cuadro 68. Carga Financiera Proyectada	114
Cuadro 69. Costo Financiero Proyectado	115
Cuadro 70. Independencia Financiera Proyectada	115
Cuadro 71. Financiación A Largo Plazo Proyectada	116
Cuadro 72. Leverage	116
Cuadro 73. Leverage financiero Proyectado	117
Cuadro 74. Variación de los ingresos netos Proyectados	117
Cuadro 75. Rotación De Activos Fijos Proyectados	117
Cuadro 76. Rotación De Activos Proyectados	118
Cuadro 77. Rotación del Patrimonio Liquido Proyectado	118
Cuadro 78. Rentabilidad Operacional Proyectada	118
Cuadro 79. Margen De Utilidad Neta Proyectada	119
Cuadro 80. Rentabilidad Del Patrimonio Proyectado	119
Cuadro 81. Rentabilidad Del Activo Proyectado	120
Cuadro 24. Análisis vertical - Estado De Resultados	120

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Datos generales	42
Grafico 2. Clientes habituales	42
Grafica 3. Estación de servicio	44
Grafica 4. Porque ser cliente de estación GUADALUPE	45
Grafica 5. Productos o servicios que adquiere en la estación GUADALUPE	46
Grafico 6. Tiempo que lleva como cliente de la Estación GUADALUPE	47
Gráfico 7. Capital Neto de Trabajo	84
Gráfico 8. : Relación Corriente	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Entrevista Empleados Estación De Servicio GUADALUPE	53
Anexo B: Encuesta Clientes	74

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Organigrama	123
Diagrama 2. Propuesta de Organigrama	124

INTRODUCCION

Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, llevan a que las instituciones modernicen y transformen sus estructuras organizativas y las vuelvan acordes a sus necesidades. Desde este punto de vista la empresa ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE, ha visto necesario implementar la planeación estratégica financiera como una herramienta clave para buscar la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del sector y la región.

Según lo anterior, se presenta como trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Finanzas la realización del **“Plan Estratégico Financiero y Administrativo de la empresa ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE en Pasto para los años 2009 a 2013”**.

Metodológicamente el trabajo se desarrolla basado en la Planeación Estratégica, una de las metodologías más completas y complejas del proceso de planificación, ya que permite desarrollar una serie de fases previas al plan, además es importante porque permite conocer la visión que se tiene de la entidad desde el punto de vista interno y externo.

La importancia que reviste la realización de este trabajo, se da porque permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, logrando desarrollar un trabajo práctico y útil sobre temas administrativos y financieros. Igualmente es un trabajo de aplicación dentro de la empresa, la cual busca opciones de financiación moderadas, aprovechando sus fortalezas.

La presente investigación contiene en primera instancia el planteamiento del problema, en el que se incluyen las diferentes teorías y definiciones sobre la planeación estratégica y se plantea la definición y formulación del problema, en la segunda parte se encuentran los objetivos a desarrollar, posteriormente se da una justificación teniendo en cuenta la actualidad, necesidad y utilidad de la realización de este proyecto. Se establece la cobertura temporal y espacial del proyecto y por último el procedimiento metodológico de esta investigación.

Mediante este estudio se establece como se encuentra en la actualidad la empresa E/S GUADALUPE de la Ciudad de Pasto desde el punto de vista administrativo y financiero y a través de los diferentes mecanismos de investigación aplicables en el área de administración y administración financiera se reconocen las debilidades de que acusa dicha empresa y sus fortalezas y con base en estos resultados buscar las soluciones y correctivos

necesarios para que en un futuro de mediano plazo se logre posicionar a la empresa dentro de las primeras estaciones de servicio en la Ciudad de San Juan de Pasto.

Este objetivo se espera lograr no solo con la investigación y propuesta de un plan estratégico corporativo administrativo y financiero sino con el acompañamiento que se hará personalmente a la gerente a este proceso y con la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

1. TITULO

Diseño de un plan administrativo y financiero para los años 2009 a 2013 en la empresa SERVICIO GUADALUPE de la Ciudad de San Juan de Pasto. Departamento de Nariño.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRICION DEL PROBLEMA

La estación de servicio GUADALUPE. es una empresa fundada en 1981 por el señor JUIO BASTIDAS CASTILLO quien por el anhelo de incursionar en un nuevo negocio en la región, llega a convertirse en uno de los principales distribuidores minoristas de combustibles en Nariño. Hoy conjuntamente con su hermano OMAR GUILLERMO CASTILLO y su hijo JULIO CESAR BASATIDAS han venido manejado su negocio, con la idea de que siga adelante y trascienda de generación en generación.

E/S GUADALUPE es una empresa que ha desarrollando sus actividades a través de una gerencia empírica, la cuál le ha permitido crecer y mantenerse a lo largo de los años, dicha forma de desarrollo no es la más adecuada en este momento, ya que el sector al que pertenece la empresa ha crecido en los últimos años, por lo tanto esto exige que la empresa se adapte a los cambios e innove en su proceso administrativo y financiero con el fin de que pueda ser competitiva en dicho sector.

En la actualidad existen en Pasto veintiséis Estaciones de Servicio que día a día han ido transformando sus empresas con el propósito de prestar un óptimo servicio sin embargo la E/S GUADALUPE no adelanta un adecuado plan administrativo financiero que la ubique en posiciones competitivas frente a las demás

Se puede destacar que la empresa presenta un problema marcado desde su parte administrativa y financiera ya que a través de su trayectoria se observa la carencia de manejo del proceso administrativo y un inadecuado plan financiero que implican así interrupciones en el desarrollo de sus actividades comerciales y técnicas relacionadas con la venta de combustibles, mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores, engrase, cambio de aceite y venta de llantas lo cual por ende impacta también sobre sus resultados financieros.

Administrativamente en la empresa se observa una escasa planeación, tanto la misión como la visión no son muy claras ni conocidas por todas las personas que integran la empresa, además los objetivos, las políticas y las estrategias no son concretas, generando esto un limitante para todas las áreas del negocio durante un periodo de tiempo determinado.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de Contabilidad Administrativa y Financiera así mismo de Gerencia Financiera y Administración de Empresas para poder realizar más eficientemente los análisis especializados, sin embargo esto no ha sido tenido en cuenta ni aplicado por la E/S GUADALUPE en su proceso administrativo y financiero lo cual a traído resultados poco satisfactorios para los propietarios que no ven como se maximiza el valor de la empresa lo cual es el objetivo básico financiero en donde la planeación administrativa y financiera son las herramientas fundamentales para alcanzar dicho objetivo

Por otra parte las proyecciones financieras y el presupuesto constituyen las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en una Empresa pero a pesar de esto la empresa E/S GUADALUPE, los estructura muy superficialmente y con base en proyecciones no ajustadas a la realidad

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Un adecuado plan estratégico administrativo y Financiero es el medio que se requiere para que la Empresa Estación de Servicio GUADALUPE en Pasto logre alcanzar los resultados esperados?

2.3 Sistematización del problema

- Cual es la situación actual administrativa y financiera en la ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE del Municipio de Pasto (Nariño)?
- Cual es la planeación administrativa y financiera que se desarrollaría en la ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE del Municipio de Pasto (Nariño)?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan Administrativo y Financiero para los años 2009 a 2013 en la empresa E/S GUADALUPE de ciudad de San Juan de Pasto.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar e Identificar la situación administrativa y financiera actual de la empresa para determinar y cuantificar su fortalezas y debilidades mediante la aplicación de matrices administrativas MEFI y MEFE
- Estructurar la matriz de perfil competitivo (MPC), para determinar la posición de la empresa frente a sus principales competidores
- Estructurar la matriz DOFA orden administrativo y financiero con el propósito de identificar las principales las estrategias que la empresa debe adoptar en su plan de acción
- Analizar financieramente la empresa mediante la aplicas de técnicas financieras, razones, proporciones e índices financieros
- Proyectar los Estados Financieros para los años 2009 y 2013
- Formular el plan de acción administrativo y financiero

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y servicios soportados en herramientas fundamentales como son la PLANEACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA para la toma de decisiones.

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto se debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio, dicha labor puede iniciar desde la formulación de una propuesta de mejoramiento que permita reformular los diferentes aspectos administrativos y financieros y establecer pautas que le permitan a la empresa mantenerse y posicionarse en un mundo tan fluctuante.

Para la E/S GUADALUPE. es necesario formular una propuesta de mejoramiento administrativo y financiero fundamentados en planes y presupuestos que le permitan aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa, ya que la falta de un plan anticipado ha generado falencias administrativas y resultados financieros poco satisfactorios.

El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización , por lo tanto la presencia y buen uso de la contabilidad administrativa se hace necesario en la E/S GUADALUPE. Para un mejor control y toma de decisiones

Como futuros Especialistas en Finanzas vemos la necesidad que existe de aplicar los conocimientos adquiridos en nuestra profesión para fortalecer el desarrollo de empresas que como la E/S GUADALUPE se ha caracterizado por ser una organización tradicional en la Ciudad y de buen nombre y prestigio en el sub-sector de las estaciones de servicio.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La Empresa. El estudio a realizar para el diseño de un plan estratégico administrativo y financiero es la Empresa ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE, de propiedad del señor JULIO BASTIDAS CASTILLO, ubicada en el kilómetro 8 de la vía que de Pasto conduce a Ipiales, en el sector de Catambuco, el cual está basado en el estudio del manejo administrativo y financiero de la empresa, así como su estructura organizacional y análisis del mercado en el cual se desarrolla, con el fin de identificar qué factores necesitan ser replanteados para que la empresa logre tornarse más competitiva y lograr un mejoramiento total en el sector donde se encuentra.

5.1.2 Las Principales Estaciones de servicio existentes en Pasto: Dentro del estudio de se tienen en cuenta los principales competidores de la empresa, según se relación en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Estaciones de servicio existentes en Pasto

ESTACIONES DE SERVICIO
Becord
Canar
Cootranar
Corporación de Transportadores de Nariño
E/S Andina
E/s El Puente
<u>E/S GUADALUPE</u>
E/S Guamuez
E/S Internacional
E/S Juanambu
E/S Metropolitana
E/S Morasurco
E/S Parque Infantil
E/S Daza
Falcón
Fátima
Guadalupe
Guaitara
Panamericana

Servicentro la 17
Servicentro La Victoria
Servicentro Las Avenidas
Servicentro Súper
Serviteca Bastidas
Supertaxis del Sur
Terpel de Occidente

Fuente: este Estudio

5.2 MARCO TEORICO.¹

Se desarrolla cuando se identifica una teoría que pueden servir de base a la solución del problema de investigación

El trabajo se sustenta en tres elementos teóricos fundamentales: La Planeación Estratégica, El Presupuesto Integral y la Planeación Financiera, iniciando con una breve introducción referente al comercio de combustibles en Nariño

5.2.1. El Comercio de Combustibles en Nariño.

ExxonMobil es una de las Compañías multinacionales la cuál es distribuidora mayorista de combustibles y derivados de petróleo. Su distribución va dirigida a cubrir el mercado de las diferentes estaciones de servicio del país en donde se encuentren establecidas cualquiera de sus dependencias. Esta compañía ofrece a los dealers diferentes oportunidades de inversión para sus negocios y además facilita frecuentemente capacitaciones para los empleados de los mismos. La ExxonMobil debe regirse por las normas legales vigentes del país en donde se encuentre.

Por otra parte **Adiconar**: Es la Asociación de distribuidores de combustibles y derivados de petróleo de Nariño, la cuál tiene como objetivo agrupar al gremio de estaciones de servicio de Nariño para que en conjunto se desarrollen proyectos que beneficien a dicho gremio, además por medio de esta asociación se representa el sector en el ámbito nacional ante diferentes instituciones relacionadas con el mismo.

Los Dealers son las estaciones de servicio que representa un cliente -distribuidor minorista para una compañía – distribuidor mayorista de combustibles y demás derivados del petróleo.

¹ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. P. 24

5.2.2 La Planeación. Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la entidad, antes de someterlos al riesgo que implican las condiciones del entorno²

La planeación nació con la administración misma. Taylor concentró sus esfuerzos en el diseño de medios para planificar los métodos y procedimientos de trabajo, mientras que Fayol enfatizó los programas anuales como mecanismos para realizar la planeación en la entidad. Los desarrollos que siguieron tomaron como objeto de la planeación los presupuestos³

A partir de los años 50 hay un cambio debido al surgimiento de naciones socialistas, liberación en países del tercer mundo y países capitalistas que nacen en Europa y Japón, lo cual disminuye la hegemonía de EEUU en los mercados mundiales. Comienza a hablarse del entorno variable y difícil y de la necesidad de cambio en el manejo empresarial. Para ello se recurre al enfoque sistémico que hace posible la adaptación de la entidad. Finalmente, para adaptarse al entorno se debió recurrir a la planeación estratégica, la cual se concentró al principio e los enlaces entre la entidad y el entorno, la solución de problemas y las variables técnico-económicas:

Una nueva tendencia ha surgido, siempre acuciada por los rápidos cambios del entorno, que busca ampliar la dimensión estratégica incluyendo no sólo el enlace con el entorno sino las decisiones de configuración de la entidad, no sólo la solución de problemas, sino la adecuación de las decisiones con propósitos prácticos y la realización del seguimiento respectivo y no únicamente las variables técnico-económicas sino las variables psicosociológicas y políticas; a este sistema administrativo se ha denominado Administración Estratégica⁴

En Colombia se tiende a realizar planificación dejando a un lado la prospección estratégica: en las compañías cuando se producen las crisis se culpabiliza al medio externo que cambia tan rápidamente y que por lo tanto un plan estratégico es obsoleto, los ejecutivos no tienen tiempo para eso y que planificar es costoso y las empresas no poseen los recursos para ello; pero la planeación estratégica es vital porque el medio exige ajustes en las estrategias de trabajo de las empresas, con una planeación integral o global, que es la más adecuada ya que los planes a corto plazo necesitan integrarse, con la planeación estratégica se dirige la atención a los objetivos generales, hacia los resultados clave: “Al planificar tenemos necesariamente que pronosticar tanto las condiciones externas como las internas que se presentarán en el futuro. Esto, a su vez, nos exige el montaje de

² Ibid.

³ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. P. 23

⁴ Ibid. P. 23

un sistema e información que nos permita mantenernos al tanto de los acontecimientos”⁵

Un elemento esencial en la planeación es la toma de decisiones, ya que se debe decidir qué se va a hacer tomando como base las diversas soluciones posibles. Estas decisiones no son aisladas, sino que se presentan en conjunto a este grupo se le llama sistema de decisiones.

En el proceso de planeación el análisis del entorno se realiza comenzando por el entorno general: “El estudio del entorno general implica observar la situación pasada y presente y proyectar las variables relevantes para la compañía; factores como el nivel de crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación y el desarrollo tecnológico, cambios en hábitos y gustos son ejemplos de interés”⁶

Las decisiones que se orientan a ajustar la entidad al entorno constituyen la planeación estratégica. Esta difiere respecto a la táctica porque es el proceso donde se toman las decisiones de definición del destino y carácter de la entidad, en donde la compañía relaciona sus actividades con el medio.

Según Harold Koontz: “La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores”⁷

Un administrador puede planear más que otro o sus planes pueden ser más básicos y aplicables a diferencia de otro, sin embargo, todos los administradores planean (desde presidentes a supervisores de primer nivel).

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito y a los objetivos respecto a los costos y factores necesarios para formularlos y llevarlos a cabo. Esa eficiencia se mide de acuerdo a si el propósito se ha logrado a un costo razonable. El costo es medido en términos de tiempo, dinero, producción, satisfacción individual y grupal.

Existen varios tipos de planes, jerarquizados de la siguiente forma:

- Propósito o misión: toda entidad tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna. En algunos casos se ha hecho diferencia entre propósito y misión: la misión involucra acciones y procesos que llevan a comercializar los productos. Es decir, que más allá de obtener utilidades se debe lograr emprender

⁵ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. P. 23

⁶ *Ibíd.* P. 26

⁷ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª Ed. P.70

actividades, avanzando en cierta dirección para lograr metas además, obviamente de cumplir con una misión determinada.

- Los objetivos o metas: "Son los fines a los que se dirige toda actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la entidad son el plan básico de la misma, un departamento puede también tener sus propios objetivos."⁸

- Estrategias: a este término se aplican tres definiciones distintas:

1) programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios; 2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.⁹

Las estrategias tienen como propósito no sólo competir sino definir y dar a conocer por medio de un grupo de objetivos y políticas una imagen de la clase de entidad que se pretende.

- Políticas: también son planes porque la gran mayoría de ellas son enunciados o acuerdos generales que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas, hacen que resulte innecesario analizar la misma situación cada vez que se presten y unifican otros planes permitiendo, de esta manera, que los administradores deleguen autoridad y, a pesar de ello, conserven el control sobre lo que sus subordinados hacen.¹⁰

Las políticas deben ser flexibles o de lo contrario se trataría de reglas. Para las políticas se fomenta la iniciativa pero dentro de ciertos límites ya que por ejemplo, el presidente de una compañía posee, por obvias razones mayor autoridad e iniciativa con respecto a la competitividad de los precios, con respecto a un gerente de un departamento de la misma entidad.

⁸ Ibíd. P. 73

⁹ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª Ed. P.74

¹⁰ Ibíd. P. 75

- Procedimientos: “En realidad son guías de acción, más que guías para pensar y detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas”¹¹

Como en otros planes, los procedimientos tienen jerarquías de acuerdo a su importancia desglosando los procedimientos normales respecto a la compañía en general y respecto al departamento para el cual se labora. Muchos procedimientos abarcan varios departamentos, por ejemplo cuando se trabaja en la comercialización de productos de consumo se incluyen a varios departamentos como el de ventas, el de costos, contabilidad, producción y distribución, bodega, entre otros.

- Reglas: son la manera más simple de los planes. Específicas actividades o inactividades en una entidad. Reflejan una decisión administrativa de que alguna acción debe o no ser realizada

- Los programas: “son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Por lo general, se apoyan en los presupuestos necesarios”¹²

- Los presupuestos: son “un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos”¹³

Generalmente se expresan en cifras, tanto en términos financieros, horas-hombres, unidades, horas-máquina, presupuesto de gastos, flujo de efectivo, etc. El presupuesto hace obligatorio un pronóstico de flujo en activos, gastos, uso de maquinaria y personas. Es útil para controlar pero no es una norma útil en el control si no refleja los planes.

Importancia de la Planeación. La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

En cuanto a la primera meta no se puede establecer un plan y dejarlo que funcione por sí solo, se debe tener cierta planeación. Lo primero es seleccionar cómo se va a lograr el objetivo para luego elaborar planes para que cada parte de la organización sepa cómo contribuir para lograr los objetivos.

En la segunda meta: concentrar la atención en los objetivos, los planes deben ser revisados y ampliados periódicamente con el fin de lograr los objetivos deseados.

¹¹ Ibid. P. 77

¹² KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª Ed. P.79

¹³ Ibid. P. 80

La tercera meta: hacer que sea posible la operación económica, planear hace que disminuyan los costos porque implica un esfuerzo conjunto dirigido a un flujo uniforme de trabajo y decisiones determinadas. La cuarta meta: ayudar a los administradores a controlar, las metas planificadas permite verificar los logros de los subordinados.

Toma de decisiones. Esta parte es clave en la planeación. No se puede hacer mención de un plan si no se ha tomado una decisión o compromiso. Se debe conocer las alternativas que permitan alcanzar una meta bajo circunstancias y limitantes existentes, evaluar y analizar esas alternativas según la meta buscada para finalmente escoger la mejor solución para lograr la meta. Pero se debe tener siempre en cuenta que:

Rara vez se logra una racionalidad total, en particular en el área de la administración. En primer lugar, y dado que nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, las mismas deben operar para el futuro y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las opciones que pueden ser seguidas para alcanzar una meta, lo cual es particularmente cierto cuando la toma de decisiones implica oportunidades e hacer algo que no se ha hecho antes.¹⁴

La Organización. Un buen equipo de personas trabajara eficazmente en conjunto si tienen claro su desempeño dentro del quipo, a través de la cooperación y cómo sus funciones se relacionan con las de los demás. Planear y mantener estos sistemas es la función básica de la organización. Esta debe poseer:

1)Objetivos cuantificables, los cuales son la tarea de la planeación; 2) un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas y 3) un área clara y concisa de decisión o autoridad, para que la persona que ocupe e cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados. Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.¹⁵

Los objetivos de la estructura organizacional corresponden a que cada uno conozca qué acciones debe realizar y quien es responsable por los resultados, para que no exista confusión e incertidumbre en cuanto a la propia responsabilidad y se apoye a la organización. La organización ha tenido muchas acepciones pero para la mayoría de administradores el término involucra una “estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones”¹⁶

¹⁴ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3°Ed. P.79

¹⁵ Ibid. P. 127

¹⁶ Ibid. P. 301

5.2.3 La Planeación Estratégica: Este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica: es un proceso que permite realizar un examen interno en la búsqueda de fortalezas y debilidades; de igual forma un análisis externo donde se detecten oportunidades y amenazas, permitiendo formular estrategias que conlleven al desarrollo integral de la empresa.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, en los diferentes niveles. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste.

Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación

estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como *cartera de inversiones*. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el *potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio*, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

El tercer punto es el de la *estrategia*; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

La Planeación Estratégica es necesaria para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, tratando de llegar a cumplir con el objetivo deseado de la empresa.

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales. El proceso de planeación una responsabilidad crucial y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso

5.2.4 El Presupuesto Integral. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

• **Funciones de los presupuestos**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

• **Importancia de los presupuestos**

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Facilitan que los miembros de la organización

3. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
4. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
5. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

6. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

7. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

• **Objetivos de los presupuestos**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

5.2.5 La Planeación Financiera. La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos. Todos los análisis y observaciones nos llevan a

pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

• **Los Requisitos Para Una Planificación Efectiva Son:**

1. PREVISIÓN: Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.

2. FINANCIACIÓN ÓPTIMA: No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

3. MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN: Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. ". los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros. Cuando se proyectan buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada y nos pueden acercar a él.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS FINANCIERO: es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros. Este análisis se utiliza dentro del diseño del plan financiero para la Estación de Servicio GUADALUPE, utilizando los siguientes indicadores:

APALANCAMIENTO FINANCIERO: Relación directa de los activos con deudas

INDICADORES FINANCIEROS: Herramientas matemáticas que se utilizan para el calculo de cifras financieras.

LEVERAGE TOTAL: mide hasta que punto está comprometido el patrimonio de los accionistas de la empresa con respecto a sus acreedores.

LIQUIDEZ: etapa de efectivo disponible de una empresa y capacidad de pago.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa.

PRESUPUESTO Y LAS PROYECCIONES FINANCIERAS son las herramientas necesarias para planear el manejo de los recursos financieros en una empresa. Fundamentados en el presupuestos y las proyecciones financieras de los estados financieros se estructura la propuesta de un plan estratégico para la E/S GUADALUPE.

PRUEBA ÁCIDA: señala con mayor precisión la disponibilidad inmediata para el pago de deudas a corto plazo, cuando no se incluye el valor de los inventarios.

RAZÓN CORRIENTE: mide la disponibilidad de la empresa para atender las obligaciones existentes.

RAZONES DE ACTIVIDAD: mide la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

RAZONES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL Y SOLVENCIA: mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

RAZONES DE LIQUIDEZ: evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo

RAZONES DE RENTABILIDAD: mide la eficiencia de la administración a través de los rendimientos sobre las ventas y la inversión.

5.4 MARCO LEGAL

El marco legal se delimitará dentro de los siguientes Códigos, Leyes, Decretos y Resoluciones que se enmarca a continuación, iniciando con aspectos importantes contenidos en la ley de leyes como es la constitución política de Colombia

Constitución Política de Colombia

- Artículos 14, 25, 26, 38 y 39 (De los Derechos Fundamentales)
- Artículo 58 (De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales)

- Artículos 334, 337 (Del aprovechamiento de los recursos naturales)
Código de Comercio

- Libro II (De las sociedades comerciales)
- Libro IV (De los contratos y obligaciones mercantiles)
- Libro VI (De los procedimientos)

Código Sustantivo del Trabajo

- Primera Parte (Derecho individual del trabajo)
- Segunda Parte (Derecho colectivo del trabajo)

Código Civil

- Libro II (De los bienes y su dominio, posesión, uso, goce)
- Libro II (De la sucesión por causa de muerte)
- Libro IV (De las obligaciones en general y de los contratos)

Decretos

- Decreto No. 0283 de Enero 30 de 1990
Por el cuál se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte, distribución de combustibles líquidos derivados del Petróleo y el transporte por carro tanques de Petróleo Crudo.

- Decreto No. 300 de Febrero 15 de 1993
Por el cuál se establecen unas obligaciones para los distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y transportadores de combustibles blancos derivados del Petróleo.

- Decreto No. 1521 de Agosto 4 de 1998
Por el cuál se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.

- Decreto 2195 del 18 de Octubre de 2001
Por el cuál se reglamenta el artículo 1o de la Ley 681 del 9 de agosto de 2001 y se establecen otras disposiciones en materia de distribución de combustibles en zonas de frontera.

Resoluciones

- Resolución 8 2439 de Diciembre 23 de 1998

Por la cuál se adopta una nueva estructura para la fijación de precios del ACPM.

- Resolución 8 2438 de Diciembre 23 de 1998

Por la cuál se adopta una nueva estructura para la fijación de precios de la gasolina corriente motor.

- Resolución 8 0956 del 23 de Agosto de 1999

Por la cuál se fija el monto a reconocer por parte de ECOPETROL, de una compensación por transporte de combustibles derivados del petróleo

Leyes

- Ley 681 de Agosto 9 de 2001

Por la cual se modifica el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles.

La legalidad del presente proyecto se basa también en los contenidos plasmados en el capítulo IV de la ley 222 de 1995, que respalda la formalidad de los estados financieros; así mismo en el capítulo II del título VI del libro V del decreto extraordinario 624 de 1989 del estatuto tributario, que manifiesta la contabilidad y transparencia de la información financiera; e igualmente de fundamenta en los capítulos II, IV y III de los títulos I y II respectivamente del decreto 2649 de 1993, que sostiene las cualidades, objetivos y normatividad de las revelaciones financieras.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 LINEA DE INVESTIGACION

Contable, Administrativa y Financiera: Línea definida por la FACEA y el programa de Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño.

6.2 TIPO DE INVESTIGACION

- **Proyectiva:** Ya que consiste en la elaboración de una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico identificado en la empresa ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE

El tipo de investigación es proyectiva por que además se relaciona directamente con los procesos de planeación administrativa y financiera en la empresa para establecer la relación “como son las cosas hoy y como deberían ser”

6.3 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

La población de estudio se delimitó teniendo en cuenta las características necesarias que deben reunir los sujetos o unidades de investigación para este tipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior el Universo de estudio esta conformado por:

- Funcionarios de la empresa E/S GUADALUPE
- Clientes actuales

Cuadro 2. Clientes Actuales

CLASE VEHICULO	TOTAL
PARTICULAR	843
PUBLICO	1.246
OFICIAL	23
	2.112

Fuente: este estudio

6.4 MUESTRA

Teniendo en cuenta el tamaño de los Universos de estudio únicamente se considera necesario calcular y extraer una muestra representativa del universo de clientes, utilizando el siguiente procedimiento:

Población finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + e^2 (N - 1)}$$

Z: Nivel de confianza 95% = 1.96

P: Capacidad que el proyecto tenga éxito 50% = 0.50

Q: Capacidad que el proyecto fracase 50% = 0.50

N: Total de clientes propietarios de vehículos públicos y particulares 2112

E: Margen de error 5% = 0.05

En lo que respecta a funcionarios de la empresa se realizará un trabajo tipo censo, es decir se trabajara con toda la población

6.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.5.1 Las fuentes primarias para este proyecto la fuente primaria de recolección de información es la Empresa E/S. GUADALUPE,, a través de observación, entrevistas y encuestas.

6.5.2 Las fuentes secundarias Serán los diferentes libros de Planeación financiera, planeación administrativa y presupuestos, así mismo todo el material recopilado a lo largo de la Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño

6.6 CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA

6.6.1 Clientes Población finita

$$n = \frac{(2112) (1,96)^2 \cdot 0,5 (0,5)}{(2111)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)0,5}$$

$$n = \frac{(2112) (3,8416) \cdot 0,5(0,5)}{(2111) (0,0025) + (3,8416) \cdot (0,5)0,5}$$

$$n = 325$$

Z: Nivel de confianza 95% = 1.96

P: Capacidad que el proyecto tenga éxito 50% = 0.50

Q: Capacidad que el proyecto fracase 50% = 0.50

N: Total de vehículos clientes de la Empresa 2112

E: Margen de error 5% = 0.05

Cuadro 3 Conformación proporcional de la Muestra

CLASE VEHICULO	TOTAL	%	ENCUESTAS
PARTICULAR	843	39,9%	129
PUBLICO	1.246	59,0%	192
OFICIAL	23	1,1%	4
	2.112	100,0%	325

Fuente: Este Estudio

6.6.2 Funcionarios La E/S GUADALUPE tiene en total 14 empleados, por lo tanto se procede a realizar una entrevista para el gerente y unas entrevistas para el personal; y debido a que el número de ellos asciende a los 14, las entrevistas se aplican a todos ellos, es decir no se extraen muestras sino que se trabaja con toda la población configurándose para este caso un estudio tipo censo.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 TABULACIÓN DE DATOS ENTREVISTAS PERSONAL

Cuadro 4. Tabulación Entrevistas

No.	Pregunta	Si	%	No	%	Total
1	Conoce la misión	14	100			14
2	Esta esta por escrito			14	100	14
3	Conoce la visión			14	100	14
4	Esta esta por escrito			14	100	14
5	Conoce el organigrama			14	100	14
6	Conoce los objetivos			14	100	14
7	Conoce las políticas			14	100	14
8	Existe en la E un manual de funciones			14	100	14
9	Existe en la E un manual de procedimientos			14	100	14
10	Conoce el reglamento int.	14	100			
11	Promueve la E su creatividad	9	64,29	5	35,71	14
12	Se ofrece capacitación periódicamente	8	57,14	6	42,86	14
13	Se le dió inducción de su cargo	11	78,57	3	21,43	14
14	Se puede comunicar fácil con sus superiores	9	64,29	5	35,71	14
15	La E realiza programas recreativos			14	100	14

Fuente: esta investigación

7.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DEL PERSONAL

Una vez aplicadas las encuestas al personal de la empresa se identifica que a pesar que la empresa no tiene su misión por escrito, el 100% de los empleados la conocen, es decir identifican claramente la razón de ser de la empresa. En cuanto a la visión el 100% no la conocen y no se la encuentra por escrito.

El organigrama para todos los empleados es desconocido, este tampoco está por escrito.

Aunque la empresa posee objetivos definidos y una política corporativa ningún empleado los conoce, es decir la empresa no ha determinado claramente su identidad corporativa ni la ha dejado conocer a sus empleados. Se observa que aunque aspectos como visión, objetivos, políticas de la empresa, son ajenos al personal, el reglamento interno ha sido dado a conocer a todos los integrantes de la misma. Tanto manual de funciones como manual de procedimientos no existen dentro de la empresa.

El 78.57% de los empleados es decir 11 de ellos recibió inducción de su cargo; el 24.13% no la recibió esto indica que no hay un programa específico para la selección del personal.

Para 9 empleados su creatividad es estimulada en la empresa, mientras que para 5 no lo es, por lo tanto se puede ver que aunque existe motivación dentro de la ella, este aspecto debe replantearse y dirigirse a todos los empleados.

De los encuestados 8 de ellos correspondientes a un 57.14%, afirmó que la empresa realiza capacitación periódicamente, mientras que 6 empleados es decir 42.86% indicó que no se realiza capacitación periódica, esto indica que la dicha actividad no esta determinada por un programa específico.

La comunicación con los superiores es fácil para el 64.29% de los empleados es decir para 9, los restantes el 35.71 equivalente a 5 empleados no se les facilita la comunicación.

7.3 ENCUESTAS CLIENTES

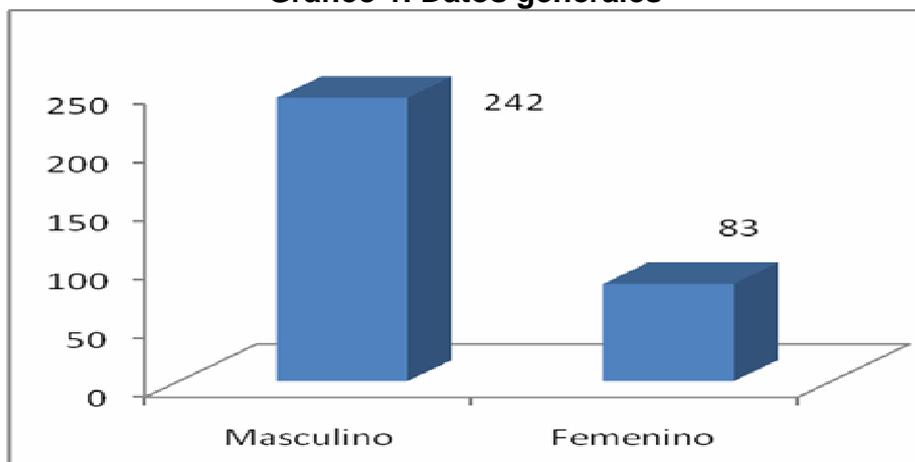
7.3.1 Tabulación de datos encuestas clientes

Cuadro 5. Datos generales

Datos generales		
Sexo	No. Res	Porcentaje
Masculino	242	74,5%
Femenino	83	25,5%
TOTAL	325	100

Fuente: este estudio

Grafico 1. Datos generales



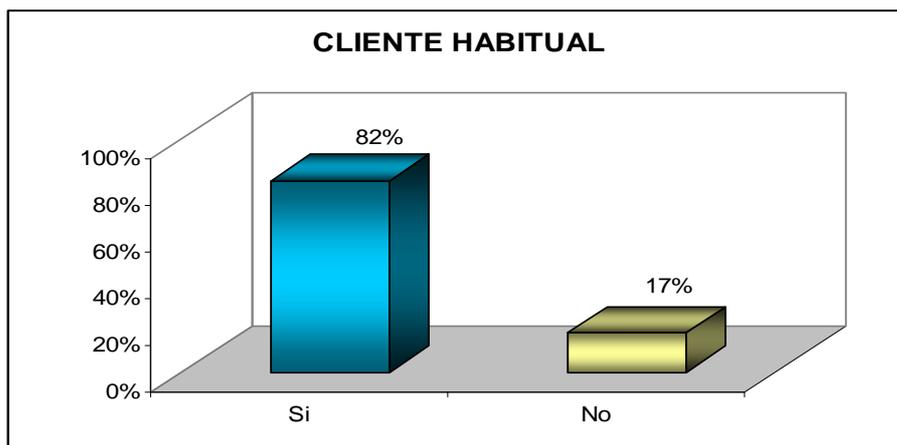
Fuente: Esta investigación

Cuadro6. Clientes habituales

1. Es cliente habitual de una E/S en particular?	No. Res	Porcentaje
Si	267	82%
No	58	17%
TOTAL	325	100

Fuente: Esta investigación

Grafico 2. Clientes habituales



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta de un total de 325 encuestados, el 82% es decir 267 encuestados respondieron que si eran clientes de una estación de servicio en

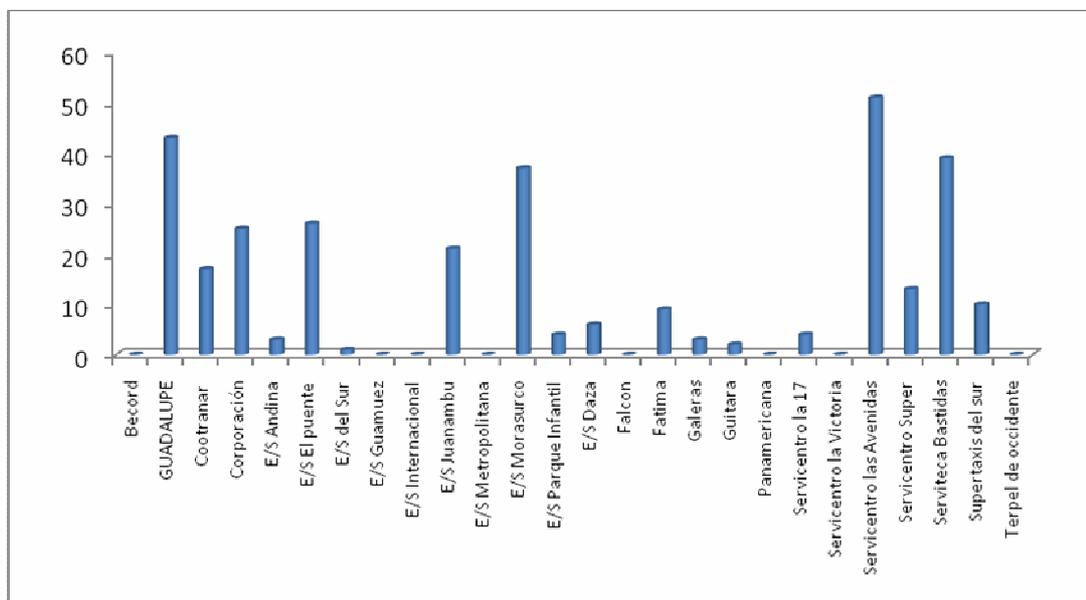
particular, mientras que el 17% equivalente a 58 encuestados respondieron que no eran clientes de una estación de servicio específica.

Cuadro 7. Estación de servicio

ESTACION	No. Res	Porcentaje
Becord	0	0%
GUADALUPE	43	13%
Cootranar	17	5%
Corporación	25	8%
E/S Andina	3	1%
E/S El puente	26	8%
E/S del Sur	1	0%
E/S Guamuez	0	0%
E/S Internacional	0	0%
E/S Juanambu	21	6%
E/S Metropolitana	0	0%
E/S Morasurco	37	11%
E/S Parque Infantil	4	1%
E/S Daza	6	2%
Falcon	0	0%
Fatima	9	3%
Guadalupe	0	0%
Guitara	5	2%
Panamericana	0	0%
Servicentro la 17	4	1%
Servicentro la Victoria	0	0%
Servicentro las Avenidas	51	16%
Servicentro Super	13	4%
Serviteca Bastidas	39	12%
Supertaxis del sur	10	3%
Terpel de occidente	0	0%
TOTAL	314	97%
No son clientes de E/S en particular	11	3%
TOTAL	325	100

Fuente: Esta investigación

Grafica 3. Estación de servicio



Fuente: Esta investigación

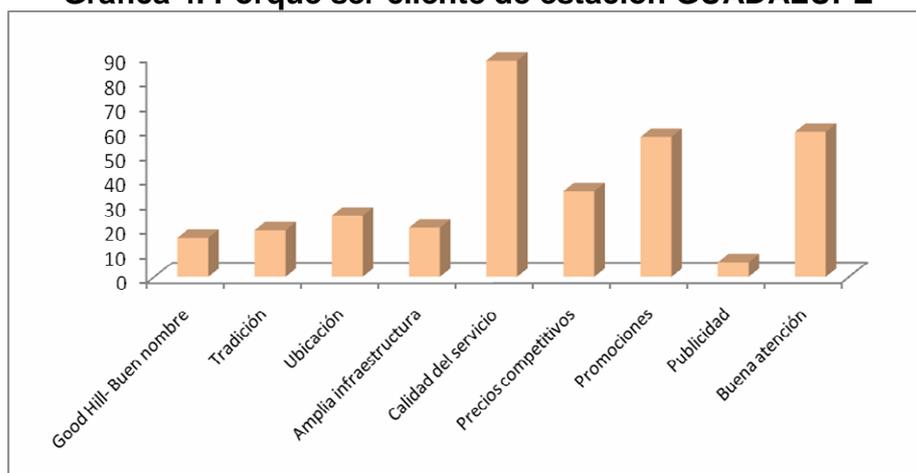
Se identifica las tres estaciones más frecuentadas por los encuestados, dentro de las cuales esta la Estación GUADALUPE

Cuadro 8. Porque ser cliente de estación GUADALUPE

Razones por las cuales es cliente de una estación	No. Res	Porcentaje
Good Hill- Buen nombre	16	4,9%
Tradición	19	5,8%
Ubicación	25	7,7%
Amplia infraestructura	20	6,2%
Calidad del servicio	88	27,1%
Precios competitivos	35	10,8%
Promociones	57	17,5%
Publicidad	6	1,8%
Buena atención	59	18,2%
TOTAL	325	100,0%

Fuente: Esta investigación

Grafica 4. Porque ser cliente de estación GUADALUPE



Fuente: Esta investigación

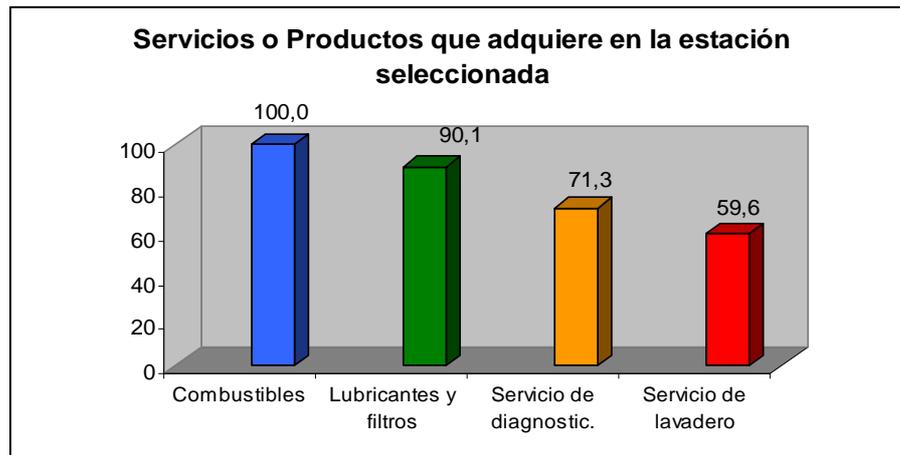
Se observa en las encuestas que las razones de peso para que los clientes elijan una estación de servicio son la calidad del servicio, la buena atención, las promociones con un 23.1%, 15.5% y 15.0% respectivamente, seguidos por otros factores como precios competitivos con un 9.2%, la ubicación con un 6.6%, la tradición con un 5.0%, el Good Will con un 4.2%, la amplia infraestructura con un 2.4% y por ultimo la publicidad con un 1.6%.

Cuadro 9. Productos o servicios que adquiere en la estación GUADALUPE

Opciones	No. Res//	Porcentaje
Combustibles	314	100,0
Lubricantes y filtros	283	90,1
Servicio de diagnóstico	224	71,3
Servicio de lavadero	187	59,6
TOTAL	1008	

Fuente: Esta investigación

Grafica 5. Productos o servicios que adquiere en la estación GUADALUPE



Fuente: Esta investigación

Debido a que en esta pregunta se presentan cuatro opciones que son: combustibles, lubricantes y filtros, servicios de diagnosticentro, servicios de lavadero, se observa que surgen respuestas múltiples. De los 325 encuestados algunos respondieron dos opciones, otros tres opciones, las cuatro y algunos que no responden esta pregunta.

Esta pregunta cuya respuesta se presentó múltiple arroja un resultado total de 1008 respuestas con un total de respuestas para cada opción de: El 100% de los encuestados adquiere en la E/S principalmente combustibles, el 90.1% utilizan adquieren los lubricantes y filtros, el 71.3% adquieren los servicios de diagnosticentro y el 59.6% los servicios de lavadero.

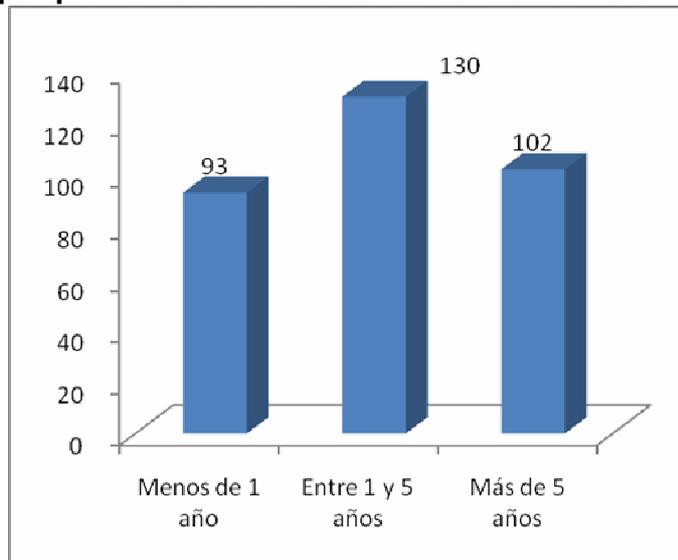
Cuadro 10. Tiempo que lleva como cliente de la Estación GUADALUPE

Hace cuanto tiempo es cliente de la E/S GUADALUPE?	No. Res	Porcentaje
Menos de 1 año	93	28,6%
Entre 1 y 5 años	130	40,0%
Más de 5 años	102	31,4%

TOTAL	325	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: Esta investigación

Grafico 6. Tiempo que lleva como cliente de la Estación GUADALUPE



Fuente: Esta investigación

8. DIAGNOSTICO Y PLANEACION ADMINISTRATIVA

8.1. EL HOY DE LA EMPRESA

Hoy en día la estación además de ofrecer productos de gran reconocimiento en el entorno como son combustibles y lubricantes de la ExxonMobil, filtros marca Drant, otros artículos complementarios a la limpieza del vehículo como ceras y siliconas superpoly, también tiene a disposición del público servicios de mantenimiento de vehículos como es la alineación de dirección, alineación de luces, balanceo de llantas, rectificación de Rin, montajes, parche de llantas y neumáticos, lavado externo y de motor; engrase; cambio de aceite, limpieza interior.

8.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

8.2.1 Productos

A. Combustibles.

- Gasolina automotor utilizada en: vehículos de motor a gasolina, vehículos de motor de dos tiempo tales como las motos, motocicletas y lanchas.
- Aceite combustible para motor (Diesel) utilizado en: motores de vehículos de carga, motores de vehículos de transporte público tales como buses y busetas, plantas eléctricas, calderos y maquinarias agrícolas.

Dentro del sector de combustibles existen también: la gasolina extra utilizada en vehículos de últimos modelos y un derivado del petróleo llamado Kerosene, el cual es utilizado para algunos motores de mayor potencia, y también para plantas de procesamiento. Dichos productos no son vendidos por la estación de servicio

B. Lubricantes.

- Aceites para motores a gasolina: Uniflo 10w30 – multigrado con 2 grados viscosidad, Extra 40 – 50 – monogrado con 1 grado de viscosidad, ATF para direcciones hidráulicas.
- Aceites para motores diesel: Essolube XT3 10W, Essolube XT3 15W40, Essolube XT3 10W hidráulico.
- Aceites para transmisión: Gear oil GX 80W90 , Gear oil GX 85W140.

- Aceites para otros motores: Aguaglidle utilizado en motores refrigerados por agua y 2T utilizados en motores refrigerados por aire.

C. Filtros: De aceite, de aire, de gasolina, en referencias que van de acuerdo al tipo de vehículo.

D. Ceras: Para brillar el vehículo

E. Franelas: Para limpieza de vehículos

8.2.2 Servicios:

- **Diagnosticentro:** En cuanto a los servicios de alineación de dirección, alineación de luces, balanceo de llanta, rectificación de rines, estos servicios se prestan mediante el uso de equipos apropiados y el excelente desempeño del personal a cargo; el uso o la frecuencia va de acuerdo a la necesidad del propietario del vehículo, teniendo en cuenta unos factores relevantes que son: el estado de las llantas, el estado de los faroles, la frecuencia de viajes que se realicen y el tipo de carretera por la que transita el vehículo.

- **Lavado y lubricación:** Los servicios de lavado y engrase se ofrecen a través del eficiente y ágil desempeño del personal; la frecuencia de su uso está entre los 8 y 20 días aproximadamente por vehículo, eso de acuerdo a la necesidad que se le vaya presentando al propietario del vehículo.

El cambio de aceite se hace teniendo en cuenta el kilometraje del vehículo el cual oscila entre 2500 y 5000 kilómetros entre cambio y cambio dependiendo el tipo y modelo de carro.

Cuadro 11. Servicios y Productos

Sección Combust.	Sección Diagnost.	Sección Lav. y Lub.
*Venta de gasolina automotor	*Alineación de dirección	*Lavado
		*Engrase
* Venta de aceite combustible para motor (Diesel)	*Alineación de luces	*Venta de aceite
	*Balanceo	*Cambio de aceite
*Venta de aceite	*Rectificación rines	*Venta de filtros
	*Montajes	*Limpieza interior
	*Parches.	
		*Venta artículos de limpieza de vehículos

Fuente: Esta investigación

8.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

8.3.1 Diagnostico Interno. Como se mencionó anteriormente Empresa es una organización que por muchos años desarrolló sus actividades a través de una gerencia empírica, pero hace 6 años se estructuraron puntos administrativos claves con el fin de desarrollar de una mejor manera las actividades de la empresa, encaminadas al crecimiento y desarrollo de la misma.

• **Nivel gerencial.** Actualmente la organización cuenta con unos objetivos definidos por la gerencia hace aproximadamente 6 años. Para el cumplimiento de estos objetivos la empresa ha desarrollado dos estrategias fundamentales para mejorar su competitividad y por ende alcanzar los objetivos propuestos; dichos objetivos no han sido sometidos a una evaluación para determinar si se han cumplido y si es necesario replantearlos.

La empresa posee unas estrategias generales y una política corporativa, en las cuáles enmarca básicamente en que se quiere destacar la empresa. La misión y visión están determinadas de forma tácita, no se encuentran publicadas, ni los empleados no la conocen formalmente.

Ante las necesidades de los clientes la empresa adopta una atención personalizada lo cuál facilita detectar cuáles son las expectativas e inquietudes de los clientes.

La organización se anticipa a las acciones de los competidores mediante mecanismos de excelente atención, con el fin de presentar una opción más atractiva para los consumidores.

Misión: La razón de ser de E/S GUADALUPE es el transporte, la comercialización de combustibles, lubricantes y productos relacionados, como también la prestación de servicios que brinden el mantenimiento de todo tipo de vehículo, de forma efectiva y eficaz.

Visión: Su visión es obtener el liderazgo en la venta de combustibles, lubricantes, accesorios y servicios de mantenimiento de vehículos con cobertura a la zona de integración fronteriza. Para esto es necesario adaptarse a los cambios y ser competitivos para ofrecer a los clientes la calidad que se merecen. E/S GUADALUPE quiere llegar a los transportadores en general, conductores y propietarios de vehículos, con la convicción de que el trabajo honesto, otorga autoridad moral para dar ejemplo en el sector y contribuir con el desarrollo de la región.

Política Corporativa: Ofrecer una atención al cliente con calidad y honestidad, teniendo siempre como base el excelente desempeño del personal.

- **Objetivos**

Objetivos a corto plazo:

- ✓ Distribuir productos derivados del petróleo para el uso del sector automotor.
- ✓ Brindar servicios de primera clase para el mantenimiento de vehículos.
- ✓ Comercializar la mayor gama de productos para el cuidado de vehículos.

Objetivos a mediano plazo:

- ✓ Capacitación a vendedores externos en producto y mercadeo.
- ✓ Promoción de paquetes de servicios cada 6 meses.
- ✓ Implementar nueva tecnología.

Objetivos a largo plazo:

- ✓ Determinar recursos para la inversión en transporte.
- ✓ Incrementar la participación en el mercado de combustibles en la ciudad de Pasto con estrategias de atención y servicio al cliente.

- **Experiencia y calidad:** La empresa tiene una experiencia de más de 20 años en el sector, lo cual ha permitido que adquiera Good Will y se posicione fuertemente en el mercado.

Su experiencia ha generado confianza en los clientes, convirtiéndose éste en un factor de gran relevancia a la hora de escoger la empresa que va a satisfacer sus necesidades.

A lo largo de los años la calidad para E/S GUADALUPE se ha convertido en uno de los objetivos principales de la organización, ya que éste es el factor más importante que le permitirá a la empresa poder destacarse por encima de sus competidores.

Para mejorar la calidad, la empresa desarrolla diferentes actividades de capacitación para brindarles a los empleados las pautas necesarias para que puedan destacarse en este aspecto.

- **Estilo directivo e instrumentos de gestión:** El gerente tiene la autonomía para tomar decisiones de menor grado que no impliquen proyectos significativos para la empresa.

A nivel gerencial en Pasto, se toman decisiones acerca de pedidos, manejo de inventarios, promociones, entre otros.

A nivel gerencial general, se toma decisiones de inversión, políticas de crédito, endeudamiento, de tipo financiero para lo cual se tiene en cuenta los beneficios

bancarios que posee tales como capacidad suficiente de sobregiros, préstamos, etc.

Una vez tomadas las decisiones mayores éstas son comunicadas al gerente de la sucursal para que en conjunto se lleven a cabo. La gerencia se informa de los movimientos diarios revisando los informes entregados por la auxiliar contable, los cuales son aprobados y enviados a la principal, en donde se maneja las finanzas y la contabilidad en general. Se hace un balance mensual de todos los movimientos de la empresa y cada año se hacen los estados financieros y análisis global.

La empresa proporciona información a nivel gerencial, ya que es una información de tipo confidencial por causas de seguridad.

- **Relaciones empresariales:** Existe una cooperación empresarial que es la Asociación de Distribuidores de Combustible de Nariño (ADICONAR), la cual reúne a todo el gremio de estaciones; esta asociación hace asambleas periódicamente en las cuales se habla del cupo, precios y mercado en general. La empresa tiene impulsos positivos y negativos estos son: positivos los vendedores ya que son quienes reflejan lo que es la empresa, y la competencia cuando es buena y leal impulsa a la empresa a dar buenos y mejores servicios. Y negativos: la competencia cuando ésta se torna en competencia desleal dejando a la empresa en desventaja.

- **Nivel organizacional.** Dentro de la empresa el organigrama está establecido también de forma tácita, este no ha sido dado a conocer formalmente; el organigrama refleja una estructura jerárquica centralizada, ya que no existe un jefe por cada sección, el jefe de toda la organización es el gerente.

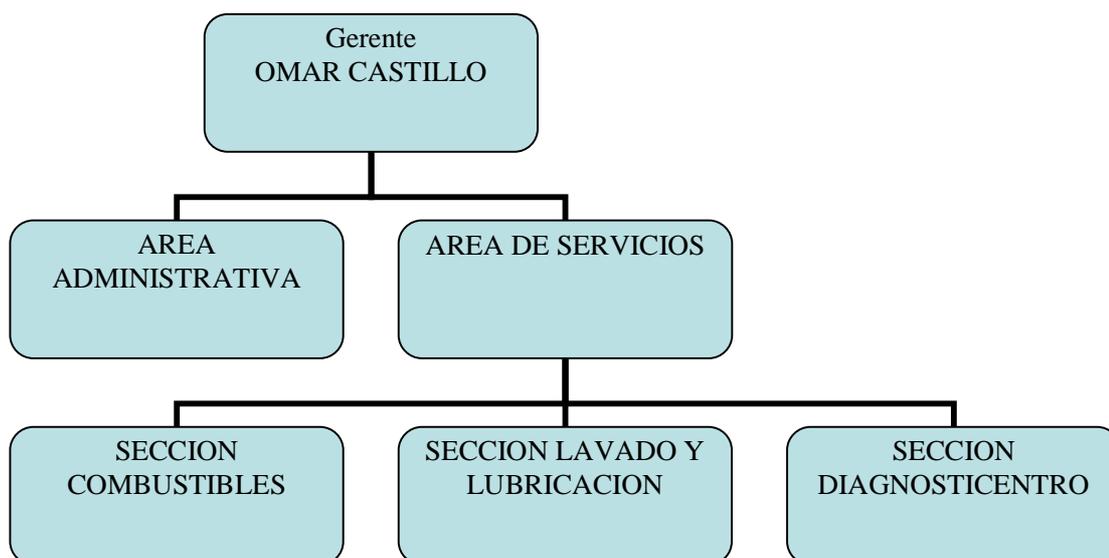
Las actividades que se desarrollan en la organización están agrupadas en dos áreas; el área administrativa y el área de servicios, esta última integrada por las secciones de: venta de combustibles, diagnosticentro, lavado y lubricación. La empresa no posee manual de funciones ni manual de procedimientos, esto indica la falta de formalidad en el desarrollo de las actividades, limitando así la prestación de todos los servicios en cadena.

Dentro de las organizaciones siempre debe existir un orden jerárquico ya que es éste el que indica el tipo de relación y las líneas de comunicación que se deben seguir dentro de la empresa. Se debe realizar el respectivo organigrama y ubicarlo en un lugar visible para todos los empleados.

La empresa a pesar de no tener manual de funciones ni manual de procedimientos ha logrado posicionarse en el mercado y mantenerse en el mismo por más de 40 años, adquiriendo un Good Will que lo destaca frente a sus competidores.

División del trabajo. La empresa se divide en dos áreas: Área Administrativa y Área de Servicios, ésta última integrada por 3 secciones: Sección combustibles, Sección diagnosticentro y Sección lavado y lubricantes. En total la empresa cuenta con 15 empleados, de los cuáles 2 son mujeres y 13 son hombres, discriminados de la siguiente manera:

Diagrama 1. Organigrama



Fuente: Esta investigación

Cuadro 12. División del trabajo

División	No. Personas
Área administrativa	3
Área servicios	
* Sección combustibles	5
* Sección lavado y lubricación	5
* Sección diagnosticentro	2
Total personal	15

Fuente: Esta investigación

Estos cargos están determinados o asignados por el gerente, pero dentro de la empresa no existe el organigrama que indique el cargo de cada empleado.

Las decisiones solo las puede tomar el gerente de sucursal siempre y cuando no impliquen proyectos significativos, ya que éstos deberán ser consultados al gerente general el cual se encuentra en la principal en la ciudad de Ipiales.

Recursos técnicos: Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y funciones y atienden las necesidades de la empresa. Para mantener en óptimas condiciones estos recursos se desarrolla mantenimiento periódico a los mismos. El estado técnico en que se encuentran las máquinas e instalaciones de la empresa es óptimo ya que a medida que se presentan daños, por menores que sean, se los corrige de inmediato para evitar su deterioro.

Infraestructura: Las condiciones que ofrece la empresa a los empleados en sus puestos de trabajo son seguros y confortables. La Estación de Servicio cuenta con un aljibe propio que abastece la sección de lavado de vehículos, planta eléctrica para generar energía a la estación en caso de que esta falle, cuenta también con redes telefónicas, fax y conexión a Internet.

Para la prestación de servicios y venta de productos la estación cuenta con un área de operaciones de 1600 mts², distribuida de la siguiente forma:

* **Combustibles:** Área de 500 mts² dividida en islas, esta zona de la empresa cuenta con 6 surtidores dobles de combustibles computarizados, dos mostradores de aceite. Además como respuesta a emergencias esta zona cuenta con el apoyo de una planta eléctrica.

* **Diagnosticentro:** Área de 300 mts², en esta zona se observa la distribución de equipos tales como alineador de dirección, alineador de luces, balanceador y enderezador, prensa hidráulica de rhines, compresor de aire, máquina desvulcanizadora, 2 máquinas desmontadoras y 2 gatos hidráulicos.

* **Lavado y lubricación:** Área de 800 mts², dentro de la cual se ubican las rampas, el pozo de agua, la motobomba, 2 gatos hidráulicos, máquina engrasadora, válvulas de aire, llaves manuales.

• Nivel Talento Humano

Motivación. Tanto el ánimo del gerente como de los empleados influyen mucho en el desarrollo de sus actividades, pues el clima organizacional se refleja exteriormente a través del personal, mostrando cómo se encuentra la empresa. En la actualidad el trabajo es desarrollado en un nivel alto, pero con la adecuada motivación a los empleados se lograría ubicar a la empresa en un nivel de excelencia. La gerencia es poco participativa ya que tiene en cuenta las ideas de los empleados, pero no les delega funciones para que participen activamente en el desarrollo de las mismas. Al ser escuchados los empleados se sienten a gusto, pero es necesario estimular mucho más su creatividad y el sentido de pertenencia por la empresa.

Las tasas de ausentismo son relativamente bajas porque la ausencia de un empleado dentro de la empresa se presenta básicamente por causales extremas. Los coeficientes de rotación de personal son bajos porque dentro de la empresa existen empleados de antigüedad que se desempeñan en su cargo de forma responsable y cumplida. Dentro de la empresa no se presentan grupos informales; el sistema de información entre las personas que integran la empresa es bueno, pero se deben fijar mecanismos que incentiven a los empleados a que interactúen entre ellos mismos para que así se sientan a gusto dentro de la empresa.

La empresa no tiene establecido un sistema de recompensas y sanciones, éstos se desarrollan de la siguiente manera: las sanciones de acuerdo al reglamento interno de la empresa el cuál de encuentra en su etapa final, teniendo en cuenta el Código Sustantivo de Trabajo y las recompensas junto con el apoyo de la compañía ExxonMobil, se han empleado mecanismos de estímulo como bonos mensuales de acuerdo al nivel que participativo que el empleado haya alcanzado en un período de tiempo determinado.

Aspectos sencillos como el decirle al empleado que desempeña un buen trabajo, hace que se sienta contento en la empresa, ya que se valora lo que él hace. Cabe anotar que la empresa es integrada por todo el personal y que el trabajo de todos es necesario para sacarla adelante. La motivación y los estímulos que se den al buen desempeño laboral, contribuyen a mantener la calidad del trabajo que se realice.

8.3.1.1 identificaciones de fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Good will de la empresa.
- Capacitación por parte de la ExxonMobil.
- Excelente experiencia en el transporte.
- Ubicación estratégica.
- Amplia infraestructura.
- Prestigio ante las instituciones financieras y crediticias.
- Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.
- Buena calidad de servicio al cliente.
- La empresa posee buen capital de trabajo.
- Buenas relaciones con los proveedores.
- Maquinaria y equipos de la empresa en buen estado.

Debilidades

- Centralización de la administración.
- No se da planeación.
- Poca delegación de funciones.
- Falta de adoctrinamiento del recurso humano respecto a la misión y visión.
- No hay manual de funciones, ni de procedimientos.
- No hay programas de recompensas ni de selección de personal.
- Falta establecer de manera más organizada los mecanismos de control y seguimiento.
- Carencia de acciones de publicidad.
- Poca comunicación entre las diferentes secciones de la empresa.
- Pocas promociones.

8.3.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Cuadro 13. Matriz MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CALIF.	R// POND.
*La empresa recibe capacitación de ExxonMobil.	0,15	4	0,6
*Amplia infraestructura.	0,13	4	0,52
*Buenas relaciones con los proveedores.	0,1	3	0,3
*Maquinaria y equipos en buen estado.	0,06	3	0,18
*Amplia gama de servicios de mantenimiento.	0,07	4	0,28
*Talento humano idóneo para la prestación de Ss.	0,1	4	0,4
*La empresa carece de publicidad.	0,08	1	0,08
*Pocas promociones en relación a competidores.	0,08	2	0,16
*Faltan manuales y programas.	0,03	2	0,06
*Falta establecer guía a los mecanismos de control.	0,07	1	0,07
*No se da planeación.	0,1	1	0,1
*Poca comunicación entre las diferentes secciones.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,81

Fuente: Diagnostico interno de la empresa

Conclusión: Esta matriz obtuvo como resultado 2.81 esto indica que la empresa POSEE UNA ACEPTABLE POSICION INTERNA, ya que posee grandes fortalezas que contrarrestan las debilidades, razón por la cuál dichas fortalezas deben utilizarse al máximo para atenuar sus debilidades

8.3.2 Diagnostico Externo

• IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades.

- Exclusión del IVA e impuesto global para combustibles en el departamento de Nariño.
- Sanciones penales para contrarrestar el contrabando.
- El combustible es un producto de consumo por lo tanto tiene una alta rotación.
- Los servicios de mantenimiento son considerados como complementarios para los vehículos.
- Reconocimiento en Nariño de los productos de la ExxonMobil.
- Incremento del parque automotor en Nariño.
- Existen pocas estaciones en Pasto que ofrecen todos los servicios juntos, relacionados con le mantenimiento de vehículos.

Amenazas.

- Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona de influencia, los cuales tienen como objetivo delictivo a las personas que pertenecen al sector combustibles.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Realización de promociones continuas de los competidores.
- Disminución de cupos de combustibles en el departamento.
- Continua alza de los precios de los combustibles.
- Desviación del combustible para malos usos.
- Posibilidad de desmontar el subsidio de combustibles.
- Contrabando de combustibles.

8.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro 14. Matriz MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVES	POND.	CALIF.	R// POND.
*Exclusión del IVA e Impuesto global.	0,2	4	0,8
*Sanciones penales para contrarrestar contrabando.	0,05	4	0,2
*El combustible es un producto de consumo.	0,1	4	0,4
*Los Ss. de mantenimiento considerados necesarios.	0,06	3	0,18
*Reconocimiento de los productos de ExxonMobil.	0,05	4	0,2
*Incremento del parque automotor en el dpto.	0,05	3	0,15
*Ingreso de nuevos competidores, con promociones	0,1	2	0,2
*Disminución de los cupos de combustibles en el Dpto.	0,15	1	0,15
*Continúa alza de los precios del combustible.	0,1	1	0,1
*Desviación de los combustibles.	0,06	2	0,12
*Posibilidad de desmontar el subsidio de gasolina.	0,05	2	0,1
*Incremento de grupos violentos.	0,03	2	0,06
	1		2,66

Fuente: Diagnostico externo de la empresa

Conclusión: En esta matriz la empresa obtuvo una calificación de 2.66 lo cual indica que la empresa esta en una actividad económicamente atractiva con oportunidades relevantes, pero también con algunas amenazas para lo cual la empresa debe formular estrategias que le permitan contrarrestar o adaptarse hasta cierto punto a dichas amenazas

8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo,

los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para desarrollar la matriz de perfil competitivo, se tiene en cuenta la encuesta realizada a los clientes con el fin de determinar que estaciones de servicio son las más frecuentadas por los transportadores del municipio de Pasto y que factores competitivos son los más relevantes en el sector combustibles.

Una vez identificadas las estaciones más frecuentadas, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma la estación de servicio E/S GUADALUPE y las dos más importantes, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz

Cuadro 15. Matriz de Perfil Competitivo

VARIABLES CLAVES	PON.	GUADALUPE		SERVIBASTIDAS		LAS AVENIDAS	
		CALIF.	R.P	CALIF.	R.P	CALIF.	R.P
PARA COMPETIR							
IMAGEN CORPORATIVA	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00
PART. EN EL MERCADO	0,20	2	0,40	2	0,40	4	0,80
PUBLICIDAD	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
PRECIOS	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
COBERTURA	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
ATENCION	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
EXPERIENCIA - CALIDAD	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
TOTAL	1,00		2,65		2,95		3,60

Fuente: Este estudio

Conclusión: Después de aplicar esta matriz se puede determinar que el competidor más fuerte que tiene la estación es SERVIBASTIDAS y SERVICENTRO LAS AVENIDAS

8.5 Matriz DOFA

Una vez realizadas la matriz de variables internas y la matriz de variables externas, se procede a realizar la matriz DOFA, la cuál nos da como resultado unas estrategias claves para desarrollar en la empresa.

Cuadro 16. Variables internas – externas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*La E. recibe capacitación de ExxonMobil.	*La empresa carece de publicidad.
*Amplia infraestructura.	*Pocas promociones.
*Buenas relaciones con los proveedores.	*Falta señalización que indique los diferentes Ss.
*Maquinaria y equipos en buen estado.	*Faltan manuales y programas.
*Amplia gama de servicios de mantenimiento.	*Falta establecer mecanismos de control
*Se hace mantenimiento a instalaciones.	*No se da planeación.
*Talento humano idóneo para prestación de Ss.	*Poca comunicación entre las diferentes
	Secciones de la empresa.
	* Atención y Servicio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Exclusión del IVA e Impuesto global.	*Ingreso de nuevos competidores.
*Sanciones penales para contrarrestar el contrabando	*Realización de promociones continuas De los competidores.
*El combustible es un producto de consumo y por lo tanto alta rotación	*Disminución de los cupos de combustibles En el departamento.
Tanto tiene una alta rotación.	*Continua alza de los precios del combustible
*Los servicios de mantenimiento son Considerados complementarios.	*Desviación de los combustibles.
*Reconocimiento de los productos de ExxonMobil	*Posibilidad de desmontar el subsidio de La gasolina.
*Incremento del parque automotor en El dpto.	*Incremento de grupos violentos que toman como objeto de atracos a las estaciones De servicio.

Fuente: Esta investigación

A partir del cruce de las variables internas y externas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, surgen las estrategias a aplicar en la empresa, dichas

estrategias son denominadas: estrategias FA, estrategias DA, estrategias FO, estrategias DO.

Cuadro 17. Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>*Usar el reconocimiento de la marca y la capacitación que ofrece la compañía para Llegar a nuevos clientes.</p> <p>*Aprovechar la infraestructura para ofrecer Comodidad a los clientes.</p> <p>*Utilizar al máximo la maquinaria y equipos desarrollar adecuadamente los Ss.</p> <p>*Aprovechar las capacidades del talento humano para ofrecer Ss. de calidad.</p>	<p>*Aprovechar que se consideran complementarios los servicios de mantenimiento para desarrollar intensiva publicidad.</p> <p>*Desarrollar programas de acuerdo a lo establecido por la ExxonMobil para que se dé mayor identificación de la empresa con los productos de la compañía.</p> <p>*Desarrollar campañas de publicidad ofreciendo los diferentes servicios.</p> <p>*Realizar una completa señalización para que el cliente pueda identificar cada uno de los productos ExxonMobil y los servicios que ofrece la E.</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>*Aprovechar la amplia gama de servicios para plantear promociones que atraigan clientes.</p> <p>*Aprovechar las capacidades del talento H. para desarrollar actividades de seguridad en la empresa.</p> <p>*Utilizar el apoyo de la ExxonMobil, de los proveedores y de los colegas para que en conjunto se pueda determinar una solución para la disminución de cupos y desmonte del subsidio.</p>	<p>*Fortalecer la prestación de servicios para poder incrementar la participación en el mercado y mantener su posicionamiento frente a nuevos Competidores.</p> <p>*Desarrollar efectivos mecanismos de control para evitar la desviación de combustibles</p> <p>* Realizar planeación anualmente con el fin de poder sobrellevar disminución de cupos y la continua alza de precios de combustibles.</p> <p>*Incentivar la comunicación en la empresa para que en conjunto se puedan identificar necesidades</p>

des de los clientes y no dejarse tomar ventaja de los competidores.

Fuente: Esta investigación

DEBILIDAD: CARENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

ESTRATEGIAS TÉCNICAS

Con ello se busca proponer a la empresa primero conocer la importancia que tiene contar con un adecuado manual de funciones y procedimientos y aplicar los avances tecnológicos desarrollados para el mejoramiento en las estaciones de servicio en Pasto

DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN

Implementar una estrategia institucional para la efectiva difusión de los manuales diseñados con el propósito de mejorar la prestación de los servicios y buscar la eficiencia y eficacia organizacional

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

CALIDAD DE LOS PROCESOS

Desarrollar estrategias de rediseño en los procesos gerenciales y administrativos de tal forma que optimice el desarrollo y despliegue de la misión empresarial y se vea una adecuada gestión de todos los recursos.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Desarrollar un sistema de información interno para la divulgación de los nuevos manuales para crear unificación de información dentro de la organización.

ESTRATEGIAS

AMENAZA: ORDEN PÚBLICO

- Conjuntamente con ADICONAR (Asociación de Distribuidores de Combustibles de Nariño) se podrá establecer estrategias para tratar de mitigar el impacto de esta importante amenaza, de hecho en ADICONAR existe un comité para tal efecto el cual se encarga de informar a las empresas afiliadas sobre problemas de orden público que puedan afectar al sector más que todo en lo que tiene

que ver con el transporte del combustible desde Yumbo, ya que se trabaja conjuntamente con la Policía Nacional

- Internamente la empresa a través de la información, divulgación y capacitación también hará lo mismo, es decir la estrategia básica será capacitar a funcionarios y especialmente a conductores sobre las medidas que deben tener en cuenta cuando se presenten problemas de orden público que pueda afectar a la empresa
- Establecer comunicación directa las 24 horas con el comité de ADICONAR y la Policía Nacional

9. ANÁLISIS PARA EL REDIRECCIONAMIENTO

Una vez realizado el diagnóstico sobre como se encuentra la empresa en la actualidad se procede a desarrollar un análisis estratégico el cual nos sirve como determinante para el diseño de la propuesta de mejoramiento que le permita a la empresa tornarse más competitiva dentro del mercado en el que se mueve.

9.1 PLANEACIÓN.

En la actualidad la empresa se desarrolla con una planeación general de lo que se espera hacer durante un periodo futuro.

La empresa posee una misión y visión que necesitan ser reformuladas para que enmarquen todo lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser, teniendo en cuenta que tanto misión como visión deben darse a conocer a todos los integrantes de la empresa para que se sientan identificados con la misma.

Es necesario que se establezcan objetivos claros en cada área, para que el desarrollo de los procedimientos sea más efectivo y eficaz, además establecer valores corporativos, políticas y estrategias, con el fin de que las actividades se desarrollen de la mejor forma posible obteniendo como resultado el óptimo desempeño personal de los colaboradores y que la empresa se torne más competitiva.

9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa en su parte organizacional, debe formular un organigrama para que a partir de este los empleados y sus labores se relacionen unos a otros de la mejor manera para cumplir con los objetivos de la empresa. Así mismo la óptima formulación del organigrama va a dividir el trabajo entre grupos e individuos para coordinar las actividades y establecer una autoridad directiva.

Es necesario también formular un manual de funciones y procedimientos que ofrezcan mayor claridad de cada cargo, y permitan el desarrollo sistematizado de cada proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa.

9.3 DIRECCIÓN.

Dentro de la dirección se pueden destacar dos aspectos importantes que se identificaron dentro de la empresa. El primero hace referencia a la toma de decisiones y la delegación de funciones, el gerente ha desarrollado las actividades de la empresa de manera tal que se han observado resultados positivos durante el periodo de ejercicio de su cargo en el cuál la empresa ha generado superávit, pero se observa que todavía hay poca delegación de funciones, para lo cuál sería conveniente determinar que el organigrama y el manual de funciones se establezcan como una guía para el óptimo desarrollo funcional y la eficiente solución de problemas,. El segundo aspecto hace referencia a la falta de integración del talento humano en la empresa, para lo cuál es importante formular programas tales como selección de personal, capacitación y motivación, que permitan la realización de dicha integración de forma adecuada, así como también desarrollar un código ético que resalte los valores de la empresa, las responsabilidades y deberes tanto de los colaboradores hacia la empresa, como de la empresa hacia los colaboradores.

La dirección también debe aprovechar el respaldo de la compañía ExxonMobil, para que con su colaboración se facilite los procesos de capacitación y motivación del personal.

9.4 CONTROL

Para que Empresa determine si se han cumplido sus objetivos y se han desarrollado las actividades como se esperaba es necesario que se establezca un nivel de control más detallado. El control debe ejercer a través de la evaluación personal, evaluación de objetivos y los informes periódicos de desempeño. Una vez realizado el control adecuado se puede determinar que aspectos están bien encaminados y cuales debe replantearse, además permite la detección de problemas para establecer una rápida solución a los mismos.

10. REDIRECCIONAMIENTO

El estudio realizado hasta el momento nos ha mostrado las fortalezas y debilidades que la empresa tiene tanto en su estructura administrativa como operativa, es así como la siguiente propuesta optimizará dichas fortalezas y reducirá en lo posible las debilidades manifiestas con el fin de que se refuercen las bases que sostienen la empresa y que en un futuro cercano aplicando lo próximo a establecerse se logre llevar a Empresa a los primeros lugares dentro de su sector.

10.1 PLANEACION

10.1.1 Misión. La misión debe enmarcar la razón de ser de Empresa , su finalidad y su compromiso con la sociedad en donde se encuentra establecida, debe contener los productos y servicios que ofrece.

“E/s GUADALUPE una empresa que tiene como finalidad ofrecer combustibles, lubricantes y servicios de mantenimiento de vehículos de excelente calidad a los diferentes transportadores en el departamento de Nariño.”

10.1.2 Visión. La visión indica cuál es el propósito a futuro de la empresa, se puede decir que si una empresa no tiene una meta establecida para lo que quiere llegar a ser sencillamente sus esfuerzos serán inútiles y sin sentido.

“La E/S GUADALUPE en el año 2013 será una empresa destacada como la estación de servicio líder en el departamento de Nariño que ofrece una amplia gama de servicios de excelente calidad; teniendo como respaldo al mejor equipo de trabajo y un desarrollo administrativo eficiente y eficaz.”

10.1.3 Valores. Los valores deben representar las bases con que la empresa desarrolla sus actividades enfocadas a ofrecer el óptimo servicio al cliente y a generar bienestar entre el grupo de personas que integran la empresa.

Dichos valores son enunciados a continuación y lo que cada uno representa para Empresa

Responsabilidad: Este valor para Empresa LA EMPRESA representa un compromiso moral para cada uno de los colaboradores en su respectivo lugar de trabajo, y a la hora de ofrecer sus servicios teniendo en cuenta parámetros óptimos de calidad.

Honestidad: Para el desarrollo de las actividades todo el equipo que conforma LA EMPRESA tendrá en cuenta la honradez y la justicia como valores claves para poder destacarse frente a sus competidores.

Cordialidad: Ofrecer servicios con amabilidad permiten que el consumidor se sienta a gusto y permanezca fiel con la empresa.

Sinceridad: La veracidad permite fortalecer la confianza de cada miembro de la empresa y permite una mejor proyección hacía el público en general.

Seguridad: El conjunto de valores que integra la empresa da como resultado, la confianza de los colaboradores tanto individual como colectivamente extendiendo beneficios al público en general.

10.1.4 Objetivos y metas. Es necesario que Empresa establezca un objetivo general de la empresa y objetivos con su meta específica para cada área de la empresa con el fin de que se midan los resultados de los mismos durante un tiempo determinado.

Objetivo general de la empresa. Ofrecer productos derivados del petróleo y servicios de mantenimiento de vehículos a través de servicio optima calidad para alcanzar un posicionamiento y reconocimiento de la empresa en el departamento de Nariño.

Objetivo y meta Área Administrativa

Objetivo específico: Emplear continuamente las herramientas administrativas planificación, integración y control para alcanzar el eficiente desarrollo de las actividades.

Meta: La meta para la administración es hacer un óptimo uso de los recursos con los que cuenta la empresa para lograr un crecimiento de la misma.

Objetivo y meta Área de Servicios

Objetivo específico:

Realizar capacitación técnica y operativa para alcanzar al máximo explotación de los recursos humano y técnico con los que cuenta E/S GUADALUPE

Meta: Para el área de servicios su meta principal es destacarse por el óptimo desarrollo de los mismos y la excelente atención ofrecida.

Objetivo y meta Área de Mercadeo

Objetivo específico: Desarrollar continuamente campañas agresivas de publicidad y promoción de la empresa para lograr un mayor acogimiento del público dentro del sector combustible.

Meta: La meta de mercadeo es dar mayor identificación a la empresa para poder captar nuevos clientes y estimular a los clientes actuales.

10.1.5 Políticas. Las políticas indican los lineamientos a seguir en cada área de la empresa, es por esto necesario que sean determinadas específicamente para mayor efectividad de las mismas.

- **Política Administrativa.** Es compromiso de la administración velar por que el talento humano se encuentre siempre en excelentes condiciones de desempeño y que los recursos técnico operativos con los que se apoya el talento humano permanezcan en óptimas condiciones de uso para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Política de servicios.** Los servicios deben realizarse a través de un trabajo en equipo de todo el grupo que conforma la empresa para que así se dé a conocer y se venda el portafolio completo que ofrece la empresa.

- **Política de Mercadeo.** Empresa debe destacarse por la excelente presentación del equipo que la integra y de los equipos con los que cuenta, propiciando también un ambiente de confianza y cordialidad que invite al cliente a volver a la empresa.

11. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION

11.1 ESTRATEGIAS FO

A. Estrategia: Usar el reconocimiento de la marca y la capacitación que ofrece la compañía, para llegar a nuevos clientes.

Como: Realizar eventos esporádicos en donde se promocióne la marca ExxonMobil y la identidad de la empresa.

Cuando: En fechas especiales como en el día del trabajo, en diciembre, en carnavales.

Quien: Los eventos los organiza la empresa junto con el representante de zona de la compañía.

Donde: En San Juan de Pasto en la plaza principal.

B. Estrategia: Aprovechar la infraestructura para ofrecer comodidad a los clientes.

Como: Para llevar a cabo esta estrategia, es importante adecuar salas de espera en las zonas de servicios para que el cliente espere su vehículo cómodamente, además es necesario aprovechar al máximo los espacios, ubicar bien los estantes y equipos móviles para lograr un ambiente agradable y acogedor

Cuando: Las salas deben adecuarse en la brevedad posible y la organización de estantes y equipos movibles, debe presentarse continuamente, con intervalos de tiempo de doce meses con el fin de que la empresa siempre presente un ambiente innovador.

Quien: El administrador debe ejecutar esta estrategia, con la colaboración del personal perteneciente a cada zona.

Donde: Las salas de espera se deben adecuar en la zona de diagnosticentro y en lavado y lubricación; la organización de estantes en los dos almacenes y la de equipos movibles en el diagnosticentro.

C. Estrategia: Utilizar al máximo la maquinaria y los equipos para desarrollar adecuadamente la prestación de servicios.

Como: Aprovechar las dos clases de equipos de alineación, las dos clases de equipos de balanceo para dar un cubrimiento total para toda clase de vehículos.

Además habilitar el equipo de sincronización para complementar los servicios que ofrece la empresa, esto va unido a la capacitación del personal para que le den el uso adecuado a dicho equipo.

Es necesario destacar que tanto equipos de diagnosticentro, como equipos de venta de combustibles, para que tengan un máximo aprovechamiento, debe realizarse continuo mantenimiento para que su desarrollo sea siempre el óptimo.

Cuando: La capacitación para el manejo del equipo de sincronización debe realizarse antes de finalizar el año 2009 para empezar el 2010 con una promoción que atraiga más público y el mantenimiento de los equipos debe realizarse cada año.

Quien: El administrador debe conseguir la institución o la persona adecuada que de la capacitación para el manejo de dicho equipo, el jefe de patios de la empresa debe estar pendiente que los equipos estén funcionando correctamente y el mantenimiento de estos, para que sea más efectivo debe realizarlo la empresa que vendió el mismo.

Donde: La capacitación debe programarse en la empresa, para que se realice de forma practica y directa con el equipo, el mantenimiento de los equipos es para todas las áreas que posean los mismos.

D. Estrategia: Aprovechar las capacidades del talento humano para ofrecer servicios de calidad.

Como: Capacitando continuamente a los colaboradores de Empresa en calidad de atención y servicio al cliente.

Cuando: Cada seis meses.

Quien: Las capacitaciones las organiza el administrador buscando el apoyo de ExxonMobil, la cuál ofrece dichas capacitaciones.

Donde: En la empresa o en las oficinas de la compañía en la ciudad.

11.2 ESTRATEGIAS DO

E. Estrategia: Aprovechar que se consideran complementarios los servicios de mantenimiento para desarrollar intensiva publicidad.

Como: Hacer publicidad radial y con volantes relacionando todos los servicios que ofrece la empresa destacando cuan importante son estos servicios para el óptimo mantenimiento del vehículo.

Cuando: La publicidad radial puede hacerse cada año y los volantes pueden repartirse cada tres meses o cuando se efectúen promociones.

Quien: Esta estrategia debe llevarla a cabo la parte administrativa de la empresa junto con la asesoría de un diseñador gráfico.

Donde: La publicidad radial en la emisora con más audiencia en Pasto y los volantes es importante entregarlos en lugares en donde se presente concentración de vehículos, tales como los semáforos y el parque Nariño.

F. Estrategia: Desarrollar programas según lo establecido por la ExxonMobil para que se dé mayor identificación de la empresa con los productos de la compañía.

Como: Esta estrategia se realiza en conjunto con la publicidad, ya que en esta publicidad se identificará la marca con la que trabaja la empresa, además se puede realizar un programa con promotoras de lubricantes en donde se regalen lapiceros, llaveros, camisetas con el logo de la ExxonMobil y el nombre de la empresa

Cuando: Cada seis meses.

Quien: Organiza la administración en colaboración con los vendedores de servicio. Además puede buscarse el patrocinio de la ExxonMobil a través del gerente de lubricantes para la zona.

Donde: En la empresa en las diferentes zonas.

G. Estrategia: Realizar una completa señalización para que el cliente pueda identificar cada uno de los productos ExxonMobil y los servicios que ofrece la empresa.

Como: Señalizar las diferentes zonas de la empresa con pintura reflectiva desde la entrada para que el cliente desde el momento en que ingrese a la empresa por combustible identifique todas las opciones que ofrece la empresa para el cuidado y mantenimiento de su vehículo.

Cuando: Esta estrategia debe aplicarse en la brevedad posible.

Quien: La administración debe aplicar esta estrategia con el personal encargado de pintar las diferentes estaciones de servicio de la ciudad según las especificaciones de la compañía.

Donde: En las diferentes zonas de la estación.

11.3 ESTRATEGIAS FA

H. Estrategia: Aprovechar la amplia gama de servicios que tiene la empresa para plantear promociones que atraigan nuevos clientes.

Como: Promocionar los servicios de diagnosticentro, lavado y lubricación en conjunto para tener salida de todos los servicios, por ejemplo por cambio de aceite y lavado general reciba grandes descuentos en alineación y balanceo.

Cuando: La promoción con servicios se puede hacer cada año con una duración de dos meses cada promoción.

Quien: Esta estrategia se promociona en conjunto con todas las zonas de la empresa.

Donde: En las diferentes zonas.

I. Estrategia: Aprovechar las capacidades del talento humano para desarrollar actividades que ofrezcan seguridad a todos los miembros de la empresa.

Como: Desarrollar un sistema de protección entre todas las zonas de la empresa. Aparte del botón de pánico que activa la alarma y llama directamente a la empresa de seguridad a la cuál se encuentra afiliada la estación, para una acción más rápida a una eventualidad de peligrosidad debería instalarse un timbre en cada zona para que se presten apoyo oportuno y rápido.

Cuando: Debe instalarse el sistema lo más rápido posible.

Quien: La administración en conjunto de todos los colaboradores.

Donde: En toda la empresa.

J. Estrategia: Utilizar el apoyo de la ExxonMobil, de los proveedores y de los colegas para que en conjunto se logre determinar una solución contra la disminución de cupos y el desmonte de los subsidios.

Como: Realizar primero una reunión con el director ejecutivo de ADICONAR para convocar a todos los representantes de la ExxonMobil en la zona y aun representante de la gobernación para nombrar una comitiva que con el apoyo de abogados administrativos y especialistas en hidrocarburos se presenten en la UPME (Unidad de Planeación Minero Energética) a y expongan con pruebas las graves consecuencias que deja dicha medida de disminución de cupos para las diferentes estaciones y por ende al departamento de Nariño.

Cuando: Dicha estrategia debe empezar a organizarse lo más rápido posible para que la comitiva se presente ante la UPME al inicio del año 2010.

Quien: El gerente de la empresa junto con el director ejecutivo de Adiconar, gerentes de otras estaciones, un representante de la gobernación, con el apoyo de abogados especialistas en derecho administrativo y especialistas en hidrocarburos.

Donde: En Adiconar.

11.4 ESTRATEGIAS DA

K. Estrategia: Fortalecer la prestación de servicios para poder incrementar la participación en el mercado y mantener su posicionamiento frente a nuevos competidores.

Como: Ampliar la gama de servicios con sincronización y lavado interno del vehículo, además dar capacitaciones oportunas a los empleados directamente relacionados con la prestación de los servicios para ofrecer siempre un servicio de mantenimiento de vehículos de óptima calidad y no dejarse tomar ventaja de nuevos competidores.

Cuando: En el segundo semestre de 2010.

Quien: Administrador con los empleados que desarrollan los servicios.

Donde: En las zonas de servicios.

L. Estrategia: Desarrollar mecanismos efectivos de control para evitar la desviación de combustibles.

Como: Incluir dentro del reglamento interno de la empresa en el capítulo de prohibiciones, que los vendedores de servicio no pueden realizar ventas a clientes que compren por canecas, el jefe de patios se encargará de vigilar que esto se cumpla.

Cuando: Dicha prohibición debe incluirse dentro del reglamento en la brevedad posible y debe ponerse en conocimiento a los vendedores.

Quien: El gerente.

Donde: En el reglamento interno de la empresa.

M. Estrategia: Realizar planeación anualmente con el fin de poder sobrellevar disminución de cupos y la continua alza de precios de combustibles.

Como: Se desarrolla un plan de compras anuales de forma ordenada para utilizar cada mes el total de cupo disponible para la estación, y posteriormente dos meses

antes de finalizar el año se presenta formalmente una petición a la UPME anexando el plan compras, los movimientos mensuales de la estación para que esto sirva como base para que dicha unidad considere el aumento del cupo de la estación.

Cuando: El plan de compras se realiza en Enero de cada año, y la petición formal en noviembre del mismo año.

Quien: El gerente.

Donde: El plan de compras lo realiza para la empresa y lo presenta junto con los movimientos mensuales en la UPME.

N. Estrategia: Incentivar la comunicación en la empresa para que en conjunto se puedan identificar necesidades de los clientes y no dejarse tomar ventaja de los competidores.

Como: Realizar reuniones esporádicamente con todos los miembros de la empresa, en donde se expongan todo cuanto perciban cada uno de los clientes y expresen ideas, sugerencias.

Cuando: Cada mes.

Quien: Organiza administración.

Donde: En zona administrativa.

12. ORGANIZACIÓN

12.1 ORGANIGRAMA

El organigrama es fundamental para la empresa, a partir de este se genera mayor claridad de los niveles jerárquicos y de las líneas de comunicación y autoridad. Para establecer el nuevo organigrama es necesario tener en cuenta el número de personas que laboran en Empresa, para determinar la mejor estructura organizacional para la empresa.

La propuesta para el nuevo organigrama de la empresa incluye tres personas más: primero un administrador para que ejecute la planeación junto con el gerente y que además cumpla funciones relacionadas con la parte financiera que se maneje desde la sucursal ; segundo un jefe de mercadeo para que desarrolle diferentes campañas de promoción y publicidad, además para obtener una conexión más directa con el cliente y de esta manera dicha persona pueda detectar las necesidades presentes en el mercado y así mismo pueda invitar a los clientes continuamente a que efectúen todos los servicios que ofrece la empresa, tercero una auxiliar contable para que, además se puede tener en cuenta que para la realización de campañas de publicidad se debe contratar los servicios externos de un publicista.

La distribución del personal sería del siguiente modo:

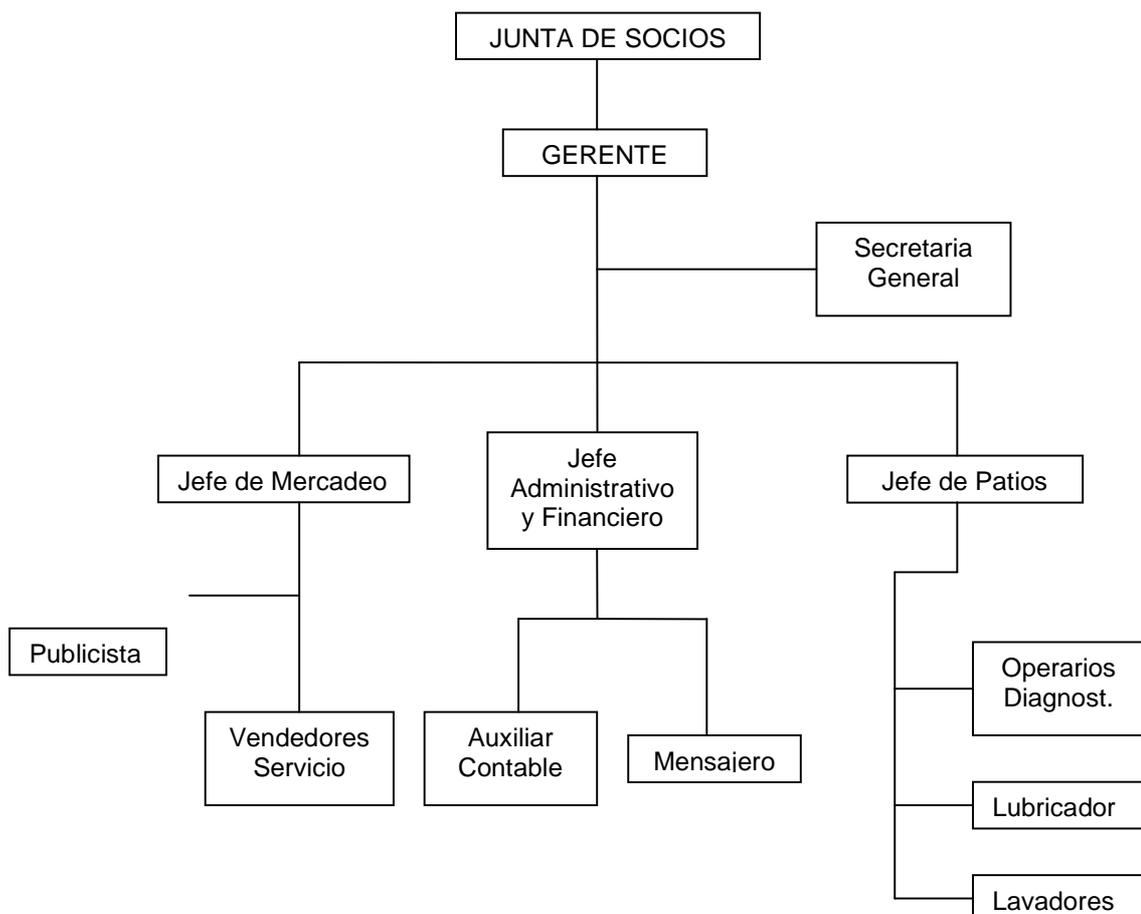
Cuadro 18. Propuesta distribución del personal

Area	Personal	No. personas
Administrativa	Gerente	1
	Administrador	1
	Secretaria	1
	Mensajero	1
	Auxiliar contable	1
Mercadeo	Jefe mercadeo	1
	Vendedores de servicios	5
Servicios	Jefe patios	1
	Operarios diagnosticentro	2
	Lubricador	1
	Lavadores	3
Total personal		18

Fuente: Esta investigación

Una vez determinada la distribución de los cargos de la estación de servicio se procede a determinar la propuesta del organigrama que para este caso se tiene en cuenta el organigrama tradicional, debido a que el número de integrantes de la empresa y el nivel de educación se prestan para determinarlo de este sencillo pero efectivo modelo.

Diagrama 2. Propuesta de Organigrama



Fuente: Esta investigación

13. DIAGNOSTICO FINANCIERO A TRAVES DE LA MATRIZ DOFA

En el desarrollo del diagnostico financiero se realizo mediante el estudio del DOFA para la cual esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener la empresa en su entorno. Fue de vital importancia desarrollarla logrando una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, siendo estos lo más cercano a la realidad de la empresa.

13.1 MATRIZ DE EVALUACION VARIABLES INTERNAS

13.1.1 Análisis de la Matriz de Variables Internas. Con el desarrollo del diagnostico financiero se puede observar que en su mayoría, presenta debilidades en comparación con las fortalezas de las cuales un 70% corresponde a la parte financiera por cuanto no se posee análisis y proyección a los Estados Financieros que permitan disminuir y en lo posible eliminar las debilidades.

Cuadro 19. Matriz de Variables Internas – Fortalezas y debilidades FORTALEZAS

FORTALEZAS	PONDER	CALIF.	RES. PONDER.
Facultad para fortalecer el capital.	0.17	4	0.70
Variedad en la prestación de servicios	0.17	4	0.70
Capacitación y actualización normativa financiera y Tributaria	0.13	3	0.39
Estabilidad Laboral.	0.13	3	0.39
Sistematización de Proc. Contables y Financieros	0.13	3	0.39
Buen manejo de los recursos económicos y Financieros	0.13	3	0.39
Facilidades de crédito para los	0.13	3	0.39

clientes.			
	1.00	23	3.35

Fuente: Esta investigación.

DEBILIDADES

DEBILIDADES	PONDER	CALIF	RES. PONDER.
Inexistencia de proyecciones	0.21	5	1.04
Carencia de evaluación financiera.	0.17	4	0.67
Insuficiencia de planeación y proyección financiera	0.17	4	0.67
Estabilidad y permanencia en los costos.	0.17	4	0.67
Desorganización de créditos adquiridos y concedidos	0.17	4	0.67
Incumplimiento en el pago de mensualidades	0.13	3	0.38
	1.00	24	4.08

Fuente: Esta investigación.

13.2 MATRIZ DE EVALUACION VARIABLES EXTERNAS

13.2.1 Análisis de la Matriz de Variables Externas. Con el desarrollo del Diagnostico Financiero de las variables externas se concluye que al poseer mayores amenazas que oportunidades se hace necesario una implementación proyecciones aprovechando las oportunidades con el objetivo de disminuir y eliminar las amenazas o convertirlas en posibles oportunidades.

Cuadro 20. Matriz de Variables Externas –Oportunidades

OPORTUNIDADES	PONDER	CALIF	RES. PONDER.
Facilidad de Acceso a créditos bancarios	0.18	4	0.73
Desarrollo tecnológico sistematizado	0.18	4	0.73
Posicionamiento de la empresa	0.18	4	0.73
Privilegios económicos de los proveedores	0.18	4	0.73

Amplia cobertura	0.14	3	0.41
Convenios interempresariales en el departamento de Nariño	0.14	3	0.41
	1.00	22	3.73

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 21. Matriz de Variables Externas – Amenazas

AMENAZAS	PONDER	CALIF	RES. PONDER.
Reformas de políticas económicas y fiscales	0.21	5.00	1.04
Reformas tributarias y laborales	0.21	5.00	1.04
Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras	0.17	4.00	0.67
Variaciones de la inflación	0.17	4.00	0.67
Restricción Vehicular.	0.13	3.00	0.38
Desempleo.	0.13	3.00	0.38
	1.00	24.00	3.79

Fuente: Esta investigación.

13.3 ANÁLISIS HORIZONTAL

Se utiliza este procedimiento para comparar estados financieros homogéneos en dos periodos consecutivos 2007-2008, determinando los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo. Mostrando también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes y en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

13.3.1 Procedimiento De Análisis Se tomó los dos Estados Financieros Balance General y Estado de Resultados de los dos periodos consecutivos 2007-2008, Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados, sin incluir las cuentas de valorización del Balance General.

Se registraron los valores de cada cuenta en dos columnas, de los años que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del año 2007 y en la segunda columna el año 2008. una tercera columna que indica los aumentos o disminuciones, mostrando las diferencias entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año

anterior. Y en una cuarta columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentaje, así:

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se indican los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en el transcurso de los años.

Cuadro 22. Estado de Resultados - Variaciones Significativas

ESTADO DE RESULTADOS				
VARIACIONES SIGNIFICATIVAS (> ó = A 100%)				
	A DIC 2006	A DIC 2007	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
Seguros	0,00	172.323,00	172.323,00	100,00
Adecuación e Instalación	306.900,00	2.781.293,00	2.474.393,00	806,25
Gastos de Viaje	0,00	1.141.950,00	1.141.950,00	100,00
Depreciaciones	10.581.737,00	24.514.839,00	13.933.102,00	131,67
Otras Ventas	109.792,00	336.535,41	226.743,41	206,52
Gastos Extraordinarios	0,00	2.305,00	2.305,00	100,00
Corrección Monetaria	-99.276,00	0,00	99.276,00	-100,00

Fuente: Esta investigación.

Los datos anteriores nos permiten identificar claramente cuales han sido las variaciones de cada una de las partidas del estado de resultados determinando las causas de estas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.

Causas

- Los gastos por seguros hacen referencia a la adquisición de una póliza de seguros por la renovación del contrato por 5 años con el Ministerio de Comunicaciones que se firmo en mayo 2008.
- Los gastos de adecuación e instalación se incrementan en el 2008 por la adquisición de programas adaptados al equipo de computación, aumentando parte de la variación en la depreciación.
- Los gastos de viaje se presentan en el 2008 por representaciones obligatorias del gerente ante el ministerio de transporte en la ciudad de Bogotá y Minminas y Energía
- El incremento de otras ventas hace referencia a la financiación de baterías.

- La variación negativa de la corrección monetaria hace referencia a la eliminación de los ajustes por inflación de manera contable y fiscal mediante la ley 1111 de 2006.

Cuadro 23. Balance General - Variaciones Significativas

BALANCE GENERAL				
VARIACIONES SIGNIFICATIVAS (> ó = A 100%)				
	A DIC 2007	A DIC 2008	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
Prestamos a Particulares	0,00	250.000,00	250.000,00	100,00
Terrenos	8,981,213.00	67,586,213.00	58,605,000.00	652.53%
construcciones y edificaciones	76,632,662.02	168,027,662.02	91,395,000.00	119.26%
Acreedores Oficiales	368,074.00	120,058,357.00	119,690,283.00	32517.99%

Fuente: Esta investigación.

Causas:

- La variación de la cuenta por Prestamos a Particulares, se da por cuanto aparece en el año 2008 un préstamo a la señora Lida Magaly Troya, mientras que en el año 2007 era inexistente.

- El incremento en los terrenos y las edificaciones, existe debido a la adquisición de un activo fijo en la calle 22 No. 20B-16 las cuales afectan estas cuentas, aumentando sus valores.

- El aumento de Acreedores oficiales, igualmente se ven afectada la por la compra de la edificación con el anterior propietario Francisco Rojas, hasta que se realiza el desembolso respectivo en febrero de 2008 del préstamo con el banco de Bogotá.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones, puesto que una vez identificadas las causas del comportamiento financiero de la empresa, se pueden tener bases para mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, aprovechando los puntos o aspectos fuertes, tomando medidas que puedan prevenir las consecuencias negativas que se logren anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y las distintas Razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de La empresa, y así poder tomar decisiones mas acertadas para responder a esa realidad.

13.4 ANÁLISIS VERTICAL

Para el Análisis Vertical de los estados financieros del año 2008, se efectuaron los dos procedimientos de Análisis Vertical como son; el Procedimiento de Porcentajes Integrales y el Procedimiento de Razones Financieras.

13.4.1 Procedimiento De Porcentajes Integrales Consistió en determinar la composición del porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de los Ingresos netos y el porcentaje de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total.

Cuadro 24. Análisis vertical - Estado De Resultados

ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL2008		
	A DIC 2008	ANAL. VERTICAL
INGRESOS		
OPERACIONALES	192.556.091,00	
Combustibles	141.009.300,00	73,23%
Serví teca	51.546.791,00	26,77%
UTILIDAD BRUTA	192.556.091,00	100,00%
GASTOS		
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	201.364.315,00	104,57%
Gastos de personal	104.348.370,00	54,19%
Honorarios	32.060.446,00	16,65%
Impuestos	3.418.236,00	1,78%
Contribuciones y Afiliaciones	3.215.261,00	1,67%
Seguros	172.323,00	0,09%
Servicios	14.760.236,00	7,67%
Gastos legales	60.000,00	0,03%
Mantenimiento y Reparaciones	1.103.478,00	0,57%
Adecuación e Instalación	2.781.293,00	1,44%
Gastos de Viaje	1.141.950,00	0,59%
Depreciaciones	24.514.839,00	12,73%
Diversos	13.787.883,00	7,16%
PERDIDA OPERACIONAL	-8.808.224,00	-4,57%
NO OPERACIONALES	30.964.182,90	16,08%

Otras Ventas	336.535,41	0,17%
Financieros	358.990,00	0,19%
Dividendos y Participaciones	174.877,64	0,09%
Arrendamientos	7.135.000,00	3,71%
Servicios	16.246.010,85	8,44%
Diversos	6.712.769,00	3,49%
NO OPERACIONALES	1.871.713,05	0,97%
Financieros	1.869.408,05	0,97%
Gastos Extraordinarios	2.305,00	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.284.245,85	10,53%
Impuesto de Renta y Complementarios	539.614,00	0,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.744.631,85	10,25%

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 25. Análisis Vertical –Estados de Resultados

ANALISIS VERTICAL		
ESTADO DE RESULTADOS		
Porcentajes Significativos		
	A DIC 2008	ANAL. VERTICAL
Gastos Operacionales de administración	201.364.315,00	104,57%
Ingresos No Operacionales	30.964.182,90	16,08%

Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar la empresa no esta generando una rentabilidad operacional ya que los gastos son más representativos en este caso y por lo general se dan a causa de los gastos de personal y por honorarios que constituyen mas del 50% de los gastos operacionales que a su vez superan un 4.57% los ingresos operacionales. Esto indica que hasta el momento la empresa no es rentable con su operación como tal, sin embargo presenta una utilidad al final del periodo gracias a los ingresos no operacionales generados principalmente por los servicios adicionales como el servicio de lubricación y mantenimiento que presta la empresa.

Cuadro 26. Análisis vertical - balance general

ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE		
BALANCE GENERAL		
A 31 DE DICIEMBRE DEL2008		

	A DIC 2008	ANALISIS VERTICAL
ACTIVO		
Disponible	28,077,167.08	8.27%
Caja	100,000.00	0.03%
Bancos	22,255,114.32	6.56%
Cuentas de Ahorro	5,722,052.76	1.69%
Inversiones a Corto Plazo	2,518,031.00	0.74%
Acciones	2,518,031.00	0.74%
Deudores	20,855,653.00	6.14%
Clientes	690,200.00	0.20%
Cuentas por cobrar a socios y accionistas	7,259,700.00	2.14%
Anticipo y Avances	1,434,690.00	0.42%
Anticipo, impuestos y contribuciones o Saldos	6,480,063.00	1.91%
Cuentas por cobrar a trabajadores	4,741,000.00	1.40%
Prestamos a Particulares	250,000.00	0.07%
Inventarios	23,888,353.70	7.04%
Mercancía no fabricada por la empresa	23,888,353.70	7.04%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,339,204.78	22.19%
Propiedad Planta y Equipo	262,988,895.28	77.46%
Terrenos	67,586,213.00	19.91%
construcciones y edificaciones	168,027,662.02	49.49%
Maquinaria y Equipo	11,933,120.00	3.51%
Equipos de Oficina	36,341,655.20	10.70%
Equipo de comunicación y computación	88,282,170.00	26.00%
Depreciación acumulada	-	-32.16%
	109,181,924.94	
TOTAL ACTIVO FIJO	262,988,895.28	77.46%
Inversiones a Largo Plazo	1,177,000.00	0.35%
Obligatorias	1,177,000.00	0.35%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,177,000.00	0.35%
TOTAL ACTIVO	339,505,100.06	100.00%
PASIVO CORRIENTE		
Proveedores	2,550,000.00	0.75%
Nacionales	2,550,000.00	0.75%
Cuentas Por Pagar	131,771,077.00	38.81%

Cuentas corrientes comerciales	5,380,000.00	1.58%
Costos y gastos por pagar	4,232,400.00	1.25%
Acreedores Oficiales	120,058,357.00	35.36%
Retención en la fuente	453,396.00	0.13%
Impuesto de industria y comercio retenido	23,862.00	0.01%
Retención y aportes en nomina	1,623,062.00	0.48%
Impuesto Gravámenes y Tasas	347,170.29	0.10%
De Renta y Complementarios	0.00	0.00%
Impuesto a las ventas por pagar	347,170.29	0.10%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	134,668,247.29	39.67%
PASIVO NO CORRIENTE	36,836,419.00	10.85%
Deudas con accionistas y socios	26,266,419.00	7.74%
cuotas por devolver	10,570,000.00	3.11%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	36,836,419.00	10.85%
TOTAL PASIVO	171,504,666.29	50.52%
PATRIMONIO		
Capital Social	60,911,882.50	17.94%
Capital suscrito y Pagado	60,911,882.50	17.94%
Reservas	16,721,931.42	4.93%
Reservas Obligatorias	11,835,974.32	3.49%
Reservas Estatutarias	4,885,957.10	1.44%
Revalorización del Patrimonio	70,621,988.00	20.80%
Ajustes por Inflación	70,621,988.00	20.80%
Resultados del Ejercicio	19,744,631.85	5.82%
utilidades del Ejercicio	19,744,631.85	5.82%
TOTAL PATRIMONIO	168,000,433.77	49.48%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	339,505,100.06	100.00%

Fuente: Esta investigación.

Con la elaboración de este análisis se puede decir, por ejemplo, que el disponible caja no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja, sin embargo en el banco existe una cantidad considerable y aceptable por cuanto está generando cierta rentabilidad. Las inversiones, al igual que los deudores y los inventarios no representan una proporción importante de los activos. Sin embargo los Activos fijos, representados en los bienes que la empresa necesita para poder operar especialmente las Construcciones y el Equipo de Computación y Comunicación son representativos, para la empresa como empresa de servicios.

Analizando la estructura del activo y su financiación en el transcurso del año se observa que en el 2008 el total de activos estaban representados en un 22.19% por activos corrientes, 77.46% por activos fijos y en un 0.35% por otros activos o activos no corrientes, dicha estructura se financió en un 50.52% por acreedores externos y en un 49.48% por el patrimonio empresarial.

Es interesante resaltar que esta empresa se encuentra financiada en un punto medio con acreedores externos y el otro punto se encuentra financiado internamente.

13.4.2 Procedimiento De Razones Simples. Este procedimiento permitió obtener un número de razones e índices que sirvió para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad y otros factores que sirvieron para analizar ampliamente la situación económica y financiera de la empresa

Razones de Liquidez

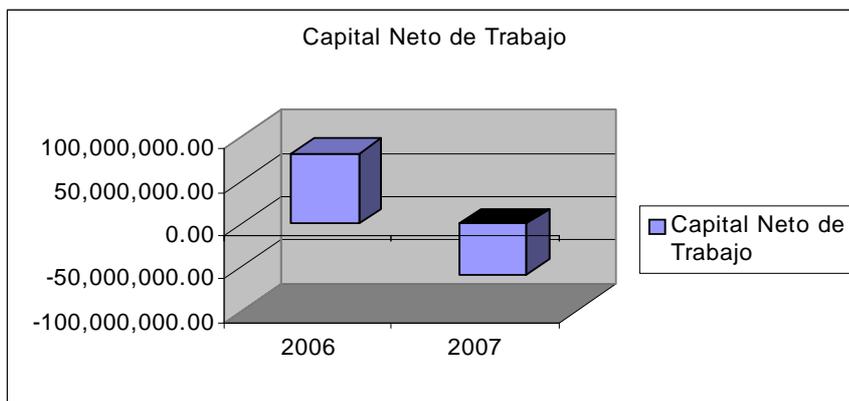
Cuadro 27. Capital Neto de Trabajo

			2007	2008
Cap. Neto de Trabajo	=	Activos corrientes -	119,353,535.64	75,339,204.78
		Pasivos corrientes	38,317,700.00	134,668,247.29
			=	=
RESULTADO			81,035,835.64	-59,329,042.51

Fuente: Esta investigación.

Para el 2007 es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, el cual indica en que proporción las exigibilidades a corto plazo, estaban cubiertas por activos corrientes que se convirtieron en efectivo. En el 2008 este indicador no fue muy favorable debido a la carencia de agilidad con la cual la empresa convirtió su cartera a efectivo, así como por el incremento de los pasivos corrientes.

Gráfico 7. Capital Neto de Trabajo



Fuente: Esta Investigación

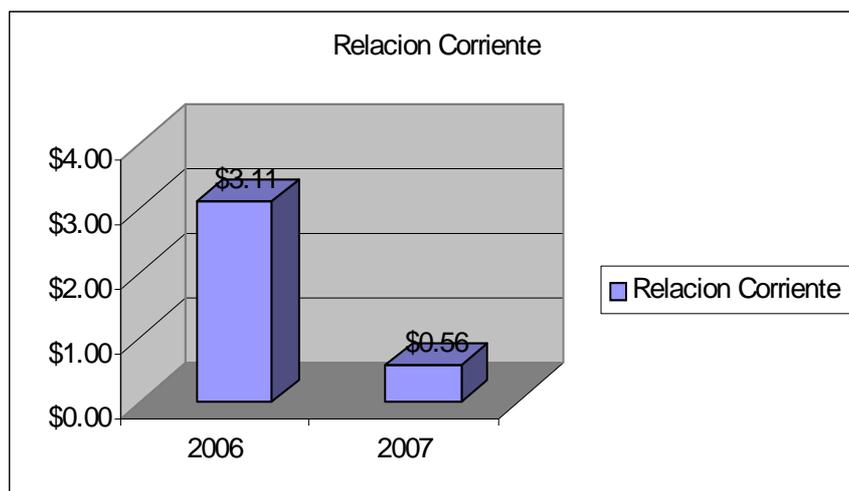
Cuadro No. 28: Relación Corriente

		2006	2007
Relación corriente =	Activo Corriente	119,353,535.64	75,339,204.78
	Pasivo Corriente	38,317,700.00	134,668,247.29
	RESULTADO	\$3.11	\$0.56

Fuente: Esta investigación.

La interpretación de estos resultados nos indica cual fue la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo su activo corriente, por cada \$1 de pasivos corrientes, la empresa contó con \$3.11 y \$0.56 de respaldo en el activo corriente, para los años 2007 y 2008 respectivamente.

Gráfico 8. : Relación Corriente



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 29. Prueba Acida

Prueba ácida =	=	Act. Cte. - Inventarios Pasivo Cte.	=	2006	2007
				86,188,643.49	51,450,851.08
				28,547,639.00	36,836,419.00
				=	=
RESULTADO				\$3.02	\$1.40

Fuente: Esta investigación.

La liquidez en forma inmediata descontando los inventarios sin tener que recurrir a la venta de los mismos, para el 2007 fue de \$3.02 por cada peso de deuda a corto plazo, en el 2008 disminuyó a \$1.40.

La verdadera importancia de la relación corriente sólo puede determinarse analizando en detalle las características del activo y del pasivo corriente. El resultado por sí solo no nos permite obtener una conclusión sobre la real situación de liquidez, pues para que ésta sea adecuada, o no, es necesario relacionarla con el ciclo operacional y calificar la capacidad de pago a corto plazo.

- Los cambios en los valores del activo circulante

Activo %	2007(En miles)	2008(En miles)	
Bancos	39.621.614	22.255.114	-43.83
Cuentas de Ahorro	22.261.666	5.722.053	-74.30
CxC a Socios y Accionistas 12.43	10.830.766	7.259.700	
Prestamos a Particulares 100.00	0	250.000	
Inventarios	33.164.892	23.888.354	-27.97
Activo Corriente	105.869.938	59.375.221	-43.92

Los Cambios mas relevantes del activo circulante se presentaron por los anteriores aspectos disminuyendo al activo corriente en un 43.92% respecto a los años 2007 - 2008

La utilización y disponibilidad, del crédito bancario o con terceros por la sociedad

Pasivo %	2007(En miles)	2008(En miles)
Cuentas Por Pagar	27.627.344	131.771.077
Pasivo Corriente	27.627.344	131.771.077

El Pasivo Corriente se incrementa un 376.99% para el año 2008 ya que en Diciembre de este año se adquirió el compromiso con un acreedor para la adquisición de un bien raíz por valor de \$120.000.000, como es la compra de un lote de terreno en Tangua para la construcción de una nueva estación de servicio.

Cuadro 30. Solidez

				2006	2007
Solidez	=	Total Activo	=	236,081,526.92	339,505,100.06
		Total Pasivo		66,865,339.00	171,504,666.29
				=	=
RESULTADO				\$3.53	\$1.98

Fuente: Esta investigación.

Mediante esta razón de solidez podemos comprobar la capacidad y consistencia financiera de la empresa a corto y largo plazo, en el 2007 el activo respaldado en \$3.53 por cada peso del pasivo que se endeudaba y en \$1.98 en el 2008.

Razones De Endeudamiento

Cuadro 31. Endeudamiento Total

				2007	2008
Endeudamiento Total	=	Total Pasivo x 100	=	66,865,339.00	171,504,666.29
		Total Activo		236,081,526.92	339,505,100.06
				=	=
RESULTADO				28.32%	50.52%

Fuente: Esta investigación.

El endeudamiento total de la empresa con terceros en el 2007 alcanzó el 28.32% del total de activos, en el 2008 el 50.52%. Esta situación evidencia que la empresa tuvo un bajo endeudamiento externo para el 2007 y se incremento el 50% en el 2008.

Cuadro 32. Carga Financiera

				2007	2008
Carga Financiera	=	Gastos Financieros x 100	=	1,192,569.00	1,869,408.05
		Ventas Netas		196,934,844.00	192,556,091.00
				=	=
RESULTADO				0.61%	0.97%

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 33. Costo Financiero

			2007	2008	
Costo Financiero	=	Gastos Financieros	=	1,192,569.00	1,869,408.05
		Utilidad Operacional		-6,042,500.00	-8,808,224.00
				=	=
RESULTADO				-19.74%	-21.22%

Fuente: Esta investigación.

Para el año 2007 fue destinado de las ventas un 0.61% para cubrir el gasto financiero, para el 2008 se destino el 0.97%. El gasto financiero no afecto significativamente las ventas y se lograron respaldar en el 100%. Caso contrario ocurrió respecto a la utilidad ya que la empresa no esta generando utilidad operacional y no fue posible cubrir el gasto financiero dependiendo de la utilidad para el 2006 con un -19.74% y para el 2007 con un -21.22%

Cuadro 34. Independencia Financiera

			2007	2008	
Independencia Financiera	=	Patrimonio o Capital Contable	=	169,216,187.92	168,000,433.77
		Activo Total		116,727,991.28	339,505,100.06
				=	=
RESULTADO				\$1.45	\$0.49

Fuente: Esta investigación.

Para los propietarios les correspondió en el 2007 \$1.45 por cada peso de su inversión valor que presenta un decremento en el 2008 a \$0.49 de lo invertido.

Cuadro 35. Financiación A Largo Plazo

			2007	2008	
Financiación a Largo Plazo	=	Capital + Pasivo largo Plazo	=	89,459,521.50	97,748,301.50
		Total Activo		236,081,526.92	339,505,100.06
				=	=
RESULTADO				37.89%	28.79%

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 36 : Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo

			2007	2008	
Concentración del Endeudamiento	=	Pasivo Corriente x 100	=	38,317,700.00	134,668,247.29
a Corto Plazo		Total Pasivo		66,865,339.00	171,504,666.29
				=	=
RESULTADO				57,31%	78.52%

Fuente: Esta investigación.

El endeudamiento está financiado en gran parte por deuda a Corto plazo, en el 2007 el financiamiento a largo plazo correspondió al 37.89%, en el 2008 al 28.79% Esto evidencia que a corto plazo la empresa presento exigencias en el 2007 con un 57.31% y en el 2007 con el 78.52% que afectó su desempeño.

Cuadro 37. Leverage

			2007	2008
Leverage	=	Total Pasivo x 100	= 66,865,339.00	171,504,666.29
		Patrimonio	169,216,187.92	168,000,433.77
			=	=
RESULTADO			39.51%	102.09%

Fuente: Esta investigación.

Este indicador permitió medir el grado de compromiso del patrimonio de los accionistas. Para el 2007 se comprometió el patrimonio en un 39.51% y el 2008 superando el 100% de este.

Razones De Actividad

Cuadro 38. Variación de Ventas Netas

			2006	2007
Variación de Ventas Netas	=	(Ultimas Vtas- Vtas anteriores)*100	= 23,095,264.00	-4,378,753.00
		Ultimas Ventas	196,934,844.00	192,556,091.00
			=	=
RESULTADO			11.73%	-2.27%

Fuente: Esta investigación.

Mediante este indicador se observa el grado de crecimiento de las ventas de un periodo a otro como se indica el grado para el 2006 con respecto al 2007 se presento un crecimiento de ventas con un 11.73% y en referencia a los años 2007-2008 resulto un decremento de -2.27%

Cuadro 39. Rotación de Activos Fijos

			2007	2008
Rotación de Activos Fijos	=	Ventas	= 229,500,889.00	223,520,273.90
		Activo Fijo Bruto(- depreciaciones)	115,550,991.28	262,988,895.28
			=	=
RESULTADO			1.99	0.85

Fuente: Esta investigación.

Las veces que la inversión en activos se convirtió en ventas en el año 2007 fue de 1.99 veces y en el 2008 en 0.85 veces por cada peso invertido en los activos fijos.

Cuadro 40. Rotación de Activos

			2007	2008
Rotación de Activos	=	Ventas Totales	= 229,500,889.00	223,520,273.90
		Total Activo	236,081,526.92	339,505,100.06
			=	=
RESULTADO			0.97	0.66

Fuente: Esta investigación.

Las veces que la inversión del total de activos contribuyo a las ventas en el 2007 fue de 0.97 veces y para el 2008 de 0.66 veces demostrando eficiencia de los activos para generar ventas.

Cuadro 41. Rotación del Patrimonio Liquido

			2007	2008
Rotación del Patrimonio Liquido	=	Ventas Netas	= 196,934,844.00	192,556,091.00
		Patrimonio Liquido	169,216,187.92	168,000,433.77
			=	=
RESULTADO			1.16	1.15

Fuente: Esta investigación.

La rotación del patrimonio liquido indica las veces que la inversión realizada por accionistas contribuyo a la generación de ventas para la cual en el 2007 esta rotación fue de 1.16 veces y en el 2008 de 1.15 veces.

Cuadro 42. Rotación de Cartera

			2007	2008
Rotación de Cartera	=	Ctas x Cobrar promedio	= 14,349,966.00	9,045,233.00
		Ventas a Crédito	10,266,500.00	8,916,000.00
			=	=
RESULTADO			1.40	1.01

Fuente: Esta investigación.

La cartera roto 1.40 veces en el año 2007, en el año 2008 1.01 veces es decir que cada año el manejo de clientes fue ineficiente en su cobró.

Razones De Rentabilidad

Cuadro 43. Rentabilidad Operacional

		2007	2008
Rentabilidad Operacional	= Perdida Operacional x 100	-6,042,500.00	-8,808,224.00
	Ventas Netas	196,934,844.00	192,556,091.00
		=	=
RESULTADO		-3.07%	-4.57%

Fuente: Esta investigación.

Refleja la proporción que las utilidades o perdidas operacionales obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen. En el caso del 2007 no se generó utilidad si no una perdida operacional de -3.07% y de igual manera para el 2008 se incrementa la perdida en casi dos puntos totalizando en -4.57%.

Cuadro 44. Margen de utilidad Neta

		2007	2008
Margen de Utilidad Neta	= Utilidad Neta x 100	23,289,318.00	19,744,631.85
	Ventas	196,934,844.00	192,556,091.00
		=	=
RESULTADO		11.83%	10.25%

Fuente: Esta investigación.

Mide el porcentaje que la utilidad neta representa con relación a las ventas que se analizan, o sea, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad neta, como se observa en el año 2007 generó una utilidad neta de 11.83% y para el 2008 de 10.25%

Cuadro 45. Rentabilidad del Patrimonio

		2007	2008

			2007	2008
Rentabilidad Patrimonio	=	Utilidad Neta x 100	= 23,289,317.31	19,744,631.85
		Patrimonio	169,216,187.92	168,000,433.77
			=	=
RESULTADO			13.76%	11.75%

Fuente: Esta investigación.

Indica el porcentaje de las utilidades netas que representan sobre el patrimonio, el rendimiento neto sobre el patrimonio en el 2007 alcanzó el 13.76% y en el 2008 se disminuyó al 11.75%.

Cuadro 46. Rentabilidad del Activo

			2007	2008
Rentabilidad Activo	=	Utilidad Neta	= 23,289,318.00	19,744,631.85
		Activo Total	236,081,526.92	339,505,100.06
			=	=
RESULTADO			9.86%	5.82%

Fuente: Esta investigación.

Con la rentabilidad del activo o económica se tiene un primer nivel de análisis en el que se relaciona un concepto de resultado conocido con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, el rendimiento de la inversión de la empresa. En el 2007 el rendimiento neto sobre la inversión fue del 9.86% y en el 2008 disminuyó al 5.82%.

14. PROYECCION FINANCIERA AÑOS 2009 A 2013

14.1 PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS

Para la proyección de los estados de resultados a 2013 se aplicó el método financiero de Tasa promedio de Crecimiento para identificar los ingresos operacionales y no operacionales, de igual manera se tuvo en cuenta fuentes informativas que proyectan el movimiento inflacionario para los siguientes años. Así mismo para la proyección de gastos se tomó como base las políticas establecidas por la empresa para el manejo futuro de los gastos.

$$\text{TPC} = \left\{ \left[\frac{X_u}{X_o} \right]^{1/n-1} - 1 \right\} * 100$$

TPC : Tasa Promedio de
 Xu : Año anterior
 Xo : Año inicial (operaciones)
 n : numero de periodos

14.1.1 Proyección de Ingresos Operacionales

Cuadro 47. Ingresos Operacionales Proyectados

INGRESOS OPERACIONALES					
CONCEPTO	1	2	3	4	5

Combustibles	146,657,610.88	152,544,154.03	158,618,895.34	164,969,571.87	171,567,777.21
Serviteca	53,601,580.87	55,742,637.68	57,951,735.34	60,260,748.90	62,659,314.00

Fuente: esta investigación

Cuadro 48. Combustibles

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Incremento	Vr. Proyectado
1	141,009,300.00	4.0%	5,648,310.88	146,657,610.88
2	146,657,610.88	4.01%	5,886,543.15	152,544,154.03
3	152,544,154.03	3.98%	6,074,741.31	158,618,895.34
4	158,618,895.34	4.00%	6,350,676.53	164,969,571.87
5	164,969,571.87	4.00%	6,598,205.34	171,567,777.21

Fuente: esta investigación

Cuadro 49. Serviteca

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Incremento	Vr. Proyectado
1	51,546,791.00	3.99%	2,054,789.87	53,601,580.87
2	53,601,580.87	3.99%	2,141,056.80	55,742,637.68
3	55,742,637.68	3.96%	2,209,097.66	57,951,735.34
4	57,951,735.34	3.98%	2,309,013.56	60,260,748.90
5	60,260,748.90	3.98%	2,398,565.11	62,659,314.00

Fuente: esta investigación

14.1.2 Proyección de Ingresos No Operacionales

Cuadro 50. : Ingresos No Operacionales

INGRESOS NO OPERACIONALES					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Otras Ventas	351,679.50	363,284.93	374,183.47	385,408.98	396,971.25
Financieros	319,616.38	284,495.11	253,460.26	225,673.20	200,955.79
Dividendos y Partic.	171,109.54	167,415.33	163,828.42	160,300.02	156,851.02
Arrendamientos	16,570,324.00	20,041,741.23	24,204,928.09	29,262,071.99	35,369,095.28
Servicios	17,813,511.67	19,535,851.79	21,409,498.75	23,474,195.75	25,735,639.24

Diversos	7,167,965.45	7,655,033.44	8,171,060.38	8,724,878.44	9,315,622.23
----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: esta investigación

Para proyectar el ingreso no operacional por concepto de otras ventas se tuvo en cuenta la inflación proyectada a 2012 según lo previsto por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Cuadro 51. Inflación Proyectada

Variable	2009	10	11	12	13
Inflación al fin del periodo (%)	4.5 %	3.3 %	3.0 %	3.0 %	3.0 %

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Cuadro 52: Otras Ventas Proyectadas

Variable	2008	2009	2010	2011	2012
Otras Ventas	351,679.50	363,284.93	374,183.47	385,408.98	396,971.25

Fuente: esta investigación

Cuadro 53. Financieros Proyectados

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Decremento	Vr. Proyectado
1	358,990.00	-10.97%	-39,373.62	319,616.38
2	319,616.38	-10.99%	-35,121.27	284,495.11
3	284,495.11	-10.91%	-31,034.85	253,460.26
4	253,460.26	-10.96%	-27,787.06	225,673.20
5	225,673.20	-10.95%	-24,717.41	200,955.79

Fuente: esta investigación

Cuadro 54. Dividendos y Participaciones proyectados

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Decremento	Vr. Proyectado
1	174,877.64	-2.15%	-3,768.10	171,109.54
2	171,109.54	-2.16%	-3,694.20	167,415.33
3	167,415.33	-2.14%	-3,586.91	163,828.42
4	163,828.42	-2.15%	-3,528.40	160,300.02
5	160,300.02	-2.15%	-3,449.00	156,851.02

Fuente: esta investigación

Arrendamientos: se espera que a finales del 2009 se recauden cerca de \$9.000.000 adicionales ya que a partir de este año se perciben ingresos por arrendamiento del bien inmueble adquirido a finales del 2008 mas la tasa promedio de crecimiento.

Cuadro 55. Arrendamientos Proyectados

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Incremento	Vr. Proyectado
1	7,135,000.00	132.24%	9,435,324.00	16,570,324.00
2	16,570,324.00	20.95%	3,471,417.23	20,041,741.23
3	20,041,741.23	20.77%	4,163,186.86	24,204,928.09
4	24,204,928.09	20.89%	5,057,143.90	29,262,071.99
5	29,262,071.99	20.87%	6,107,023.28	35,369,095.28

Fuente: esta investigación

Cuadro 56. Servicios Proyectados

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Incremento	Vr. Proyectado
1	16,246,010.85	9.65%	1,567,500.82	17,813,511.67
2	17,813,511.67	9.67%	1,722,340.12	19,535,851.79
3	19,535,851.79	9.59%	1,873,646.96	21,409,498.75
4	21,409,498.75	9.64%	2,064,697.00	23,474,195.75
5	23,474,195.75	9.63%	2,261,443.49	25,735,639.24

Fuente: esta investigación

Cuadro 57. Diversos Proyectados

Periodo	Ingr. Anteriores	TPC	Incremento	Vr. Proyectado
1	6,712,769.00	6.78%	455,196.45	7,167,965.45
2	7,167,965.45	6.80%	487,067.99	7,655,033.44
3	7,655,033.44	6.74%	516,026.94	8,171,060.38
4	8,171,060.38	6.78%	553,818.06	8,724,878.44
5	8,724,878.44	6.77%	590,743.80	9,315,622.23

Fuente: esta investigación

14.1.3 Proyección De Gastos De Administración Y Ventas

Gastos De Personal: Para la proyección de estos se tiene en cuenta la Inflación proyectada del 2008 al 2012, según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Cuadro 58. Inflación Proyectada

Variable	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación al fin del periodo (%)	4,5%	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Cuadro 59. Gastos de Personal Proyectados

Variable	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos de Personal	109.044.046,65	112.642.500,19	116.021.775,20	119.502.428,45	123.087.501,30

Fuente: esta investigación

Gastos por Honorarios: la empresa estima reducir estos gastos en un 14% los cuales hacen referencia a la disminución total del avalúo y de la reducción parcial del 90% de las asesorías jurídicas, compensando esto el incremento del 10% para los de más ítems por honorarios.

Impuestos: Para el calculo del impuesto proyectado a la propiedad raíz se tiene en cuenta la tabla de inflación esperada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; y para la proyección del impuesto de industria y comercio se realiza mediante la liquidación privada según lo establecido por la Secretaria De Hacienda Municipal

Gastos por Servicios Públicos: Teniendo en cuenta el incremento de los anteriores años se estima aumentar en el 4% los gastos por este concepto.

Gastos Notariales: La empresa planea reducir en un 25% de estos,

Mantenimiento, Reparaciones y Adecuación e Instalaciones: La empresa planea reducir estos gastos en un 4% para los 2 primeros años y en 2% para los siguientes, ajustables a las necesidades presentada

Viáticos: La empresa prevé reducir este gasto en 18% de acuerdo a las circunstancias que se presente

Depreciaciones: Para efectos de la depreciación efectuada se tuvo en cuenta el valor histórico el valor de los bienes a 2008, después de haber dado de baja a bienes obsoletos y determinado aquellos que finalizaron con su vida útil. Este procedimiento se lleva a cabo a través del método de línea recta

Gastos Diversos: Se espera reducir los gastos diversos en un **20%** inicialmente, de los cuales se propone disminuir en un 98% por concepto de otros y de igual manera se incrementara 50% en publicidad y propaganda en los 2 primeros años y a partir del tercer año siguiente se disminuirá en un 30%. De tal manera que la proyección para el 2010 se logre una deducción muy significativa por diversos de un **40%**

No Operaciones – Financieros: para el año 2009 se incrementa dentro de este rubro la cuenta de Intereses que son causados por adquisición del crédito con el

banco de Bogotá los cuales se liquidan de acuerdo al DTF Trimestral implementados por las entidades financieras, en este caso para la proyección se tuvo en cuenta el DFT proyectado del departamento de investigaciones económicas del Banco de Colombia.

Para los demás gastos financieros como el 4 x mil y costos de chequeras se prevé aumentar en un 3% estos gastos financieros para los siguientes años:

Gastos Extraordinarios: Se proyecta aumentar en un 5% de estos para los siguientes años e incluir a partir del año 2010 la distribución del bono entre afiliados y accionistas:

15. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 2013

La proyección de estados financieros se realiza a partir de la necesidad de prever situaciones futuras que alteren las situaciones normales d la empresa

15.1 ESTADO DE RESULTADOS

La proyección del estado de resultados es la integración de los diferentes programas operativos. Como tal, refleja el valor contable neto que la empresa prevé lograr el cabo de cinco años. Esta proyección sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos para la obtención de una utilidad con tendencia a crecer

Cuadro 60. Estado de Resultados Projectados de 2009 a 2013

Estación de Servicio GUADALUPE.

Estado de Resultados Projectados de 2009 a 2013					
	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS OPERACIONALES	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
Combustibles	146,657,610.88	152,544,154.03	158,618,895.34	164,969,571.87	171,567,777.21
Serví teca	53,601,580.87	55,742,637.68	57,951,735.34	60,260,748.90	62,659,314.00
UTILIDAD BRUTA	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
GASTOS OPERACIONALES	203,877,511.81	201,852,800.32	199,102,315.78	198,408,391.60	199,141,635.79
Gastos de personal	109,044,046.65	112,642,500.19	116,021,775.20	119,502,428.45	123,087,501.30
Honorarios	27,571,983.56	23,711,905.86	20,392,239.04	17,537,325.58	15,082,099.99
Impuestos					
Industria y Comercio	1,674,308.45	1,768,708.83	1,870,918.37	1,983,493.66	2,107,275.36
A la propiedad Raíz	922,250.12	952,684.37	981,264.91	1,010,702.85	1,041,023.94
Contribuciones y Afiliaciones	3,407,897.43	3,440,987.96	3,609,470.43	3,791,316.13	3,987,054.78
Servicios	15,350,645.44	15,964,671.26	16,603,258.11	17,267,388.43	17,958,083.97
Gastos legales	45,000.00	33,750.00	25,312.50	18,984.38	14,238.28
Mantenimiento y Reparaciones	1,059,338.88	1,016,965.32	996,626.02	976,693.50	957,159.63
Adecuación e Instalación	2,670,041.28	2,563,239.63	2,511,974.84	2,461,735.34	2,412,500.63
Gastos de Viaje	936,399.00	767,847.18	629,634.69	516,300.44	423,366.36
Depreciaciones					
construcciones y Edificaciones	8,401,383.10	8,401,383.10	8,401,383.10	8,401,383.10	8,401,383.10
Maquinaria y Equipo	1,193,312.00	1,193,312.00	1,193,312.00	1,193,312.00	1,193,312.00
Equipo de Oficina	3,634,165.50	3,634,165.50	3,634,165.50	3,634,165.50	3,634,165.50
Equipo de computación y comunicación	16,936,434.00	16,936,434.00	16,936,434.00	16,936,434.00	16,936,434.00
Diversos	11,030,306.40	8,824,245.12	5,294,547.07	3,176,728.24	1,906,036.95
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	-3,618,320.06	6,433,991.39	17,468,314.90	26,821,929.17	35,085,455.42

INGRESOS NO OPERACIONALES	42,394,206.54	48,047,821.83	54,576,959.34	62,232,528.38	71,175,134.81
Otras Ventas	351,679.50	363,284.93	374,183.47	385,408.98	396,971.25
Financieros	319,616.38	284,495.11	253,460.23	225,673.20	200,955.79
Dividendos y Participaciones	171,109.54	167,415.33	163,828.42	160,300.02	156,851.02
Arrendamientos	16,570,324.00	20,041,741.23	24,204,928.09	29,262,071.99	35,369,095.28
Servicios	17,813,511.67	19,535,851.79	21,409,498.75	23,474,195.75	25,735,639.24
Diversos	7,167,965.45	7,655,033.44	8,171,060.38	8,724,878.44	9,315,622.23
GASTOS NO OPERACIONALES	23,885,325.53	20,216,330.96	54,503,660.33	49,342,881.83	44,610,455.90
Financieros	23,882,905.28	20,213,789.70	14,500,992.00	9,340,080.09	4,607,514.07
Gastos Extraordinarios	2,420.25	2,541.26	40,002,668.33	40,002,801.74	40,002,941.83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,890,560.95	34,265,482.26	17,541,613.91	39,711,575.72	61,650,134.33
Impto. de Renta y Complementarios	6,891,933.00	7,190,236.36	4,537,497.52	5,636,414.49	7,224,600.07
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	7,998,627.95	27,075,245.90	13,004,116.39	34,075,161.23	54,425,534.26
Reserva Legal 10%	799,862.80	2,707,524.59	1,300,411.64	3,407,516.12	5,442,553.43
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7,198,765.16	24,367,721.31	11,703,704.75	30,667,645.11	48,982,980.83

Fuente: este estudio

15.2 BALANCE GENERAL

El balance general proyectado es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, con base a los planes previstos en los programas reflejando el saldo de diversas cuentas contables, las mismas que han sufrido variación desde la última emisión del balance. Estas cuentas pueden hallarse de la siguiente manera:

Cuadro 61. Balance General Proyectado A 31 De Diciembre De 2013

ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE					
BALANCE GENERAL PROYECTADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2013					
	A DIC 2009	A DIC 2010	A DIC 2011	A DIC 2012	A DIC 2013
ACTIVO					
Disponible	44,782,120.63	70,484,991.60	60,078,752.27	74,695,376.16	110,960,689.44
Caja	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00

Bancos	21,616,693.53	41,790,716.52	31,177,919.76	24,943,607.96	49,352,383.33
Cuentas de Ahorro	23,065,427.10	28,594,275.08	28,800,832.51	49,651,768.20	61,508,306.11
Inversiones a Corto Plazo	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00
Acciones	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00	2,518,031.00
Deudores	24,096,960.72	25,887,694.18	25,787,750.79	26,458,412.82	27,005,864.81
Clientes	1,221,381.58	1,726,946.49	1,882,334.96	2,010,252.38	2,062,015.13
Ctas. por cobrar a Soc. y Accion	13,097,312.92	15,690,798.53	16,908,881.56	18,008,492.77	18,458,493.00
Anticipo y Avances	1,291,221.00	1,162,099.00	1,278,308.99	1,150,478.10	1,035,430.27
Anticipo, impuestos y Cont.	4,457,195.22	3,882,477.16	2,806,658.23	2,814,357.57	3,346,319.21
Ctas. X cobrar a trabajadores	4,029,850.00	3,425,373.00	2,911,567.05	2,474,832.00	2,103,607.20
Inventarios	20,083,240.54	20,087,496.54	19,283,103.16	21,574,730.77	22,918,961.80
Merc. no fabricada x Empresa	20,083,240.54	20,087,496.54	19,283,103.16	21,574,730.77	22,918,961.80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	91,480,352.89	118,978,213.32	107,667,637.22	125,246,550.75	163,403,547.05
Propiedad Planta y Equipo	232,823,600.68	202,658,306.08	172,493,011.48	142,327,716.88	112,162,422.28
Terrenos	67,586,213.00	67,586,213.00	67,586,213.00	67,586,213.00	67,586,213.00
construcciones y edificaciones	168,027,662.02	168,027,662.02	168,027,662.02	168,027,662.02	168,027,662.02
Maquinaria y Equipo	11,933,120.00	11,933,120.00	11,933,120.00	11,933,120.00	11,933,120.00
Equipos de Oficina	36,341,655.20	36,341,655.20	36,341,655.20	36,341,655.20	36,341,655.20
Equipo de comunicación y Comp.	88,282,170.00	88,282,170.00	88,282,170.00	88,282,170.00	88,282,170.00
Depreciación acumulada	-	-	-	-	-
	139,347,219.54	169,512,514.14	199,677,808.74	229,843,103.34	260,008,397.94
TOTAL ACTIVO FIJO	232,823,600.68	202,658,306.08	172,493,011.48	142,327,716.88	112,162,422.28
Inversiones a Largo Plazo	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00
Obligatorias	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00	1,177,000.00
TOTAL ACTIVO	325,480,953.57	322,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	97,627,119.00	73,220,339.00	48,813,559.00	24,406,779.00	0.00

Bancos Nacionales	97,627,119.00	73,220,339.00	48,813,559.00	24,406,779.00	0.00
Proveedores	6,475,483.40	6,721,309.40	1,752,680.25	1,734,220.37	2,367,609.51
Nacionales	6,475,483.40	6,721,309.40	1,752,680.25	1,734,220.37	2,367,609.51
Cuentas Por Pagar	7,950,567.39	6,604,172.77	5,814,243.42	5,449,050.61	5,123,403.86
Cuentas corrientes comerciales	4,788,200.00	4,309,380.00	3,878,442.00	3,490,598.00	3,141,538.20
Costos y gastos por pagar	1,269,720.00	380,916.00	0.00	0.00	0.00
Acreedores Oficiales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retención en la fuente	223,206.16	234,366.50	246,084.87	258,389.11	271,308.56
Impuesto de industria y comercio retenido	38,263.92	40,177.08	42,185.98	44,295.28	46,510.04
Retención y aportes en nomina	1,631,177.31	1,639,333.19	1,647,530.57	1,655,768.22	1,664,047.06
Impuesto Gravámenes y Tasas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a las ventas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Para Obligaciones Fiscales	11,349,128.22	11,072,713.42	7,344,155.75	6,892,234.57	10,570,919.28
De Renta y complementarios	11,349,128.22	11,072,713.42	7,344,155.75	6,892,234.57	10,570,919.28
TOTAL PASIVO CORRIENTE	123,402,298.01	97,618,534.59	63,724,638.42	38,482,284.55	18,061,932.65
PASIVO NO CORRIENTE	44,609,930.83	47,849,779.33	51,631,409.72	41,915,926.04	46,570,090.69
Deudas con accionistas y socios	34,568,430.83	38,310,354.33	43,522,898.47	33,465,153.98	40,707,191.30
cuotas por devolver	10,041,500.00	9,539,425.00	8,108,511.25	8,450,772.06	5,862,899.39
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	44,609,930.83	47,849,779.33	51,631,409.72	41,915,926.04	46,570,090.69
TOTAL PASIVO	168,012,228.84	145,468,313.92	115,356,048.14	80,398,210.59	64,632,023.34
PATRIMONIO					
Capital Social	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50
Capital suscrito y Pagado	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50	60,911,882.50
Reservas	17,936,226.28	18,736,089.08	21,443,613.67	22,744,025.31	26,151,541.43
Reservas Obligatorias	13,050,269.18	13,850,131.98	16,557,656.57	17,858,068.21	21,265,584.33
Reservas Estatutarias	4,885,957.10	4,885,957.10	4,885,957.10	4,885,957.10	4,885,957.10
Revalorización del Patrimonio	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00
Ajustes por Inflación	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00	70,621,988.00

Resultados del Ejercicio	7,998,627.95	27,075,245.90	13,004,116.39	34,075,161.23	54,425,534.06
utilidades del Ejercicio	7,998,627.95	27,075,245.90	13,004,116.39	34,075,161.23	54,425,534.06
TOTAL PATRIMONIO	157,468,724.73	177,345,205.48	165,981,600.56	188,353,057.04	212,110,945.99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	325,480,953.57	322,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33

Fuente: esta investigación

15.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS

El estado de flujo de efectivo identifica las fuentes de las entradas, las partidas de gastos de efectivo durante los períodos proyectados en los estados financieros y el saldo de efectivo a la fecha de los mismos. La información suministrada en los flujos de efectivo servirá para proporcionar información tanto de la rendición de cuentas como de la toma de decisiones. Dicha información permitirá a los accionistas determinar en qué forma obtendrá la empresa el efectivo que necesitará para financiar sus actividades, así como el uso que se dará al efectivo. El objetivo de la proyección de los estados de flujo de efectivo es cumplir con la norma que exige la presentación de información acerca de los cambios históricos y equivalentes a efectivo de la organización mediante un estado del flujo de caja que clasifique los flujos durante los períodos según provengan de actividades operativas, de inversión o de financiación.

Cuadro 62. Estados De Flujos De Efectivos Proyectados A 31 De Diciembre De 2013

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2013					
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2009	10	11	12	13
Utilidad del Periodo	14,890,560.95	34,265,482.26	17,541,613.91	39,711,575.72	61,650,134.33
(-) Depreciación	30,165,294.60	30,165,294.60	30,165,294.60	-30,165,294.60	-30,165,294.60
Efectivo generado en Operación	-15,274,733.65	4,100,187.66	-12,623,680.69	9,546,281.12	31,484,839.73
Cambio en Partidas Operacionales					
(-) Aumento en cuentas por cobrar	5,407,644.50	2,494,573.52	859,665.55	790,793.58	-130,538.18
(+) Disminución en Inventarios	3,805,113.16	4,256.00	-804,393.38	2,291,627.61	1,655,768.97
(+) Aumento en cuentas por pagar	-3,828,624.92	-1,354,550.50	-798,126.74	-373,430.46	-333,925.59
(+) Aumento en obligaciones laborales	8,115.31	8,155.88	8,197.38	8,237.65	8,278.84

(+) Aumento en impuestos por pagar	11,001,957.93	-276,414.80	-3,728,557.67	-451,921.18	3,678,684.71
Flujo de efectivo neto en Activ. de Oper.	5,578,916.98	-4,113,126.94	-6,182,545.96	683,720.04	5,139,345.11
ACTIVIDADES DE FINANCIACION					
Emisión de acciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Obligaciones a corto plazo	65,584,196.29	68,353,124.25	45,355,006.32	34,996,385.27	30,699,458.70
Obligaciones a largo plazo	8,302,011.83	3,741,923.50	5,212,544.14	342,260.81	7,242,037.32
Pago obligaciones a largo plazo	-2,626,641.90	-3,239,848.50	-3,871,630.39	-9,715,438.68	-4,654,973.35
Pago obligaciones bancarias	-44,330,296.00	-42,637,314.00	-36,865,019.00	-31,642,824.00	-26,847,137.00
Pago de Dividendos	-528,500.00	-502,075.00	-1,430,913.75	0.00	-2,587,872.67
Flujo de efectivo neto Activ. de Finan.	26,400,770.22	25,715,810.25	8,399,987.32	-6,019,616.60	3,851,513.00
Aumento en efectivo	16,704,953.55	25,702,870.97	-10,406,239.33	4,210,384.56	40,475,697.84
Efectivo a 31 de Dic. de 07-08-09-10-11	28,077,167.08	44,782,120.63	70,484,991.60	70,484,991.60	70,484,991.60
Efectivo a 31 de Dic.	44,782,120.63	70,484,991.60	60,078,752.27	74,695,376.16	110,960,689.44

Fuente: esta investigación

16. ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para llevar a cabo este análisis se utilizó el procedimiento de razones simples incluido en el método del análisis horizontal. Este procedimiento se aplicó por ser el más completo y descriptivo de las partidas de los estados financieros lo cual permitió conocer cifras comparativas y analizar la incidencia de una operación sobre otra.

16.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Capital Neto De Trabajo Proyectado

Para el año 2008, este indicador muestra un margen negativo de seguridad para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, por valor de \$ -31.921.945,12 dado que el pasivo sigue siendo considerable debido a la deuda adquirida el año pasado. Sin embargo la recuperación es notable para los años siguientes, ya que a medida que el pasivo corriente disminuye el activo corriente cuenta con mayor capacidad de respaldo, terminando para el año 2012 con un respaldo positivo de \$145.341.614,40.

Cuadro 63: Relación Corriente Proyectada

		1	2	3	4	5
Relación corriente	= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= 91,480,352.89	= 118,978,213.32	= 107,667,637.22	= 125,246,550.75	= 163,403,547.05
		123,402,298.01	97,618,534.59	63,724,638.42	38,482,284.55	18,061,932.65
		=	=	=	=	=
RESULTADO		\$0.74	\$1.22	\$1.69	\$3.25	\$9.05

Fuente: Esta investigación.

La capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo los activos corrientes tiende a incrementarse durante el transcurso de los años, lo cual indica una evolución positiva de respaldo, por cuanto entre más alto sea este indicador existe menor riesgo de que no se cumpla con el pago de las deudas a corto plazo. Así para los años 2012 y 2013 se contará con un apoyo de \$3.25 y \$9.05 respectivamente por cada peso adeudado.

Cuadro 64. Prueba Acida Proyectada

		1	2	3	4	5
Prueba ácida	= Act. Cte. - Inventarios	71,397,112.35	98,890,716.78	88,384,534.0	103,671,819.9	140,484,585.2
	— Pasivo Cte.	123,402,298.0	97,618,534.59	63,724,638.4	38,482,284.55	18,061,932.65
	=	=	=	=	=	=
RESULTADO		0.58	1.01	1.39	2.69	7.78

Fuente: Esta investigación.

Este indicador ha reflejado que la tendencia de liquidez para el pago inmediato de pasivos a corto plazo es creciente y favorable, es decir para los últimos años proyectados, los pasivos se pagaran con mayor facilidad que durante los primeros y es notable debido a los movimientos inversamente proporcionales del activo corriente y el pasivo corriente durante el transcurso de los años.

De esta manera es fácil notar que para el 2009 la liquidez de la empresa refleja en un 0.58, mientras que para el año 2013 se apoya con 7.78. Cabe anotar que en el sentido positivo del Activo Corriente no se tiene en cuenta el valor correspondiente a los inventarios.

Cuadro 65. Solidez Proyectada

		1	2	3	4	5
Solidez	= Total Activo	325,480,953.5	332,813,519.4	281,337,648.7	268,751,267.6	276,742,969.3
	— Total Pasivo	168,012,228.8	145,468,313.9	115,356,048.1	80,398,210.59	64,632,023.34
	=	=	=	=	=	=
RESULTADO		\$1.94	\$2.29	\$2.44	\$3.34	\$4.28

Fuente: Esta investigación.

A largo plazo la empresa demuestra a través de este indicador que a futuro presenta consistencia financiera favorable. Así durante los años 2012 y 2013 se puede decir que posee excelente solidez.

16.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Cuadro 66. Endeudamiento Total Proyectado

	1	2	3	4	5
Endeuda/ Total	168,012,228.84	145,468,313.92	115,356,048.14	80,398,210.59	64,632,023.34
= Total Pasivo x = 100 Total Activo	325,480,953.57	332,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
=	=	=	=	=	=
RESULTADO	51.62%	43.71%	41.00%	29.92%	23.35%

Fuente: Esta investigación.

Para los primeros años la empresa refleja un grado de apalancamiento financiero de alto índice debido a la intervención en mayor grado de los acreedores en los activos como por ejemplo para el 2009 y para el 2010 existe una participación de terceros de 51.62% y de 43.71% respectivamente. No obstante tiene a disminuir en porcentaje s considerable para los siguientes años.

Cuadro 67. Endeudamiento Financiero Proyectado

	1	2	3	4	5
Endeudamiento Fro. = Obliga. Fras x 100 =	97,627,119.00	73,220,339.00	48,813,559.00	24,406,779.00	0.00
Ventas Netas	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
=	=	=	=	=	=
RESULTADO	49%	35%	23%	11%	0%

Fuente: Esta investigación.

Durante los primeros tres años el porcentaje equivalente de las obligaciones financieras sobre las ventas es de 49%, 35% y 23%, con miras a disminuir y terminar en 0% para el año 2013, debido a que la obligación financiera se cancela en su totalidad para este año.

Cuadro 68. Carga Financiera Proyectada

	1	2	3	4	5
Carga Financiera = Gtos Financieros x =	23,882,905.28	20,213,789.70	14,500,992.00	9,340,080.09	4,607,514.07
100 Ventas Netas	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
=	=	=	=	=	=
RESULTADO	11.93%	9.70%	6.70%	4.15%	1.97%

Fuente: Esta investigación.

Este indicador facilito encontrar que porcentaje de las ventas están dirigidos a cubrir los costos que generan las obligación financiera, de tal manera que para el año 2008 las ventas se ven comprometidas en un 11.93%, y disminuye gradualmente de acuerdo al saldo de la obligación, es decir el movimiento de este porcentaje se mueve en proporción directa a la obligación. Entonces se tiene que para el año 2012 este porcentaje se reduce a 1.97%.

Cuadro 69. Costo Financiero Proyectado

	1	2	3	4	5
Costo Financiero = Gastos Financieros	= 23,882,905.28	20,213,789.70	14,500,992.00	9,340,080.09	4,607,514.07
Utilidad Operacional	-3,618,320.06	6,433,991.39	17,468,314.90	26,821,929.17	35,085,455.42
=	=	=	=	=	=
RESULTADO	-660.06%	314.17%	83.01%	34.82%	13.13%

Fuente: Esta investigación.

Para el primer año de la proyección los gastos financieros no pueden ser cubiertos por la utilidad operacional por cuanto se presenta una perdida operacional, presentando un respaldo de -660.06%, sin embargo para los siguientes años sucede lo contrario, como por ejemplo en el año 2010 se compromete la utilidad operacional en un 314.17% para cubrir dichas erogaciones, porcentaje considerable y de gran compromiso, pero así como disminuyen los gastos financieros el compromiso es cada vez menor y esto se refleja en los últimos años de la proyección al observar que par el 2013 el porcentaje de carga para la utilidad es del 13.13%.

Cuadro 70. Independencia Financiera Proyectada

	1	2	3	4	5
Independ. Fra. = Ptrim. Contable o Capital = Activo Total	157,468,724.73	177,345,205.48	165,981,600.56	188,353,057.04	212,110,945.99
=	325,480,953.57	332,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
=	=	=	=	=	=
RESULTADO	\$0.48	\$0.53	\$0.59	\$0.70	\$0.77

Fuente: Esta investigación.

El nivel de independencia financiera refleja una participación para los propietarios de \$0.48 por cada peso invertido en la empresa para el año 2008, de igual manera y con tendencia creciente se reflejan para los siguientes años así: \$0.53%, \$0.59, \$0.70, \$0.77\$ para los años 2010,11,12 Y 13 respectivamente.

Cuadro 71. Financiación A Largo Plazo Proyectada

	1	2	3	4	5
Financ. Largo Plazo = $\frac{\text{Ctal} + \text{Psvo largo Plazo}}{\text{Total Activo}}$ =	105,521,813.33	108,761,661.83	112,543,292.22	102,827,808.54	107,481,973.19
	325,480,953.57	332,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
	=	=	=	=	=
RESULTADO	32.42%	32.68%	40.00%	38.26%	38.84%

Fuente: Esta investigación.

Los pasivos a largo plazo que se apoyan en el total del activo, corresponden a un 32.42% para el año 2009, con crecimiento gradual acorde al incremento del pasivo a largo plazo hasta finalizar en el año 2013 con un 38.84%. De esta manera el compromiso es cada vez mayor y dependiente del movimiento del activo.

Cuadro 72. Leverage

	1	2	3	4	5
Leverage = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$ =	168,012,228.84	145,468,313.92	115,356,048.14	80,398,210.59	64,632,023.34
	157,468,724.73	177,345,205.48	165,981,600.56	188,353,057.04	212,110,945.99
	=	=	=	=	=
RESULTADO	106.70%	82.03%	69.50%	42.68%	30.47%

Fuente: Esta investigación.

El grado de compromiso del patrimonio para con el total del pasivo, es cada vez menor, por cuanto para el 2008 se carga al patrimonio un 106.70%, mientras que para el 2013 se compromete tan solo un 30.47%, es decir existe una disminución considerable respecto al primer año, y se hace de forma gradual conforme a la reducción del pasivo.

Cuadro 73. Leverage financiero Proyectado

	1	2	3	4	5
Leverage Fro = $\frac{\text{Total Pasivo (Ent Fro)}}{\text{Patrimonio}}$ =	97,627,119.00	73,220,339.00	48,813,559.00	24,406,779.00	0.00
	157,468,724.73	177,345,205.48	165,981,600.56	188,353,057.04	212,110,945.99
	=	=	=	=	=
RESULTADO	\$0.62	\$0.41	\$0.29	\$0.13	\$0.00

Fuente: Esta investigación.

Para este indicador se tiene en cuenta el valor adeudado con las entidades financieras y sobre el cual se responsabiliza el patrimonio, teniendo en cuenta que para el último año se cancela la obligación financiera en su totalidad después de reducir su valor durante cada año transcurrido. De esta manera se tiene que para el año 2009 se contaba con \$0.62 del patrimonio que respaldaban a la obligación, hasta reducirse en \$0.13 para el 2012, después de su reducción gradual.

16.3 RAZONES DE ACTIVIDAD

Cuadro 74. Variación de los ingresos netos Proyectados

	1	2	3	4	5
Variac. Vtas Ntas = $\frac{\text{Ultim Vtas} - \text{Vtas Ant.} \times 100}{\text{Ultimas Ventas}}$ =	7,703,100.75	8,027,599.96	8,283,838.97	8,659,690.09	8,996,770.44
	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
	=	=	=	=	=
RESULTADO	3.85%	3.85%	3.83%	3.84%	3.84%

Fuente: Esta investigación.

El crecimiento de los ingresos de un periodo con respecto a otro se observa en el movimiento creciente de los ingresos que mantiene un nivel promedio de incremento ente el 3.83% y el 3.85%. Siendo el menor crecimiento para el año 2011 y el mayor crecimiento para los años 2009 y 2010.

Cuadro 75. Rotación De Activos Fijos Proyectados

	1	2	3	4	5
Rotación Act. Fijos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Fijo Bruto}(-\text{deprec.})}$ =	242,653,398.29	256,334,613.54	271,147,590.02	287,462,849.15	305,402,226.02
	372,170,820.22	372,170,820.22	372,170,820.22	372,170,820.22	372,170,820.22
	=	=	=	=	=
RESULTADO	0.65	0.69	0.73	0.77	0.82

Fuente: Esta investigación.

Mientras mayor es el valor de este indicador mejor resulta la productividad del Activo Fijo, es decir que para el año 2008 el dinero invertido en este tipo de activo rotara 0.65 veces, lo cual indica que el activo no alcanza a rotar ni una vez y se traduce en una baja rentabilidad; bajo el mismo ritmo de rotación se mantiene hasta el 2013 ya que alcanza 0.82 que al no ser mayor a uno genera las mismas consecuencias que en el primer año.

Cuadro 76. Rotación De Activos Proyectados

	1	2	3	4	5
Rotación de Activos = $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Total Activo}}$ =	242,653,398.29	256,334,613.54	271,147,590.02	287,462,849.15	305,402,226.02
	325,480,953.57	332,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
	=	=	=	=	=

RESULTADO	0.75	0.77	0.96	1.07	1.10
------------------	------	------	------	------	------

Fuente: Esta investigación.

La rotación del Activo Total con respecto a las ventas totales, alcanza a rotar una vez solo hasta el año 2012 con 1.07 veces y en el 2013 con 1.10 veces, contrario a los primeros años en donde la rotación se mantiene entre el 0.75 - 0.96 veces.

Cuadro 77. Rotación del Patrimonio Liquido Projectado

	1	2	3	4	5
Rotación Patrim. Liquido = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Patrimonio Liquido}}$	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
	157,468,724.73	177,345,205.48	165,981,600.56	188,353,057.04	212,110,945.99
	=	=	=	=	=
RESULTADO	1.27	1.17	1.30	1.20	1.10

Fuente: Esta investigación.

A diferencia del Activo, el patrimonio liquido ha rotado mas de una vez indicando que ha contribuido a la generación de ingresos, para lo cual se tiene que para los años 2009,10,11,12 Y 13 el patrimonio representado en la inversión realizada por los accionistas roto 1.27, 1.17, 1.30, 1.20 y 1.10 veces respectivamente.

16.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Cuadro 78. Rentabilidad Operacional Projectada

	1	2	3	4	5
Rentab. Operac. = $\frac{\text{Util. o Perd. Oper.} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$	-3,618,320.06	6,433,991.39	17,468,314.90	26,821,929.17	35,085,455.42
	200,259,191.75	208,286,791.71	216,570,630.68	225,230,320.77	234,227,091.21
	=	=	=	=	=
RESULTADO	-1.81%	3.09%	8.07%	11.91%	14.98%

Fuente: Esta investigación.

La rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social esta representada por el porcentaje que contribuyen los ingresos a la generación de utilidades operacionales. De esta manera se tiene que para la organización durante el primer año dichos ingresos no aportan a la obtención de la utilidad operacional por cuanto se calcula un -1.81%, caso contrario a los siguientes años, por cuanto se empieza a contribuir para el 2009 con un 3.09% con sentido creciente hasta el 2013, año en que se obtiene una cifra de 14.98%.

Cuadro 79. Margen De Utilidad Neta Proyectada

	1	2	3	4	5
Margen Utilidad = Utilidad Neta x =	8,979,008.25	20,970,475.1	10,735,467.71	24,303,484.3	37,729,882.21
Neta		4		4	
$\frac{100}{Ventas}$	242,653,398.2	256,334,613.	271,147,590.0	287,462,849.	305,402,226.0
	9	54	2	15	2
	=	=	=	=	=
RESULTADO	3.70%	8.18%	3.96%	8.45%	12.35%

Fuente: Esta investigación.

Para los años 2009 y 2011, se presentan los porcentajes más bajos de ingresos netos que generan utilidad antes de impuestos, ya que reflejan un 3.70% y 3.96% respectivamente, sin embargo para el ultimo año se demuestra el mayor porcentaje de contribución a la utilidad, ya que se obtiene un 12.35%, siendo bastante considerable el aumento.

Cuadro 80. Rentabilidad Del Patrimonio Proyectado

	1	2	3	4	5
Rentab. Patrimonio = Utilidad Neta x =	8,979,008.25	20,970,475.1	10,735,467.7	24,303,484.34	37,729,882.21
		4	1		
$\frac{100}{Patrimonio}$	157,468,724.	177,345,205.	165,981,600.	188,353,057.0	212,110,945.9
	73	48	56	4	9
	=	=			
RESULTADO	5.70%	11.82%	6.47%	12.90%	17.79%

Fuente: Esta investigación.

Las utilidades netas que mayor porcentaje representa sobre el patrimonio son las obtenidas en los años 2012 y 2013, por cuanto su cifra porcentual asciende a 12.90% y 17.79% respectivamente seguido del año 2010 que participa con un 11.82%. Es decir el rendimiento de la inversión del accionista se ve sustentado por estas cifras y se plantea como lo esperado para los años proyectados.

Cuadro 81. Rentabilidad Del Activo Proyectado

	1	2	3	4	5
Rentabilidad Activo = Utilidad Neta =	14,890,560.95	34,265,482.26	17,541,613.91	39,711,575.72	61,650,134.33
$\frac{Activo Total}$	325,480,953.57	332,813,519.40	281,337,648.70	268,751,267.63	276,742,969.33
	=	=			

RESULTADO	4.57%	10.30%	6.24%	14.78%	22.28%
------------------	-------	--------	-------	--------	--------

Fuente: Esta investigación.

La tendencia de la rentabilidad sobre el activo es creciente durante el transcurso de los cinco años, iniciando para el año 2009 con un 4.57% y finalizando en el año 2013 con un 22.28%, dicho incremento es considerable y se estima por los aumentos graduales de la utilidad neta.

Estos porcentajes representan igualmente la efectividad de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

17. FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACION FINANCIERA¹⁷

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El "flujo neto de caja" es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados período por período. El principio básico de la evaluación es LA EMPRESA resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil se han identificado y cuantificado adecuadamente

Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

- Las erogaciones correspondientes a las inversiones EN ACTIVOS FIJOS que se realizan principalmente en el período 0 para este caso el año 2008
- Los gastos que se causan y se pagan en el período de funcionamiento proyectado
- Los ingresos recibidos por la prestación del servicio.

La tarea fundamental de los analistas financieros es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.¹⁸

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia un determinada alternativa de inversión , asumen una gran

¹⁷ MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

¹⁸ MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia unas alternativas en detrimento de otros.

Antes que nada es preciso definir un patrón o norma que permita calificar las diferentes opciones de utilización de los recursos escasos, en sus usos más eficientes.

La evaluación de alternativas de inversión es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. Es bien importante indicar lo que significa en términos económicos el concepto de invertir.

Por otro lado, el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro.

Dado que la inversión supone un sacrificio, es bien importante determinar con la mayor claridad posible si la alternativa de inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación.

Todo inversionista antes de asignar recursos hacia determinado propósito tiene en mente que el sacrificio económico que realiza se vea compensado con el mayor rendimiento sobre su inversión, esto se conoce con el nombre costo de capital o tasa de interés de oportunidad TIO%; por debajo de esta tasa no se puede invertir porque no se compensaría el costo de oportunidad de los promotores

Para determinar la TIO (Tasa de Interés de Oportunidad) que se va a constituir en la base fundamental en la etapa evaluativa, se tiene en cuenta dos aspectos:

- El comportamiento de la tasa referencial del mercado financiero (DTF%) en el momento de la evaluación. La DTF (E.A) el día 09 de Septiembre de 2009 es de 4,94%¹⁹
- El nivel de riesgo al que esta expuesto la empresa el cual se cuantifica teniendo en cuenta los cambios y fluctuación en su entorno económico, El tipo de proyectos que desarrolla y que pretende desarrollar y su entorno GENERICO en cuanto se refiere al comportamiento de la

¹⁹ Diarios Económico La República – Septiembre 09 de 2009

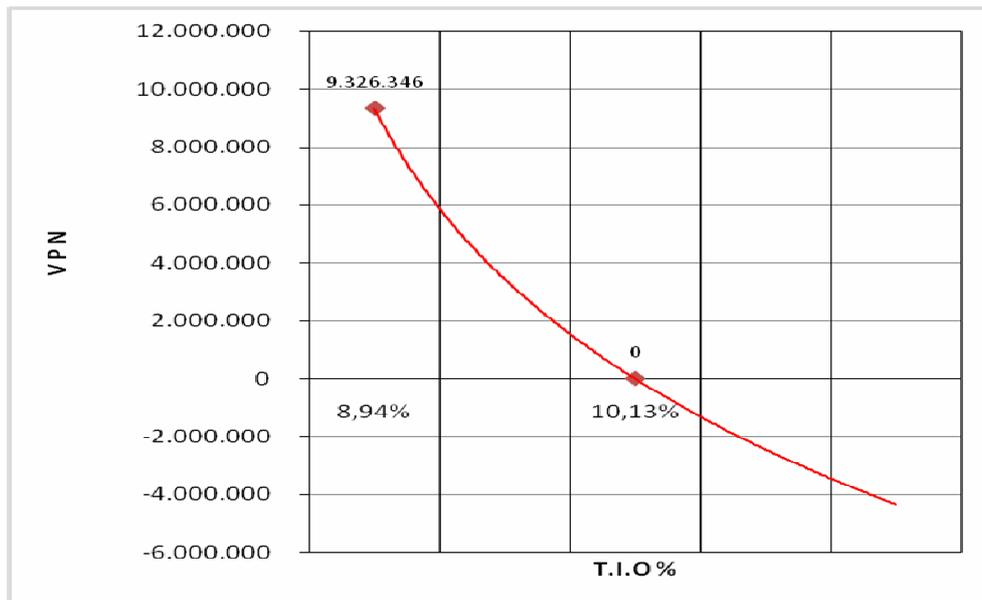
demanda y la oferta, nivel de inversión, el impacto del entorno social, tecnológico y ambiental, etc

- 4% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico de la empresa, para determinar así una tasa referencial (Tasa de Internes de Oportunidad) del 8,94% que es la resultante de la DTF vigente en el momento de evaluación y 4% como premio o prima al riesgo para los inversionistas

FLUJO DE CAJA PARA LA EVLUACION FINANCIERA

T.I.O.%		8,94%
AÑO	FNC	
0	-262.988.895	
1	44.782.121	
2	70.484.992	
3	60.078.752	
4	74.695.376	
5	110.960.689	
VPN	\$ 9.326.346	
TIR	10,13%	
RBC	\$	1,04

GRAFICA INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA



17.1 INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA

17.1.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN): Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

$$VPN_{(0)}(i) = \sum VPI_{(0)}(i) - \sum VPE_{(0)}(i)$$

VPN = Valor presente neto

VPI = Valor presente neto ingresos

VPE = Valor presente neto egresos

i = Tasa de interés – TIO

(0) = Periodo de evaluación (periodo cero)

Criterios:

Si $VPN > 0$: viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Si $VPN < 0$: el proyecto no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si $VPN = 0$: la decisión es de indiferencia.

17.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO. Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

$$\text{Si } VPN_{(0)}(i) = \sum VPI_{(0)}(i) - \sum VPE_{(0)}(i)$$

Si $i = \text{TIR}$

$$0 = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR}) - \sum VPE_{(0)}(\text{TIR})$$

$$\sum VPE_{(0)}(\text{TIR}) = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR})$$

Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la $\text{TIR} > \text{TIO}$: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la $\text{TIR} < \text{TIO}$: el proyecto debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la $\text{TIR} = \text{TIO}$: la decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

17.1.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

$$\text{RBC}_{(0)}(i) = \frac{\sum VPI_{(0)}(i)}{\sum VPE_{(0)}(i)}$$

$$\Sigma VPE_{(0)}(i)$$

Si la relación Beneficio Costo es > 1 el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.

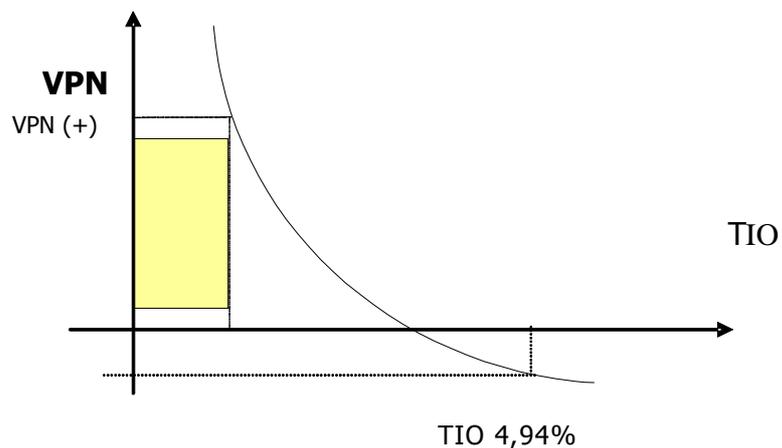
Si la RBC es < 1 el proyecto debe ser rechazado porque un peso invertido en el proyecto, este está generando sumas menores a pesos de hoy.

Si la RBC = 1, el criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

Teniendo en cuenta lo anterior se analizan financieramente los indicadores obtenidos

VPN \$ \$ 9.326.346 : La empresa se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera de la empresa

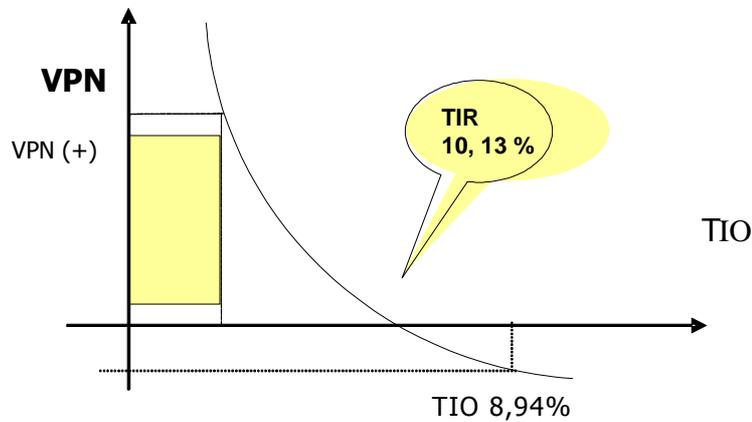
Grafica No.
Valor Presente Neto



Fuente: Esta investigación.

TIR 10,13% $>$ TIO del 8,94%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIO del 8,94%.

Grafica No.
Tasa Interna de Retorno –Escenario Optimista



Fuente: Esta investigación.

La relación Beneficio Costo es de \$ 1,04 > 1 entonces la empresa es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de \$ 0,04 por cada peso invertido

El TRI (Tiempo de Recuperación de la Inversión) tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del **método de VPN** del inciso anterior, es decir los flujos descontados, determinaremos el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva, la que se aprecia hasta el año 4

17.2 VALOR ECONOMICO AGREGADO – EVA

El entorno empresarial actual está hoy, más que nunca, enfocado a la obtención de lo que se denomina genéricamente “valor añadido”. Los inversores demandan a los gestores de sus empresas que sean capaces de aportarles valor a través de la revalorización al alza de su inversión, creando riqueza. Sigue siendo cierto, por tanto, el objetivo último de la empresa entendido como la maximización de su valor hará que los accionistas obtengan la recompensa esperada a su aportación de capital y estén dispuestos a seguir manteniendo su inversión.

La creación de valor hay que definirla como la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo. Y la aportación de valor debe impregnar y extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización. El EVA ha nacido como una herramienta, simple, comprensible y muy útil para extender y compartir esta filosofía entre todos los empleados y gestores.

Como todas las herramientas de gestión, no está exenta de inconvenientes y desventajas que pueden mermar su función explicativa del valor. Sin embargo, existen mecanismos que permiten adaptar el concepto para superar estas deficiencias aunque, como veremos, ello pueda perjudicar una de sus principales ventajas como es la simplicidad.²⁰

Concepto de EVA

El concepto de EVA no es nuevo. Sin duda, no es más que una variación de lo

que tradicionalmente se ha dado en llamar “valor o beneficio residual” y que se definía como el resultado se obtenía al restar al beneficio operativo los costes de capital.

El EVA se puede estudiar, en principio como un indicador que calcula la capacidad que tiene una organización para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve²¹

En otras palabras el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital

La Formula básica es:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

²⁰ www.monografias.com

²¹ Análisis Financiero Aplicado – Héctor Ortiz Anaya – Pág. 269

En donde:

EVA = Valor Económico Agregado

UNA = Utilidad Neta Ajustada

ANF = Activo Neto Financiado

CPC = Costo Promedio de Capital

La importancia del EVA radica en que es un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también el costo y riesgo de dichos recursos.

Teniendo en cuenta lo anterior el calculo del EVA BASICO para la empresa ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE

CALCULO ACTIVO NETO FINANCIADO

AÑO	TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONI O	OBLIGAC. + PATRIMONIO	ANF
2007	236.081.526	66.865.339	169.216.187	207.533.887	28.547.639
2008	339.505.100	171.504.666	168.000.434	302.668.681	36.836.419

CALCULO UTILIDAD NETA AJUSTADA

Existe alguna disparidad de criterios en cuanto a la inclusión o deducción de los otros ingresos NO OPERACIONALES en el calculo del UNA. Pero se prefiere incluirlos teniendo en cuenta que dichos ingresos al igual que los operacionales son producto del uso de los activos²²

UNA - 2007: \$ 23.289.318

²² Análisis Financiero Aplicado – Héctor Ortiz Anaya – Pág. 271

UNA - 2008: \$ 19.744.632

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.007			
OBLIGACIONES	21,14%	18,46%	3,90%
PATRIMONIO TIO%	8,94%	81,54%	7,29%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 11,19%			

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.008			
OBLIGACIONES	21,14%	44,49%	9,41%
PATRIMONIO TIO%	8,94%	55,51%	4,96%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 14,37%			

CALCULO DEL EVA

AÑO	U.N.A.	A.N.F.	C.P.C	EVA
2007	23.289.318	28.547.639	11,19%	20.094.837
2008	19.744.632	36.836.419	14,37%	14.451.239

El resultado anterior tanto para el año 2007 y 2008 significa que la empresa genera valor agregado, es decir las cantidades positivas indican que la UTILIDAD NETA SI HA PODIDO RETRIBUIR EL COSTO MINIMO EXIGIDO.

El resultado positivo significa generación de valor pero su tendencia 2007-2008 es a reducir este indicador, por lo tanto se requiere tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados

A futuro este problema de orden financiero tiende a corregirse si se adelanta rigurosamente el plan de acción financiero propuesto en el presente trabajo

CONCLUSIONES

El diagnóstico del área financiera principalmente tendiente a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se realizó en este estudio fue el prerrequisito para posteriormente definir un plan financiero a través de la presupuestación y evaluación financiera

Después de la realización de este estudio se puede concluir que la empresa analizada está desarrollando un proceso de perfeccionamiento empresarial, teniendo una trascendental importancia en el panorama económico y financiero, pues a través de ello se ha logrado y se logrará conocer situaciones que faciliten la toma de decisiones en donde no se arriesgue el capital invertido y las operaciones generen bajo costo.

Fundamentalmente se conoció la situación financiera que permite dar una conclusión certera sobre los aspectos de eficiencia económica, la gestión empresarial, el aprovechamiento de los recursos y la obtención de utilidades.

La gestión empresarial mostró un grado de actividad necesaria para mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando actualmente, con posibilidades de mejorar gestión e interés sobre las condiciones económicas de E/S GUADALUPE.

Finalmente en cuanto a la obtención de utilidades cabe anotar que dependieron de todo el proceso del ciclo contable que en periodos pasados dependía del manejo eficiente de los ingresos y los gastos, pero que gracias a la proyección se puede vislumbrar que si se llevan a cabo las políticas planteadas susceptibles de cambio y de modificaron de acuerdo al entorno económico, se puede controlar mejor el proceso contable y lograr como se plasma en las proyecciones, una utilidad con tendencia creciente.

Al culminar el desarrollo de este proyecto se define entonces que la importancia de las finanzas y la Administración Financiera radica en analizar la empresa desde el punto de vista del componente financiero y evaluar así los posibles eventos después de llevar a entornos futuros la organización para estar al tanto del medio cambiante en ámbitos sociales, económicos y financieros, sin descartar la situación actual que tiene implicaciones en las decisiones futuras, de esta manera se reducen incertidumbres y se evita que se generen expectativas contraproducentes al movimiento financiero de la organización

RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de esta investigación se considero como problema la necesidad de obtener información financiera mas especifica que defina la situación económica actual de la organización. Después de realizado el estudio es posible realizar ciertas recomendaciones y sugerencias a partir de la solución que se ha dado al problema.

Es importante tener en cuenta los indicadores que han resultado después de este estudio, para tomar las decisiones necesarias que puedan facilitar la reorientación financiera de la empresa.

Evaluar el resultado del comportamiento de los últimos años, para evitar las situaciones que alteren las perspectivas esperadas.

Gerenciar bajo criterios de proyección y planeación, el sistema financiero, contable y administrativo de E/S GUADALUPE.

Manejar la información financiera desde un punto de vista mas especifico, es decir la creación de un departamento financiero, ya que es el subsistema financiero en las organizaciones en encargado del manejo adecuado de los recursos

Dar a conocer los resultados que se han obtenido en este estudio tanto a los propietarios de la empresa como a su grupo de colaboradores para estudiar conjuntamente las estrategias y las posibles soluciones previstas en el plan

BIBLIOGRAFIA

SALLENAVE, Jean Paul. **“Gerencia y Planeación Estratégica”**. Grupo Editorial Norma. Colombia, diciembre de 1991.

CARRILLO Gladys. **“Análisis y Administración Financiera”**. Ecoediciones. Bogotá 2003

ORTIZ ANAYA, Héctor. **“Análisis Financiero Aplicado”**. Edición 11, Universidad Externado de Colombia 2002.

ARTURO DELGADO, Miguel Ángel. **“Análisis Financiero”**, Cesmag- Pasto. 2000

CORTES RAMIREZ, Adolfo. **“Análisis de Estados Financieros”**. Esap- 1999

DAVID, Fred. **“La Gerencia Estratégica”**. Legis, Colombia, agosto de 1991.

GOODSTEIN, Leonardo y NOLAN, Timothy. **“Planeación Estratégica: Una Guía Completa”**. Ed. MC Graw Hill, Bogotá, 2000. 442 Pág.

SERNA GÓMEZ, Humberto. **“Gerencia Estratégica”**. 3R Editores, Santafé de Bogotá, 1997, 385 Pág.

Documentos y Archivos de la Empresa Estación de Servicio Guadalupe – San Juan de Pasto 2009

NETGRAFIA

VANEGAS SALVADOR, Guido. ***“Planificación Estratégica”***. [Artículo de Internet]. Disponible en <http://geocities.com/svg88/>, [abril 2 de 2008].

NAVARRETE CARRASCO, Roberto Clemente. ***“Planeación Estratégica en los Negocios”***. [Artículo de Internet]. Disponible en <http://gestiopolis.com/>, [abril 2 de 2008].

ANEXO A



ENTREVISTA EMPLEADOS ESTACION DE SERVICIO GUADALUPE

Objetivo: Identificar en forma directa los diferentes aspectos que inciden en la actitud y motivación del personal al servicio de la organización.

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda de la manera más objetiva señalando con una X la respuesta de su preferencia.

Pregunta.

	SI	NO
1. Conoce la misión de la empresa?	—	—
2. Esta la misión por escrito?	—	—
3. Conoce la visión de la empresa?	—	—
4. Esta la visión por escrito?	—	—
5. Conoce el organigrama?	—	—
6. Conoce los objetivos?	—	—
7. Conoce las políticas?	—	—
8. Existe un manual de funciones?	—	—
9. Existe un manual de procedimientos?	—	—
10. Conoce el reglamento interno?	—	—
11. Promueve la empresa la creatividad?	—	—
12. La empresa ofrece capacitación periódica?	—	—
13. Se le dio inducción?	—	—
14. Se puede comunicar fácilmente con su jefe?	—	—
15. La empresa realiza programas recreativos?	—	—

ANEXO B



ENCUESTA CLIENTES

1. Es usted cliente habitual de una estación de servicio en particular?
Si ___ No ___
- 2.Cuál?

Becord	
Canar	
Cootranar	
Corporación	
E/S Andina	
E/S El puente	
E/S Galeras	
E/S Guamuez	
E/S Internacional	
E/S Juanambu	
E/S Metropolitana	
E/S Morasurco	
E/S Parque Infantil	
E/S Daza	
Falcon	
Fatima	
Guadalupe	
Guitara	
Panamericana	
Servicentro la 17	
Servicentro la Victoria	
Servicentro las Avenidas	
Servicentro Super	
Servisur	
Supertaxis del sur	
Terpel de occidente	

Otra _____

3. Cuál es la razón por la que usted es cliente de esa estación?

Good Will - Buen nombre	
Tradición	
Ubicación	
Amplia infraestructura	
Calidad del servicio	
Precios competitivos	
Promociones	
Publicidad	
Buena atención	

4. Que productos o servicios adquiere usted en esa estación?

Combustibles	
Lubricantes y filtros	
Servicios de diagnosticentro	
Servicios de lavadero	

5. Por cuanto tiempo ha sido cliente de dicha estación de servicio?

Menos de 1 año	
Entre 1 y 5 años	
Más de 5 años	

Observaciones:
