

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
Facultad de Ciencias administrativas Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría
Título del Trabajo de Titulación
“La gestión financiera y su efecto en la toma de decisiones en
SURCOMPI Sociedad Anónima de la ciudad de Manta”

Autor

Gloria Alexandra Mera Mendoza

Director del trabajo de Titulación

Mg Shirley Elizabeth Vinueza Tello

Trabajo de titulación de pregrado presentado como requisito para la obtención del
título de licenciado en contabilidad y auditoría

Manta, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Mera Mendoza Gloria Alexandra, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "La gestión financiera y su efecto en la toma de decisiones en SURCOMPI Sociedad Anónima de la ciudad de Manta".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 21 de enero de 2026.

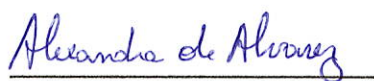
Lo certifico,



Mg. Shirley Vinueza Tello
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gloria Alexandra Mera Mendoza, con cédula de identidad número 1308985082, declaro que el presente trabajo de titulación **“La gestión financiera y su efecto en la toma de decisiones de SURCOMPI, Sociedad Anónima de la ciudad de Manta”**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y la observación minuciosa y meticulosa de la información presentada. Así mismo declaro que el contenido investigativo connota el desarrollo y diseño original elaborado con la supervisión del tutor académico de la investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autora y es responsabilidad de la misma.



Gloria Alexandra Mera Mendoza

C.I. 130898508-2

E-mail: e1308985082@live.uleam.edu.ec

E-mail: gloriamera77@gmail.com

Telf. Cel.:0967579789

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Mera Mendoza Gloria Alexandra, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025 (2) el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es ""La gestión financiera y su efecto en la toma de decisiones en SURCOMPI Sociedad Anónima de la ciudad de Manta".".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 21 de enero de 2026.

Lo certifico,



Mg. Shirley Vinueza Tello

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación presentado por la Sra. Gloria Alexandra Mera Mendoza, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

Con el tema "La gestión financiera y su efecto en la toma de decisiones en SURCOMPI Sociedad Anónima de la ciudad de Manta".

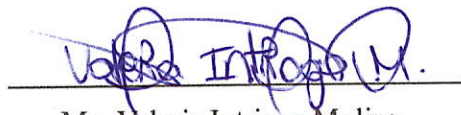
Para constancia firman:



Ing. Erick Calderero Villagómez
Presidente del Tribunal



Mgs. Pedro Javier Cedeño Chóez
Miembro del Tribunal



Mg. Valeria Intriago Molina
Miembro del Tribunal

Dedicatoria

Este trabajo de titulación es la culminación de cuatro años de estudio, colmados de esfuerzo, dedicación, constancia y disciplina. Es un tributo a Dios por haberme permitido cumplir con este, uno de mis propósitos de vida, a mis padres por la vida y formación ética impartida, a mis hijos Jade y Roy Álvarez Mera por el impulso y la motivación que siempre me brindaron, a mi esposo Valentín Álvarez por la oportunidad y apoyo que permanentemente me proporcionó, y a todas las mujeres que pasada su etapa de juventud y siendo madres de familia, deciden obtener una profesión, demostrando así, que somos capaces de llevar nuestros hogares y a la par, prepararnos y cumplir sueños. ¡El éxito se puede lograr a cualquier edad ;

Agradecimiento

Mi eterna gratitud a la ingeniera Shirley Vinueza, tutora de este proyecto de investigación, por su dirigencia, apoyo y paciencia; al ingeniero Cristhian Duarte por sus valiosos consejos y ayuda, a los señores docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la ULEAM, de forma especial a los ingenieros Nilda Zambrano, Laysy Vélez, Carmen Gutiérrez, Argelio Hidalgo , David Macias, Walter Mendoza y Juan Carlos Cevallos por su fe y confianza en mí, y por la motivación que siempre me inspiraron, a mi padre celestial por la oportunidad de vida para cumplir con este sueño, a mi familia que no permitió que yo me rindiera y a la empresa SURCOMPI S.A. representada por la señora gerente Virginia Pico, quien me brindó la apertura y el acceso a la información para la culminación de esta investigación.

Resumen

La gestión financiera, en toda organización se constituye en una parte esencial de la planificación estratégica, puesto que, al aplicarla correctamente, se garantiza que haya liquidez para las actividades de cualquier entidad. El presente proyecto de investigación analiza la gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de SURCOMPI S.A., motivada en analizar las causas del déficit de recurso monetario por la que en los actuales momentos atraviesa la entidad objeto de estudio, para esto aplicamos la investigación descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, técnicas como la entrevista y aplicación de análisis financiero horizontal, vertical e indicadores financieros y de gestión, que permitieron evidenciar la falta de planificación financiera, ausencia de políticas financieras y una gestión financiera informal, elementos que impactan directamente la toma de decisiones estratégicas gerenciales en SURCOMPI S.A. A lo largo de esta investigación, se ha observado la importancia de aplicar planificación financiera para el direccionamiento de la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos, establecer estrategias para mejorar el alcance de las metas y estar preparado ante posibles situaciones futuras como la falta de liquidez.

Palabras clave

Gestión financiera, toma de decisiones, impacto, liquidez, déficit, estrategias.

Abstract

Financial management, in every organization, constitutes an essential part of strategic planning, since when applied correctly it is predicted that there will be liquidity for the activities of any entity. This research project analyzes financial management and its impact on decision-making of SURCOMPI S.A., motivated to analyze the causes of the monetary resource deficit that the entity under study is currently experiencing, for this we apply descriptive research with a qualitative and quantitative approach, techniques such as interviews and application of horizontal, vertical financial and management indicators, which made it possible to demonstrate the lack of financial planning, absence of general-financial policies and informal financial management, all of this impacts directly making strategic management decisions at SURCOMPI S.A. With the development of this research, the importance of applying financial planning, general-financial policies and financial management to achieve the economic stability that every commercial entity requires to obtain sustainability and empowerment in the market has been proven.

Keywords

Financial management, decision-making, impact, liquidity, déficit, strategies.

Contenido

Título del Trabajo de Titulación.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
HOJA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	IV
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Resumen.....	VIII
Abstract	IX
Introducción	18
Capítulo I.....	20
1.1 Revisión de la Literatura	20
1.1.2 Fundamentos teóricos.....	23
1.1.2.1 Variable Independiente:.....	23
1.1.2.1.1 Gestión financiera.....	23
1.1.2.1.2 Tipos de gestión financiera	23
1.1.2.1.2.1 Gestión financiera estratégica.....	23
1.1.2.1.2.2 Gestión financiera operativa	24
1.1.2.1.2.3 Gestión financiera de control.....	24
1.1.2.1.3 Planificación financiera.	24
1.1.2.1.4 Administración de capital de trabajo	24
1.1.2.1.5 Área de Inversión	24
1.1.2.1.6 Área de financiamiento	25
1.1.2.1.7 Activos.....	25
1.1.2.1.8 Pasivos	25
1.1.2.1.9 Patrimonio.....	25
1.1.2.1.10 Flujo de efectivo.....	25
1.1.2.1.11 Los estados financieros.....	25
1.1.2.1.12 Importancia de la gestión financiera	26

1.1.2.2 Variable dependiente	26
1.1.2.2.1 Toma de decisiones.....	26
1.1.2.2.2 Características de la toma de decisiones	27
1.1.2.2.3 Etapas de la toma de decisiones	27
1.1.2.2.4 Herramientas para la toma de decisiones	29
1.1.2.2.5 Tipos de decisiones.....	30
1.1.2.2.5.1 Decisiones corporativas	30
1.1.2.2.5.2 Decisiones estratégicas o de planificación.....	30
1.1.2.2.5.3 Decisiones tácticas o de pilotaje.....	30
1.1.2.2.5.4 Decisiones operativas o de regulación	30
1.1.2.2.6 Decisiones según el método utilizado	31
1.1.2.2.6.1 Decisiones rutinarias o programadas.....	31
1.1.2.2.6.2 Decisiones de emergencia o de riesgo.....	31
1.1.2.2.7 Decisiones según la intervención	31
1.1.2.2.7.1 Decisiones individuales.....	31
1.1.2.2.7.2 Decisiones por consulta	31
1.1.2.2.7.3 Decisiones de grupo.	31
1.1.2.2.8 Importancia de la toma de decisiones	31
1.1.2.3 Ratios Financieros.....	32
1.1.2.3.1 Ratios de Liquidez.....	32
1.1.2.3.2 Ratios de Actividad o Eficiencia	33
1.1.2.3.3 Ratios de Endeudamiento	35
1.1.2.3.4 Ratios de Rentabilidad.....	36
1.1.2.3.5 Ratios de Mercado.....	37
1.1.3 Marco Legal	39
1.1.3.1 Constitución de la República del Ecuador	39
1.1.3.2 NIFF para PYMES.....	39

1.1.3.3 LRTI Ley de Régimen Tributario Interno y el Código Tributario	40
Capítulo II Metodología.....	41
2.1 Área de estudio	41
2.2 Enfoque Metodológico	42
2.2.1 Tipo de Investigación	42
2.3 Instrumentos para recolección de datos.....	43
2.3.1 Entrevista	43
2.3.2 Revisión documental	43
2.4 Población	43
2.5 Muestra	44
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos	45
2.6.1 Entrevista a la Sra. Gerente de SURCOMPI S.A. (Evidencia en Anexos 1)	45
2.6.1.1 Análisis de las respuestas de la entrevista de la Gerente de SURCCOMPI	47
2.6.2 Entrevista al señor contador de SURCOMPI. (Evidencia en Anexos 2)	47
2.6.2.1 Análisis de las respuestas de la entrevista al sr. Contador Cristhian Duarte.....	49
2.6.3 Entrevista a la señora asistente contable1 de SURCOMPI. (Evidencia en Anexos 3)	49
2.6.3.1 Análisis de las respuestas de la entrevista a la Asistente Contable1. Ingeniera Mireya Franco.....	51
2.6.4 Entrevista a la segunda asistente contable de S.A. (Evidencia en Anexos 4)	51
2.6.4.1 Análisis de las respuestas de la entrevista a la asistente contable2 Ingeniera Alexandra Holguín.....	52
2.6.5 Entrevista al señor despachador de combustible (Valentín Álvarez). Evidencia en Anexos 5	52

2.6.5.1 Análisis de la entrevista efectuada al señor Valentín Álvarez (despachador de combustible de SUROMPI S.A.).	53
2.6.6 Análisis vertical, y horizontal de los estados financieros de los periodos 2023-2024, y de los resultados del cálculo de Indicadores. (Anexos #6, #7 y #8)	54
2.6.6.1 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera (periodos 2023-2024)	54
2.6.6.2 Análisis horizontal del estado de situación financiera (periodos 2023-2024)	54
S	54
2.6.6.3 Análisis horizontal del estado de resultados periodos 2023-2024	55
2.6.6.4 Análisis de los resultados del cálculo de los indicadores	55
2.6.6.5 Análisis Benchmarking (Análisis comparativo)	56
2.7 Triangulación de la información, entre entrevistas, análisis horizontal-vertical de los estados financieros y de los indicadores financieros de los periodos 2023 y 2024.	60
2.8 Conclusión de la triangulación	61
Capítulo III	62
La propuesta	62
3.1 Título de la propuesta	62
3.2 Justificación	62
3.3 Objetivo General	62
3.4 Objetivos Específicos	62
3.5 Fundamentación de la propuesta	63
3.6 Descripción de la propuesta	63
3.7 Factibilidad de la propuesta	63
3.7.1 Factibilidad económica	63
3.7.2 Factibilidad humana	64
3.7.3 Factibilidad tecnológica	64
3.7.4 Factibilidad Legal	64

3.8 Beneficiarios de la propuesta.....	64
3.9 Presentación de la Propuesta	65
.....	66
3.9.1.1 Misión y Visión de SURCOMPI S.A.....	67
3.9.1.2 Organigrama estructural de SURCOMPI S.A.	67
3.9.1.3 Diagnóstico del problema encontrado.....	67
3.9.1.5 Riesgos	68
3.9.1.6 Tiempo de aplicación	69
3.9.1.7 Glosario de Términos.....	69
3.9.2 Elaboración del Modelo de Planificación Financiera	69
3.9.2.1 Cronograma mensual de las actividades de la Planificación Financiera	72
3.9.2.2 Aplicación del BSC (BALANCED SCORECARD).....	73
3.9.2.2.1 Mapeo estratégico.....	73
3.9.2.2.2 BSC	74
3.9.2.3 Práctica de algunas de las Acciones Inmediatas.....	80
3.9.2.3.1 Análisis FODA SURCOMPI S.A.	80
3.9.2.3.2 Análisis PESTEL de SURCOMPI S.A.....	81
3.9.2.3.3 5 Fuerzas de Porter de SURCOMPI S.A.....	82
3.9.2.4 Comparaciones con el mercado. Análisis Benchmarking	83
3.9.3 Establecimiento de Políticas Financieras para SURCOMPI S.A.	85
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	98
Referencias.....	99
Anexos	104
Anexos 1 Imagen de la entrevista realizada a la señora gerente, Ingeniera Virginia Pico.....	105

Anexos 2. Imagen de la entrevista realizada al señor contador Ingeniero Cristhian Duarte.....	105
Anexos 3. Imagen de la entrevista a la asistente contable Ingeniera Mireya Franco	106
Anexos 4. Imagen de la entrevista a la asistente contable Ingeniera Alexandra Holguín.....	106
Anexos 5. Imagen de la entrevista al señor despachador de combustible Valentín Álvarez	107
Anexos 6. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera de los periodos 2023 y 2024.	108
Anexos 7. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de los periodos 2023 y 2024.....	125
Anexos 8. Aplicación de indicadores financieros de los periodos 2023 y 2024. ...	129
Anexos 9. Glosario de Términos.	130

Índice de Tablas

Tabla 1 Herramientas de apoyo para la toma de decisiones.....	29
Tabla 2 Índices o Ratios de Liquidez	33
Tabla 3 Índices o Ratios de Actividad.....	34
Tabla 4 Índices o ratios de Endeudamiento.....	35
Tabla 5 Índices o ratios de Rentabilidad	36
Tabla 6 Índices o Ratios de Mercado	38
Tabla 7. Número de Personas que laboran en SURCOMPI S.A.....	44
Tabla 8. Muestra de SURCOMPI S.A.	45
Tabla 9 Análisis comparativo	57
Tabla 10 Muestra del Cálculo de Indicadores para el Análisis Benchmarking.....	58
Tabla 11 FODA SURCOMPI.....	80
Tabla 12 PESTEL SURCOMPI	81
Tabla 13 5 Fuerzas de Porter.....	82
Tabla 14.Fórmula de Ratios financieros aplicados en esta planificación.....	133

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Gráfico Estadístico-del Análisis Benchmarking	59
Ilustración 2 Capital de Trabajo	60
<i>Ilustración 3 Indicadores de Endeudamiento</i>	61
Ilustración 4 Indicadores de Inventarios	61
Ilustración 5 Organigrama de SURCOMPI S.A.	67
Ilustración 6 Mapeo.....	73
Ilustración 10 Índices de los estaos financieros	129
Ilustración 11Conceptos de FODA	135
Ilustración 12Conceptos de PESTEL.....	135
Ilustración 13Conceptos de las fuerzas de Porter	136
Ilustración 14 Conceptos del BSC	136

Introducción

La gestión financiera es el medio mediante el cual las organizaciones asignan eficientemente sus recursos para generar rentabilidad y sostenibilidad. A nivel global, autores como Zabala et al. (2021) manifiestan que la economía cambiante exige un uso eficiente del recurso monetario, donde el análisis financiero es imprescindible para aplicar medidas correctivas que forjen el crecimiento empresarial. En el contexto de América Latina y Ecuador, el sector de abastecimiento de combustible es un eje principal que dinamiza la economía y aporta significativamente al PIB. No obstante, en la ciudad de Manta, las unidades de negocio de este sector presentan vulnerabilidades como una escasa cultura financiera, lo que impide ejecutar análisis técnicos para una adecuada toma de decisiones.

En la literatura de Alonso-Aguilar et al. (2020), exponen que la competitividad depende directamente de la administración de los recursos financieros. Asimismo, Huachillo, Ramos y Pulache (2020) recalcan que una gestión financiera oportuna permite a la empresa contar con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones. En el caso de SURCOMPI S.A., se observa que, a pesar de su relevancia en el mercado local, la organización no aplica formalmente herramientas de gestión, basando su toma de decisiones (variable dependiente) en supuestos. Esta carencia se traduce en una gestión financiera (variable independiente) deficiente, manifestada en la falta de liquidez y un capital de trabajo negativo por dos periodos consecutivos.

La presente investigación se justifica en la necesidad de revertir la inestabilidad financiera de SURCOMPI S.A. Actualmente, la falta de un control riguroso del flujo de caja limita la capacidad operativa de la estación de servicio y compromete el cumplimiento de obligaciones corrientes. Es muy importante realizar un diagnóstico técnico que proporcione datos precisos sobre la salud financiera de la empresa, permitiendo que la gerencia abandone la gestión empírica y adopte decisiones estratégicas fundamentadas en indicadores reales de solvencia y liquidez.

Para dar respuesta al problema identificado, el presente proyecto se plantea como Objetivo General analizar el efecto de la gestión financiera en la toma de decisiones de SURCOMPI S.A. mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo de alcance descriptivo. La

investigación se apoyará en tres objetivos específicos que son: Diagnosticar la aplicación actual de herramientas financieras para el manejo de recursos, analizar los indicadores financieros clave para monitorear la salud económica de la empresa y detectar alertas tempranas en la liquidez, proponer el diseño de un modelo de planificación financiera que asegure el cumplimiento oportuno de obligaciones y direcciona la toma de decisiones estratégicas.

Capítulo I

1.1 Revisión de la Literatura

1.1.1 Antecedentes investigativos

Supone la inclusión de citas y ejemplos de otras investigaciones realizadas sobre la temática. Cedeño, (2021) indica en su trabajo de investigación “Gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ferretería Metal hierro S.A. 2021”, que el objetivo general de su trabajo fue “Analizar la gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Metal hierro S.A, 2021, la metodología utilizada aplicando la investigación cuantitativa de tipo inductivo, para alcanzar el objetivo final del trabajo se recurrió a la investigación bibliográfica y la investigación de campo(encuestas), como resultado se obtuvo que actualmente Ferretería Metal hierro S.A, afronta altos costos y gastos de operación, generados por la falta de política , procedimientos, estrategias y técnicas que sirven para mejorar la productividad total en la empresa, que forman parte de la Gestión Financiera, factor que afecta la rentabilidad, solvencia, liquidez entre otros aspectos económicos-financieros, que no le permiten sobresalir en el mercado local y nacional.

Por su parte Zambrano-Rosado, & Mogro-Rada (2023), en su trabajo “Gestión administrativa financiera y su incidencia en la productividad de la empresa MAREROCE CÍA LTDA, periodo 2020-2021, indica como objetivo general “Analizar la gestión administrativa financiera y su incidencia en la productividad de la empresa MAREROCE Cía. Ltda. Período 2020-2021”; que su metodología aplicada fue la investigación no experimental ya que las variables se analizaron en su contexto natural y los datos se recolectaron en un solo momento, el enfoque investigativo fue cualitativo-cuantitativo, su muestreo fue no probabilístico por conveniencia y su técnica de recolección de datos utilizada la encuesta. Al finalizar la investigación se determinó que la gestión administrativa y financiera presenta debilidades en aspectos relacionados con el talento humano, aplicación de manuales de funciones y aplicación de herramientas financieras para establecer la situación actual de la empresa y la productividad obtenida en determinado periodo.

En la investigación de Garofalo-Muño & Galces-Napa (2024) titulada “Gestión Financiera para la toma de decisiones del Centro Médico “Corazones Felices” en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2024” cuyo objetivo general es “Proponer un conjunto integral

de políticas y procedimientos de gestión financiera y administrativa para el Centro Médico “Corazones Felices”, para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones financieras y asegurar la sostenibilidad económica a través de prácticas éticas y responsables, orientadas a fortalecer la calidad de los servicios médicos ofrecidos durante el periodo 2024” utilizó el método de investigación inductivo y análisis cualitativo, además empleó técnicas de entrevista y cuestionario de control interno, determinándose ausencia de registros contables, y propuso la aplicación de Gestión financiera e implementación de un sistema contable completo que emita estados financieros eficientes con datos precisos y oportunos que respalden la toma de decisiones empresariales.

Castañeda (2024) en su trabajo de investigación titulado “Gestión financiera para la toma de decisiones en la banca privada del Ecuador”, cuyo objetivo general es “Elaborar estrategias de gestión financiera para la toma de decisiones en los bancos privados del Ecuador”, y en la que aplicó la investigación con un enfoque cuantitativo y un análisis cualitativo para la interpretación de la información proveniente de fuentes primarias y secundarias como libros, artículos de revistas científicas y análisis estadísticos, determinó que la gestión financiera en los bancos privados ecuatorianos denotan procesos y acciones estratégicas para la idónea administración de los recursos y riesgos además de proveer información necesaria al personal para afrontar problemas relacionados al entorno bancario.

Granda, (2021) en su trabajo de investigación titulado “La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de las pequeñas empresas de la ciudad de Machala”, en la que el objetivo general a cumplir fue “determinar la incidencia de la toma de decisiones en la gestión financiera de las pequeñas empresas del cantón de Machala mediante el análisis de la relevancia que presenta este proceso para una mejor administración de los recursos”, y en la que utilizó un enfoque cuantitativo basado en un diseño de investigación experimental, deductivo y descriptivo aplicando técnicas de cuestionarios, con la que pudo determinar el grado de importancia que observa la aplicación de la gestión financiera puesto que hay carencia de conocimientos al respecto y el futuro de las pequeñas empresas en la ciudad de Machala está determinada por la eficiente toma de decisiones basada precisamente en la gestión financiera que se ejecute.

Posligua (2021) ,en su trabajo titulado “Gestión financiera y administrativa y su incidencia en la calidad de servicios del cuerpo de bomberos de San Vicente,2019”, su

objetivo fue “Analizar la gestión financiera y administrativa en la calidad de los servicios del cuerpo de bomberos de San Vicente, periodo 2019”, aplicó el diseño de investigación descriptiva y recopiló información utilizando entrevistas, cuestionarios, encuestas, obteniendo como resultado que la falta de gestión financiera y administrativa es notable, premisa que concuerda con las estimaciones del personal administrativo y técnico del cuerpo de bomberos para la prestación de servicios de calidad, lo que hace necesario y urgente la aplicación de un sistema de gestión eficiente que permita la reactivación institucional y brindar el servicio que San Vicente necesita.

Por su parte Intriago (2024), en su proyecto de investigación titulado “Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones de la empresa pública de Aguas de Manta-EAPAM”, utiliza la investigación mixta básica y empírica porque se fundamenta en actividades prácticas y conjuntamente aplica el método deductivo y técnicas de recolección de datos como entrevistas, análisis financiero, con todo esto el mencionado proyecto señala que la empresa pública Aguas de Manta-EPAM, no cuenta con sostenibilidad financiera ya que sus ingresos y gastos en los periodos estudiados señalan irregularidades en la facturación por conexiones de agua clandestinas lo que equivale a agua tratada no cobrada y por ende disminución en la rentabilidad de la empresa, por lo que debe contar con un sistema de gestión que planifique prevenga y reduzca las pérdidas ocasionadas por las conexiones clandestinas, toma de decisiones eficiente.

Finalmente, Soria (2024), en su trabajo titulado “Gestión financiera y toma de decisiones en Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda.”, en la que el objetivo infiere “analizar la gestión financiera de Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda., para determinar el nivel de influencia en la toma de decisiones”; fue ejecutada con el método de investigación descriptiva bajo una perspectiva cuantitativa, complementada con técnicas de recolección de información como entrevistas y la observación, que denotaron que ha habido un aumento de los pasivos en la empresa debido a decisiones tomadas por casos excepcionales como la pandemia para evitar el despido masivo de empleados, no obstante la empresa se encuentra en situación desfavorable por la falta de liquidez, sin embargo la toma de decisiones efectiva ha sido la razón por la cual la empresa pudo mantenerse sostenible y atravesar la crisis originada por la pandemia del COVID 2019.

1.1.2 Fundamentos teóricos

1.1.2.1 Variable Independiente: Gestión financiera.

1.1.2.1.1 Gestión financiera

Duque, et al., (2020), conceptualizan a la gestión financiera como un campo significativo para toda unidad organizacional, está a cargo de la correcta distribución de los medios económicos y sobre todo de que se utilice eficientemente en el alcance de los objetivos empresariales, se designa como un mecanismo empresarial, siendo una base primordial que analiza resoluciones y hechos relacionados con los modos financieristas de sostenimiento en la funcionalidad de las organizaciones, sin dejar de producir réditos para los accionarios, y cuya finalidad es la de garantizar que los medios económicos sean los idóneos para satisfacer las necesidades de la organización.

De acuerdo con Gutiérrez & Gutiérrez (2021) . la gestión financiera se constituye en una parte integral dentro de la dirección empresarial. Esto supone que debe estar compaginada con otros componentes como la contabilidad y la facturación,

Por su parte Asanza & Avendaño (2023) analizan a la gestión financiera como un apoyo para que las organizaciones direccionen de manera eficiente sus recursos y puedan satisfacer los gastos que se susciten en la operatividad de la organización.

Los autores señalan que la gestión financiera es una técnica con la cual la unidad económica administra los recursos y los distribuye acorde a las necesidades de la misma, que se evidencian en los estados financieros y en base a los cuales se aplica la toma de decisiones empresariales.

1.1.2.1.2 Tipos de gestión financiera. Encontramos, según Cervantes (2024). algunos tipos de gestión financiera, que ejercen un papel primordial en el crecimiento y sostenibilidad de una entidad u organización empresarial, dentro de las cuales encontramos la financiera, estratégica, operativa y de control.

1.1.2.1.2.1 Gestión financiera estratégica. Rocha, N., et al., (2025), manifiesta que se utiliza para la planificación a largo plazo, determinando objetivos financieros alineados con la visión y misión de la organización, tomando en cuenta la toma de decisiones oportuna acerca de inversiones, fusiones, compras-adquisiciones y engrandecimiento del

mercado, este tipo de gestión tiene como objetivo asegurar la expansión sostenible de una entidad comercial a través de la solvencia financiera y una gestión financiera eficiente.,

1.1.2.1.2.2 Gestión financiera operativa. Argumenta, Rocha, N., et al., (2025), que este modelo se fundamenta en la administración del recurso monetario incluyendo los flujos de caja, el capital de trabajo y demás actividades diarias.

1.1.2.1.2.3 Gestión financiera de control. Analiza, Rocha, N., et al., (2025), a este tipo de gestión como que implementa el monitoreo y evaluación del estado de resultados, aplicando indicadores claves de desempeño, elaborando análisis y auditorías internas que permiten identificar zonas de mejora y el correcto aplicativo correctivo que permita consolidar la posición financiera de la empresa,

Por su parte Holguín (2024), señala que la gestión financiera se configura por áreas del negocio o de la empresa para la administración eficiente de sus recursos y toma de decisiones informadas.

Estas áreas son: planificación financiera, administración de capital de trabajo, inversión y financiamiento.

1.1.2.1.3 Planificación financiera. Holguín (2024) señala a esta área como primordial puesto que aquí se establecen los objetivos económicos empresariales y tácticas que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. En este punto se elaboran presupuestos, proyecciones de ingresos y egresos, y la examinación de posibles riesgos, tratamiento con el que se identifican oportunidades de expansión y la disminución de dudas económicas.

1.1.2.1.4 Administración de capital de trabajo. Holguín (2024), infiere que esta área tiene a su cargo la administración de los activos y pasivos corrientes de la unidad empresarial, observando además las cuentas por cobrar, inventarios, y cuentas por pagar, y así la garantía de la estabilización entre la liquidez y la rentabilidad, en resumen, la administración de capital de trabajo facilita la eficiencia operativa y mantiene la estabilidad económica.

1.1.2.1.5 Área de Inversión. Holguín (2024), indica que es la asignación de recursos para optimizar el valor de la organización, para lo cual evalúa proyectos de inversión,

análisis de costo beneficio y elaboración de tácticas para la optimización de la rentabilidad. En esta área la toma de decisiones es imprescindible para el engrandecimiento empresarial.

1.1.2.1.6 Área de financiamiento. Holguín (2024), estipula que en ésta área se ejecuta la obtención de recursos para las operaciones de la empresa y de sus proyectos de expansión, para lo que determina fuentes de financiamiento internas o externas

1.1.2.1.7 Activos. Holguín (2024), manifiesta que es el grupo de bienes y derechos de la empresa, contiene efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, y propiedades. Además, indica que el correcto uso de los activos fijos y circulantes influye en la capacidad operativa y en la obtención de beneficios económicos.

1.1.2.1.8 Pasivos. Holguín (2024), señala que son las responsabilidades financieras que una empresa contrae con terceras personas, su correcto análisis ayuda a gestionar de la mejor forma el endeudamiento y a que haya estabilización entre el financiamiento interno y el externo, puesto que si una entidad organizacional posee altos niveles de endeudamiento enfrenta serios y grandes riesgos financieros, condición que amerita una examinación constante de su capacidad de respuesta a las deudas.

1.1.2.1.9 Patrimonio. Holguín (2024), nos indica que el patrimonio es lo que queda de los activos después de disminuir los pasivos, su evaluación permite determinar si la organización observa respaldo financiero que logre la sostenibilidad operativa, puesto que su solidez atrae la confianza de inversionistas y abre las puertas a nuevas fuentes de financiamiento.

1.1.2.1.10 Flujo de efectivo. Indica Holguín (2024) que los flujos de efectivo revelan la entrada y salida del efectivo en un periodo precisado, su correcta valoración garantiza la liquidez necesaria para cumplir compromisos operativos y aprovechar situaciones de inversión, así mismo indica que un flujo de efectivo con valoración positiva facilita el diseño de estrategias de expansión y optimización de costos.

1.1.2.1.11 Los estados financieros. Rocha et al., (2025). Expresan que los estados financieros remiten información minuciosa sobre la rentabilidad, solvencia y eficiencia de la organización, su evaluación permite detectar problemas financieros, evaluar el funcionamiento empresarial y establecer estrategias de mejoras para la gestión financiera.

La gestión financiera abarca muchas áreas de la empresa como la planificación financiera, el control y análisis del capital de trabajo, la inversión y el financiamiento, dichas áreas a su vez controlan los flujos de caja, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, además de analizar los estados financieros para evaluar el desenvolvimiento operativo y establecer mejoras en la gestión financiera aplicada. Los tipos de gestión financiera aplicables son la gestión financiera estratégica para determinar objetivos a largo plazo, la gestión financiera operativa, que analiza y evalúa el uso del recurso monetario y la gestión financiera de control que evalúa los estados de resultados y aplica indicadores de gestión.

1.1.2.1.12 Importancia de la gestión financiera. De acuerdo con Huachillo et al., (2020) , la gestión financiera es contemplada como una parte fundamental para la toma de decisiones en una empresa, porque determina información relevante para evaluar riesgos, identificar oportunidades de inversión y optimar la utilización de recursos disponibles, además la acertada distribución del capital facilita estrategias que avalan la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Por otra parte, Luna & Meraz (2023) indican que herramientas financieras consienten que los directivos tomen decisiones fundamentados en información precisa. Así mismo indican que los indicadores como el de liquidez, apalancamiento y rotación de activos permiten visualizar una realidad clara sobre la situación económica de la organización, su evaluación ayuda a la identificación de zonas de mejora y la puesta en marcha de rectificaciones necesarias y oportunas.

La unidad organizacional necesita una gestión financiera eficiente, ya que en ella se fundamenta la correcta operatividad de la empresa y que pueda tener un espacio en el mercado y su consecuente adaptabilidad a los cambios que el mismo presente, para esto debe tener presente la toma de decisiones basadas en análisis financieros de la entidad empresarial.

1.1.2.2 Variable dependiente: Toma de decisiones

1.1.2.2.1 Toma de decisiones

De acuerdo con Martínez (2020), citado por Soria (2024) señala que, el proceso de la toma de decisiones se acompaña del análisis de los estados financieros, puesto que los

números se convierten en información de gran relevancia para la examinación de la situación real de la unidad organizacional, y tomar decisiones fundamentadas que también ayuden a mejorar la gestión financiera de la institución.

Por otra parte, Isolano (2023), citado por Soria (2024) , explica que la toma de decisiones consiste elegir entre dos o más opciones siguiendo procesos. La toma de decisiones se aplica en todos los aspectos de vida y pueden darse en situaciones simples o complejas.

Los autores denotan lo importante que es el proceso de tomar decisiones y sobre todo que deben fundamentarse en hechos como por ejemplo los estados financieros en una empresa, para de acuerdo a sus resultados tomar la decisión idónea para la unidad organizacional y mejorar así su gestión financiera para aplicar el proceso de mejoras y empoderamiento en el mercado.

1.1.2.2.2 Características de la toma de decisiones. Conforme expresa Kent (2020) , la toma de decisiones posee características dependiendo de la situación a resolver, así encontramos decisiones a nivel empresarial, personal, y demás, que adicionalmente dependen de agentes externos e internos determinantes en el escogimiento de la mejor opción. Las características principales en orden de relevancia de acuerdo con Kent (2020) son:

- Admite la existencia del problema, y que debe haber una transformación en el presente para procurar mejoras.
- Evalúa el problema previamente definido y así determinar las causas.}
- Estudia las metas que se necesitan lograr
- Investiga alternativas de solución.
- Evalúa los requerimientos de recursos de los que precisa cualquier opción de solución.

El proceso de toma de decisiones no representa simplicidad, puesto que admite características, que toma en cuenta para así determinar la acción de solución óptima.

1.1.2.2.3 Etapas de la toma de decisiones. Baeza (2023) afirma que el proceso de la toma de decisiones no contiene fases fijas, sino, que depende en gran medida de las

circunstancias que se presenten. Agrega, Baeza (2023) que este proceso cuenta con las siguientes fases o etapas:

- Evaluación y análisis de la situación presentada para determinar posibles opciones de soluciones.
- Identificar la problemática oportunamente mediante la aplicación de las herramientas para la toma de decisiones de Ishikawa y FODA.
- Crear distintas alternativas.
- Escoger alternativas que conlleven a mejorar.
- Compaginar soluciones.
- Gestionar la implementación de la alternativa de solución escogida.

Conforme a Laoyán (2022), hay siete criterios fundamentales que apoyan a tomar decisiones acertadas dentro de cualquier ambiente en la empresa; así considera los siguientes:

- Determina la decisión a seleccionar.
- Recoge información de mayor relevancia.
- Determina las opciones de soluciones.
- Calibra las soluciones.
- Selecciona una de las alternativas.
- Pone en marcha la alternativa seleccionada.
- Inspecciona la decisión seleccionada y examina su eficacia.

Conforme con lo señalado por Loayán (2022), quien prosigue indicando que cada nivel o etapa requiere una secuencia clave e importante en la toma de decisiones eficiente para afrontar las diversas situaciones suscitadas en la organización. Así mismo indica, que el gerente o el administrador debe socializar las soluciones escogidas a todos los que formen parte del entorno problemático, punto importante para producir confianza acerca de la eficiencia operativa y organizativa.

En palabras simples, la toma de decisiones está dada en base a diferentes momentos que requieren orden de ejecución y del uso de herramientas para su correcto análisis, así como la comunicación de los resultados por parte de los administradores para un

desenvolvimiento empresarial que genere confianza y eficacia a sus colaboradores e inducir a la mejora empresarial.

1.1.2.2.4 Herramientas para la toma de decisiones. De acuerdo con Barreto, J., et al (2022), para el proceso de toma de decisiones encontramos varias herramientas detalladas en la tabla siguiente:

Tabla 1 Herramientas de apoyo para la toma de decisiones

Instrumento o herramienta	Aplicación o uso
Análisis FODA o también conocido como SWOT	Con esta herramienta se logrará un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tenga una persona jurídica sea a nivel interno o externo.
Árbol de decisión	Consiste en ejecutar un diseño de determinadas opciones de decisiones a tomar y sus posibles resultados.
Matriz de decisiones	Esta herramienta grafica factores relevantes de las decisiones a tomar y así determinar resultados.
Diagrama de Ishikawa, conocido como de espina, de pescado o también de causa-efecto.	Con esta herramienta se analiza la causa y el efecto del problema para así determinar la decisión a escoger para resolverlos.
Diagrama de Pareto	Es una gráfica de barras que se disponen de izquierda a derecha y de forma descendente priorizando los problemas más relevantes.
Big data o también conocida como Macrodatos	Es una herramienta altamente veloz y con una gran capacidad de tratamiento de información, puede emitir

resultados sólo en segundos proporcionando soporte a la toma de decisiones empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla, hay diferentes herramientas que se pueden utilizar para tomar decisiones, dependiendo de factores como la causa, su efecto, la problemática, el volumen de información, el grado de relevancia de los problemas, el número de opciones de posibles soluciones para encontrar la más óptima, así como las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización.

1.1.2.2.5 Tipos de decisiones. De acuerdo con Hernández-Altamirano (2023) hay diferentes tipos de decisiones, que se determinan conforme al problema y el efecto que genere, por lo que es fundamental escoger la mejor alternativa de solución. Es así que las empresas determinan controles en dirección a su gestión sin dejar de lado obligaciones fiscales y aplican estrategias para estar actualizados con las normativas vigentes.

Entre los tipos de decisiones encontramos:

1.1.2.2.5.1 Decisiones corporativas. Asegura, Hernández-Altamirano (2023) que las decisiones corporativas hacen referencia a la dirigencia o al actuar de un líder, es decir persona que sobresale en un grupo de directivos pasivos, y que toma decisiones en bienestar de la organización.

1.1.2.2.5.2 Decisiones estratégicas o de planificación. En otro concepto, Hernández-Altamirano (2023), indica que, la decisión estratégica es la que determina los objetivos empresariales a cumplirse como la de obtener rentabilidad, beneficios y mantener un puesto en el mercado, este modelo de toma de decisiones está a cargo de los ejecutivos de mayor nivel.

1.1.2.2.5.3 Decisiones tácticas o de pilotaje. Así mismo, Hernández-Altamirano (2023), muestra que este modelo necesita del planteamiento de estrategias, por lo general las personas encargadas de tomar este tipo de decisiones son los que ocupan los niveles medios en la organización.

1.1.2.2.5.4 Decisiones operativas o de regulación. Hernández-Altamirano (2023), señala a las decisiones operativas como un modelo de toma de decisiones que implementan

directivos de un nivel inferior como por ejemplo los supervisores y que se direccionan a resolver problemas funcionales.

1.1.2.2.6 Decisiones según el método utilizado

1.1.2.2.6.1 Decisiones rutinarias o programadas. Continúa, Hernández-Altamirano (2023), señalando que este tipo, son decisiones de mínima relevancia, y que su toma es repetitiva e incluso tienen procedimientos ya determinados, por lo general se toman en el área operativa.

1.1.2.2.6.2 Decisiones de emergencia o de riesgo. Además, Hernández-Altamirano (2023), plantea que estas decisiones suceden en tiempo de riesgo o de crisis, son decisiones que se toman en momentos excepcionales y sus resultados o efectos pueden ser cruciales en la operatividad organizacional.

1.1.2.2.7 Decisiones según la intervención

1.1.2.2.7.1 Decisiones individuales. Para, Hernández-Altamirano (2023), este modelo de decisiones, se suscitan día a día, en este modelo de toma de decisiones esta acción es rápida y ágil, y las consecuencias que se generen recaerán en quien tomó la decisión.

1.1.2.2.7.2 Decisiones por consulta. Hernández-Altamirano (2023), define este modelo como si fuera el cuerpo administrativo de la empresa, pregunta a otros integrantes del grupo de trabajo sobre su visión u opinión referente a la situación presentada.

1.1.2.2.7.3 Decisiones de grupo. Este modelo de decisiones, según, Hernández-Altamirano (2023), no sólo pide una opinión, sino que toma en cuenta a todos los miembros del equipo para discutir y elegir la mejor alternativa, que conlleve al gerente a escoger la mejor decisión.

1.1.2.2.8 Importancia de la toma de decisiones. Gallegos et al., (2021) determinan que la toma de decisiones gerenciales es de gran relevancia, puesto que consiste en instruir y vigilar las actividades y operaciones que se suscitan en la unidad empresarial para la optimización de resultados en beneficio de la entidad y de sus empleados, decisiones que necesitan entre otras cosas procurar por la reducción o minimización de los costos, y así obtener los beneficios esperados para el entorno empresarial.

En definitiva, el proceso de tomar decisiones no es simple, puesto que de ello depende el éxito de la unidad empresarial, claro está que toda decisión tiene su grado de riesgo que implica no lograr los objetivos propuestos, es por esto que debe ser profundamente evaluada y valorada y estar sujeta a los objetivos organizacionales con la finalidad de alcanzar sus logros.

1.1.2.3 Ratios Financieros

Los ratios financieros manifiesta Proaño (2023), que también son conocidos como razones financieras, indicadores financieros o índices financieros, es un dígito resultante de comparar o relacionar partidas contables(cuentas contables) de o entre los estados financieros, basado en esta aplicación, siempre se obtendrá un número indeterminado de razones financieras dependiendo del número de comparaciones que se efectúen.

Alega Proaño (2023), que los ratios financieros se agrupan en cinco (5) grupos:

1. Ratios de Liquidez
2. Ratios de Eficiencia o Actividad
3. Ratios de Endeudamiento
4. Ratios de Rentabilidad
5. Ratios Bursátiles o razones de mercado

1.1.2.3.1 Ratios de Liquidez

Este grupo de indicadores miden el nivel de cobertura de los compromisos u obligaciones de la empresa con sus fondos, estén disponibles al momento o a corto plazo como en un año. Las cuentas intervinientes en este grupo de indicadores son las que pertenecen a las del activo corriente y al pasivo corriente.

A continuación, la descripción de algunos índices de liquidez:

Tabla 2 Índices o Ratios de Liquidez

Índice	Fórmula	Se Mide en	Indica
Tesorería	$\frac{\text{Caja} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Veces	Si el indicador es > a 1 , la empresa tiene liquidez para solventar cuentas a corto plazo.
Prueba Ácida o razón Rápida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces	Si el indicador es > a 1 , la empresa tiene liquidez para solventar cuentas a corto plazo, sin contar con el inventario(ventas).
Ratio de Liquidez o Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces	Indica la capacidad de cobertura de la empresa para solventar cuentas a corto plazo incluyendo el inventario (ventas).

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2.3.2 Ratios de Actividad o Eficiencia

Este grupo de indicadores miden la eficiencia del uso de los activos de la empresa, y resultan de la comparación de cuentas o partidas del Estado de Situación Financiera con el Estado de Resultados; pueden expresarse en veces; aunque frecuentemente se leen en días.

A continuación, la descripción de algunos índices de Actividad o Eficiencia:

Tabla 3 Índices o Ratios de Actividad

Índice	Fórmula	Se Mide en	Indica
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Veces	Mientras más alto sea el valor del indicador, mayor es el número de veces de cobro de las cuentas por cobrar.
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Días del año Operacional}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}}$	Días	Indica cada cuántos días, se efectiviza las cuentas por cobrar.
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Veces o días	Indica cuantas veces se compra el inventario.
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras en el periodo}}{\text{Cuentas por pagar}}$	Veces	Indica la cantidad de veces que se cancela a los proveedores..
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Días del año Operacional}}{\text{Rotación de Cuentas por pagar}}$	Días	Indica cada cuántos días, se efectiviza las cuentas por cobrar.
Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	Veces	Indica la capacidad que tienen los activos fijos para generar ventas.
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Veces	Indica la eficiencia del uso total de activos.
Capital de trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	Moneda	Si es > a 0 significa que tiene más liquidez que deudas, es

decir hay recursos para pagar
nómina, materia prima, etc.

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2.3.3 Ratios de Endeudamiento

Este grupo de indicadores miden el grado de endeudamiento de la empresa.

A continuación, la descripción de algunos índices de Endeudamiento:

Tabla 4 Índices o ratios de Endeudamiento

Índice	Fórmula	Se Mide en	Indica
Razón de Endeudamiento (Apalancamiento)	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	%	Mide la proporción de activos que han sido financiados por fuentes ajenas(endeudamiento)
Razón Pasivo/Patri monio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Veces O %	Compara la proporción de fuentes de financiamiento ajenas versus fuentes de financiamiento propias.
Razón de Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Ganancia Operativa}}{\text{Gastos Financieros}}$	Veces	Indica cuantas veces la utilidad operativa de la empresa cubre los costos de deuda(intereses). Mientras > sea el indicador menor es el riesgo financiero
Razón de Cobertura de deuda	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Servicio de la Deuda}}$	Veces	Indica la cantidad de veces que la deuda antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

*** Servicio de la deuda= es la suma de intereses del periodo + el abono al capital (el principal del préstamo)

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2.3.4 Ratios de Rentabilidad

Este grupo de indicadores ayuda a analizar el retorno de cada dólar invertido, sea en activos, capital o en ventas.

A continuación, la descripción de algunos índices de Rentabilidad

Tabla 5 Índices o ratios de Rentabilidad

Índice	Fórmula	Se Mide en	Indica
Razón de Rentabilidad de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Mide la utilidad que está generando las ventas en la empresa.
Razón Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	%	Mide la utilidad que está generando las ventas en la empresa después de descontar solo los costos.
Razón de Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	%	Mide la utilidad que está generando las ventas en la empresa, descontando costos, gastos operativos, depreciaciones y amortizaciones, no incluye gastos financieros.

Razón de Margen de explotación (margen de actividad)	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	%	Mide la utilidad que está generando las ventas en la empresa, descontando costos, gastos operativos, no financieros.
--	---------------------------------------	---	--

*** Servicio de la deuda= es la suma de intereses del periodo + el abono al capital (el principal del préstamo)

Razón de Rentabilidad sobre Activo(ROA)	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos}}$	%	Mide la rentabilidad de los activos, a partir del beneficio después de impuestos.
---	--	---	---

Razón de Rentabilidad de Capital (ROE), o Rentabilidad Financiera.	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}}$	%	Mide el retorno de los accionistas por el capital invertido.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2.3.5 Ratios de Mercado

Este grupo de indicadores son conocidos como ratios bursátiles, puesto que se utilizan en el mercado de valores.

A continuación, la descripción de algunos índices de Mercado.

Tabla 6 Índices o Ratios de Mercado

Índice	Fórmula	Se Mide en	Indica
Razón de Utilidades Por acción	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Número de acciones}}$	Veces	Muestra cuanta utilidad se está generando dado el precio de las acciones.
Razón Dividendos por Acción	$\frac{\text{Dividendos recibidos}}{\text{Número de acciones}}$	Moneda. dólar	Mide el retorno que reciben los accionistas antiguos o nuevos , dado el precio de la acción en el mercado.
Razón PER (Precio-Utilidad)	$\frac{\text{Precio de la acción}}{\text{Utilidad por Acción}}$	Veces	Indica las veces que el precio de las acciones multiplica las utilidades generadas.

Fuente: Elaboración Propia

Cabe recalcar que, en la presente investigación, para elaborar los análisis financieros utilizaremos los índices o ratios financieros de Liquidez para conocer, si la empresa tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

También se utilizarán los índices de Eficiencia o Actividad para evaluar si la gestión de recursos en SURCOMPI S.A. es eficiente y genera ingresos en la empresa.

Así mismo se dará uso de los índices de Endeudamiento para conocer si la unidad de negocios tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a largo plazo y evaluar su sostenibilidad en el mercado.

Y, además, los índices de Rentabilidad para conocer si la actividad de la empresa está generando utilidad.

1.1.3 Marco Legal

La gestión financiera es un proceso que toda unidad de negocios debe contemplar, para el uso organizado y controlado del recurso monetario. Es así que dentro de este ámbito encontramos algunas normativas legales que a continuación se detallan:

1.1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Que en su Artículo 308 dispone textualmente: “Las actividades financieras intermediaran de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”

Como lo determina la Constitución de la República del Ecuador, las unidades empresariales tienen la obligación de manejar eficientemente los recursos de sus actividades para el desarrollo productivo del país, es por esto que la gestión financiera es un punto clave a evaluar e implementar en las organizaciones, las cuales deben presentar sus estados financieros acorde a lo que establecen las normas internacionales de información (NIIF), tal cual lo indica la Súper Intendencia de Compañías (ente regulador de las empresas ecuatorianas) y lo requiere este mundo globalizado en el que nos desenvolvemos.

1.1.3.2 NIIF para PYMES

Las NIIF para PYMES en la sección # 3 “Presentación de Estados Financieros”, indica:

En su párrafo 3.2 que “Los estados financieros presentarán razonablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la Sección 2 Conceptos y Principios Fundamentales:

- (a) Se supone que a aplicación de la Norma de Contabilidad NIIF para las PYMES, con información adicional a revelar cuando sea necesario, dará lugar a estados financieros que logren una presentación razonable de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de las PYMES.

- (b) La aplicación de esta Norma por parte de una entidad con obligación pública de rendir cuentas no da como resultado una presentación razonable de acuerdo con esta Norma (véase el párrafo 1.5)”.

Además, en su encabezado “Cumplimiento con la Norma de Contabilidad NIIF para las PYMES”, recalca:

En el párrafo 3.3 que “una entidad cuyos estados financieros cumplan la Norma de Contabilidad NIIF para las PYMES efectuará en las notas una declaración, explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. Los estados financieros no deberán señalar que cumplen la Norma de Contabilidad NIIF para las PYMES a menos que cumplan con todos los requerimientos de esta Norma”.

1.1.3.3 LRTI Ley de Régimen Tributario Interno y el Código Tributario

La LRTI es el reglamento cuyas normas regulan los impuestos que las personas naturales o jurídicas en el ejercicio de las actividades comerciales deben retribuir al estado ecuatoriano, así como también porcentajes por multas e intereses, en situaciones en donde se incumpla con esta reglamentación, cuya observancia de ejecución está dada por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Por su parte el Código Tributario implanta el encuadre normativo para que todo funcionario público rinda cuentas sobre su gestión. Es importante la observación de estos reglamentos para el normal desenvolvimiento funcional y tributario de toda organización, que es precisamente uno de los factores que persigue alcanzar la aplicación de una correcta gestión financiera.

Es así, que en la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) en su Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros, textualmente indica:

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. – “Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD \$. 300.000) dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. Este monto podrá ser ampliado en el Reglamento a esta ley”.

Art. 20.- Principios generales. – “La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo”.

Así mismo, en el Capítulo V. Determinación del Impuesto, a la letra señala:

Art. 37.- Tarifa del impuesto a la renta para sociedades. – “Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas en el país, aplicarán la tarifa del 25%...”

En un contexto complementario, el Código Tributario Ecuatoriano, pone de manifiesto fielmente lo siguiente:

En el Título I Disposiciones Fundamentales, señala en el Art. 9.- Gestión tributaria, que: “La gestión tributaria corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias”; y en el Título II de la Obligación Tributaria Capítulo I Disposiciones generales, manifiesta en el Art. 15.- Concepto, que: “Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley”.

Capítulo II Metodología

2.1 Área de estudio

El presente trabajo de investigación ha sido efectuado en la empresa SURCOMPI S.A., organización privada con fines de lucro que se encuentra ubicada en la ciudad de Manta entre las avenidas 113 y 114 y calle 107; está dirigida a resolver la problemática existente en la empresa objeto de estudio, para lo cual utilizaremos diferentes métodos y técnicas acorde al tipo de investigación y tema seleccionado, la misma que fue elaborada en el transcurso del año 2025.

2.2 Enfoque Metodológico

La metodología a utilizar es el método descriptivo con un enfoque cualitativo, cuantitativo y analítico cuya finalidad es el análisis de los estados financieros y KPIs para determinar el impacto y relación de la gestión financiera con la toma de decisiones en SURCOMPI S.A. Las técnicas a utilizar son la entrevista al personal del departamento contable, lugar en donde se genera la información contable y financiera relevante para la toma de decisiones empresariales, además entrevista a la señora gerente Ingeniera Virginia Pico, y, revisión documental básica y fundamental para esta investigación, como son los estados financieros, y la pertinente aplicación del análisis horizontal y vertical adicionando el empleo de indicadores financieros para identificar la realidad económica y evaluar su sostenibilidad en el mercado; además de la correspondiente consulta a bibliografías referentes al tema de investigación para sustentar y fundamentar el marco teórico.

2.2.1 Tipo de Investigación

Descriptiva: Conforme a lo que enuncia Guevara et al, (2020), el fin de la investigación descriptiva está encaminado en llegar a conocer situaciones, prácticas, posturas sobresalientes, mediante la descripción fiel de las acciones, propósitos, procesos y personas (2020, pág. 171)

De acuerdo con Villanueva (2022) el método de investigación descriptivo es el idóneo para trabajos cuya investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, puesto que se va a describir los elementos y su relación entre sí, los cuales son características del objeto de estudio, todo esto tomando como base registros, exámenes estadísticos y por supuesto análisis de literaturas encontradas. Este método necesita emplear análisis de encuestas, estudios de casos, y por supuesto entrevistas. Por todo lo expuesto, la investigación descriptiva es el tipo de investigación necesario y oportuno a utilizar para llevar a cabo nuestro proyecto y obtener el cumplimiento de los objetivos planteados.

Documental: De acuerdo a la consideración de Hernández et al. (2020), este tipo de investigación facilita el análisis de antecedentes y teorías contextuales a través de fuentes verificables como “libros, artículos e informes técnicos”.

2.3 Instrumentos para recolección de datos

Mohamed et al., (2023) señala que son procesos que nos ayudan a recopilar información importante sobre una investigación en particular. Encontramos algunas técnicas:

2.3.1 Entrevista

Así mismo, Mohamed et al., (2023) manifiesta que son preguntas directamente proporcionadas a las personas sobre un tema en particular.

La entrevista es una técnica que se aplica cuando utilizamos la investigación de tipo descriptiva.

2.3.2 Revisión documental

Mohamed et al., (2023) conceptualiza la revisión documental como, la inspección de los documentos intervinientes en la investigación planteada. Otra herramienta primordial para trabajar en investigaciones de tipo descriptivas.

Los autores definen conceptualmente las herramientas y técnicas que vamos a utilizar en nuestro proyecto titulado “Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de la estación de servicios “SURCOMPI S.A de la ciudad de Manta”, como los componentes complementarios al tipo de investigación seleccionado que es la descriptiva.

2.4 Población

Vizcaíno-Zúñiga, et al., (2023) manifiesta que “la población es el grupo total de seres, elementos o fenómenos con similitud de características, las cuales constituyen el propósito de la investigación”. No obstante, en muchos incidentes se hace imposible por diferentes factores entre ellos el costo evaluar, analizar o examinar a toda la población, por otro la observación de la población es fundamental en todo trabajo de investigación, pues con ella logramos determinar inferencias fidedignas y auténticas sobre las cuales se va a desarrollar la investigación. En otros conceptos los autores Ocampo, et al., (2022) indican que “la población es considerada como un todo que poseen características similares sobre las cuales se desarrollará la investigación”.

Población, de acuerdo a los autores antes mencionados es un grupo de elementos o un todo, que observan características comunes o similares, dichas características serán los

cimientos o el propósito de la investigación, puesto que va a responder a una problemática planteada, determinando el alcance y procedimientos de la investigación, que contribuyan a cumplir objetivos y generar las posibles soluciones al problema planteado.

En nuestro tema de investigación, en la empresa SURCOMPI S.A. la población objeto de estudio está constituida por la totalidad de personas (23) que laboran en esta unidad empresarial, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7. Número de Personas que laboran en SURCOMPI S.A.

Población	Cantidad
Administrativo	4
Financiero-Contable	3
Operativo	16
TOTAL	23

Fuente: Elaboración propia

2.5 Muestra

Señala, Vizcaíno-Zúñiga, et al., (2023), que “la muestra es definida como una parte de la población que es escogida de una totalidad, cuyo fin es lograr un análisis y obtener conclusiones sobre esa totalidad. Subrayan los autores que el uso de la muestra es necesario, cuando no se puede investigar al total poblacional, por lo que se debe escoger minuciosamente dicha muestra, para que asegure la representación fiel de la población objeto de estudio, y asegurar obtener los objetivos de la investigación planteada”. Por su parte los autores Ocampo, et al., (2022) analizan a la muestra como una sección de la población cuantificable objeto de estudio a la que la determina como representativa y a través de la cual se pueden deducir los resultados para los demás integrantes de la población, observando un límite de error consabido.

Ambos autores identifican a la muestra como una porción representativa de la población que puede ser cuantificable y sobre la cual se posiciona la investigación cuando hay gran cantidad de población.

La muestra tomada está relacionada con la señora gerente de SURCOMPI S.A Ingeniera Virginia Pico en el área administrativa, el personal encargado del departamento contable, señor contador Ingeniero Cristhian Duarte y sus asistentes contables Ingeniera Mireya Franco y la Ingeniera Alexandra Holguín que constituyen el área Financiera-Contable y el señor Valentín Álvarez del área de despacho de combustibles.

Tabla 8. Muestra de SURCOMPI S.A.

Área	Cargo	Cantidad
Administrativa	Gerente	1
F.- Contable	Contador	1
F.- Contable	Asistente contable	2
Operativo	Despachador de combustible	1
TOTAL		5

Fuente: Elaboración propia

2.6 Procesamiento y Análisis de Datos

La técnica que se utilizó para la obtención de información fue la de aplicar la entrevista a la gerente, contador y auxiliares contables, para cumplir con los objetivos de la investigación.

2.6.1 Entrevista a la Sra. Gerente de SURCOMPI S.A. (Evidencia en Anexos 1)

Entrevistado: Ingeniera Virginia Pico

1.- ¿En qué se apoya usted para tomar decisiones en la organización que dirige?

Básicamente en la información proveniente del departamento contable y financiero.

2.- ¿Analiza personalmente los estados financieros como el balance de situación financiera y el de resultados para aceptar o negar inversiones o gastos importantes en la organización?

No siempre, porque yo me reúno con los accionistas y tomamos decisiones basadas en la información del área contable.

3.- ¿Elaboran una planificación financiera al inicio de cada periodo fiscal para el cumplimiento de objetivos estratégicos, o disponen de algún modelo de gestión financiera?

No contamos con planificación financiera, el modelo de gestión financiera no está documentada pero junto con el departamento contable observamos procedimientos de gestión financiera, y actuamos conforme se presenten las situaciones y tomamos decisiones de acuerdo a los criterios de accionistas basados en la información contable.

4.- ¿Cuál es el grado de importancia que usted le otorgaría al análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa que dirige?

Es de gran relevancia.

5.- ¿SURCCOMPI dispone de políticas generales-financieras establecidas?

No. Hay un manual de procedimientos y reglamento para los trabajadores, pero no tienen relación con aspectos financieros.

6.- Revisa los KPis, principalmente los de liquidez, apalancamiento y capital de trabajo para evaluar la situación financiera de SURCOMPI S.A?

Si.

7.- ¿Con que frecuencia revisa los KPis?

Sólo cuando va a efectuarse una reunión con la junta de accionistas.

8.- Considera Ud., ¿Qué han sido efectivas las decisiones tomadas hasta ahora en la entidad que usted dirige?

No, en reiteradas ocasiones, aunque hay que considerar que los tiempos se están tornando difíciles y hay alta competitividad en el mercado.

9.- ¿Qué piensa usted, ha influenciado en que en determinadas oportunidades la toma de decisiones no haya sido asertiva?

La falta de estrategias financieras.

10.- ¿Quién o quiénes son los responsables de la toma de decisiones en SURCOMPI S.A.?

Por lo general siempre yo es decir la gerencia, pero en situaciones de mayor complejidad, se efectúa una junta de accionistas.

2.6.1.1 Análisis de las respuestas de la entrevista de la Gerente de SURCCOMPI

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por la señora Virginia Pico, gerente de SURCOMPI S.A., la entidad no dispone de herramientas financieras como la planificación financiera, tiene una gestión financiera efímera y ningún tipo de política financiera, herramientas sumamente necesarias para direccionar una toma de decisiones asertiva y efectiva y alcanzar soluciones urgentes a los problemas financieros que posee.

2.6.2 Entrevista al señor contador de SURCOMPI. (Evidencia en Anexos 2)

Entrevistado: Ingeniero Cristhian Duarte

1.- La empresa cuenta con un sistema de gestión financiera. Indique, ¿cómo la empresa lleva su gestión financiera?

Documentadamente no, a inicios de este año estuvo en proyecto la adecuación de un modelo, pero no se concretó, a principios de año se trabajó con un asesor financiero para diseñar el modelo, pero no tuvo continuidad

2.- Por qué la empresa no le dio continuidad a la implementación del modelo de gestión financiera que se estaba diseñando?

Porque se requiere de inversión, dedicación y de que los directivos de la empresa se sumen a la causa.

3.- ¿Indique si no se disponía del recurso económico para realizar la inversión antes mencionada y por qué?

No, puesto que la empresa no está en su mejor momento económico, puesto que hay problema de liquidez para cumplir con las obligaciones financieras que posee, como las cuentas por pagar a entidades bancarias que generan altos valores de intereses por pagar y que se cancelan en cada mes.

4.- ¿Los ingresos no son suficientes para cubrir costos y gastos, las ventas no superan el punto de equilibrio?

Los ingresos son suficientes incluso ha habido utilidad en los dos últimos periodos, la aplicación del punto de equilibrio indica que, si se supera la cantidad de ventas para

obtener ganancias, pero como le digo, los pasivos con entidades financieras mantienen a SURCOMPI en un estado de iliquidez.

5.- Enumere, los procesos de la gestión financiera que constaban en el diseño que no se concretó.

Se contrató un asesor financiero, el cual diseñó una planificación financiera que permitiera mejorar la situación en el tiempo. Esto consistía en hacer flujos constantes de caja para planificar pagos a proveedores, hacer un plan de marketing en redes sociales, para mejorar o aumentar el volumen de ventas, hacer rifas y sorteos también para captar ventas, toda esta planificación era con la intención de mejorar la gestión financiera.

6.- ¿La empresa dispone de un sistema computarizado contable adecuado para el soporte de sus actividades?

No, el sistema que se mantiene actualmente es un sistema obsoleto de hace muchos años que ni siquiera funciona en la plataforma Windows, sino en el sistema DOS y que debe hacerse un proceso manual para registrar la información del sistema de facturación de las bombas para poder crear esa interface y poder integrarlos al sistema.

7.- ¿Indique, si en SURCOMPI S.A., se aplica alguna técnica de análisis financiero, y especifique cuáles son?

En algún momento se hizo, el cálculo del punto de equilibrio, análisis de indicadores financieros, endeudamiento, rentabilidad y liquidez y también se intentó manejar flujo de caja semanal para intentar proyectar o programar los pagos.

8.- Según los resultados de los estados financieros ¿Cuál o cuáles son las cuentas más representativas para SURCOMPI S.A. y explique si tienen influencia en las actividades y el flujo de caja de la entidad?

Si analizamos el balance, las cuentas más representativas son bancos, inventarios y las cuentas por cobrar a los accionistas que son representativas en lo que respecta al dinero, sobre todo el inventario, producto que se compra hace que el inventario rote todos los días y que esa rotación se refleja lógicamente en las cuentas bancarias. Por otro lado, las cuentas por cobrar accionistas las cuales son muy altas y tienen alta influencia en los estados financieros. en el estado de resultados, pues las cuentas más representativas son las ventas de productos que se venden día a día, el costo de ventas y las cuentas de mano de obra y debido al alto endeudamiento que tiene la empresa las cuentas de intereses financieros

9.- ¿Cómo influye la gestión financiera en la toma de decisiones de SURCOMPI S.A.?

Aunque no hay una gestión financiera formal se puede señalar que hay una gestión financiera efímera, sólo verbal, no redactada no documentada, esta gestión financiera se enmarca en lo que hace la gerente a través de sus decisiones de lo que ella considera relevante.

10.- Considera Ud., ¿Qué el departamento contable y financiero cuenta con el personal suficiente y pertinente para el correcto manejo y procesamiento de la información contable?

Sí, el departamento de contabilidad maneja toda la información relevante y es el que proporciona información para la gestión financiera y para la toma de decisiones.

11.- ¿Cuál es el procedimiento gerencial para la toma de decisiones?

La gerencia y directivos no toman una decisión sino es a través de la información que brinda el departamento contable y financiero, de hecho, ellos siempre consultan a la parte contable y financiera para la toma de decisiones.

12.- Considera Ud., ¿que la aplicación de una gestión financiera o herramientas financieras como la planificación o políticas constituirían un factor determinante para la asertiva toma de decisiones?

Sí, por supuesto que sí.

2.6.2.1 Análisis de las respuestas de la entrevista al sr. Contador Cristhian Duarte.

De acuerdo a las respuestas obtenidas del señor contador de SURCOMPI S.A, la entidad empresarial no aplica un sistema de gestión documentado, sino de forma efímera, puesto que sus directivos no han decidido invertir en ello, sin embargo, la toma de decisiones gerencial está basado en dicha gestión efímera con datos provenientes del departamento contable. Por su parte el señor contador indica que, si se materializara una gestión empresarial o herramientas financieras como la planificación, o políticas financieras; la toma de decisiones sería más asertiva, se tomarían en cuenta aspectos que ayudarían a mejorar la eficiencia financiera y el flujo de caja.

2.6.3 Entrevista a la señora asistente contable¹ de SURCOMPI. (Evidencia en Anexos 3)

Entrevistado: Ingeniera Mireya Franco

1.- ¿Cuándo se ejecutan las conciliaciones bancarias?

Las conciliaciones bancarias se ejecutan generalmente cada fin de mes, o cuando la gerencia lo solicite.

2.- ¿En cuánto a la aplicación de las normativas tributarias, SURCOMPI S.A., cumple a tiempo sus obligaciones con el fisco?

Por lo general sí, aunque en alguna ocasión hubo que cancelar multas e intereses por retraso en el pago de las retenciones.

3.- Conoce usted el grado de importancia que el área contable a la cual usted pertenece tiene para el desenvolvimiento normal de la empresa?

Así es, en mi área se receptan las facturas, se generan y reciben retenciones, se generan los roles de pago, se elaboran cheques de pago, estados financieros, conciliaciones bancarias, etc.

4.- ¿Quién es la persona encargada de elaborar los KPIs, y cada que tiempo son solicitados por la gerente?

Son elaboradas por el contador, y no son solicitados.

5.- ¿Indique, si en SURCOMPI S.A., se aplica alguna técnica o herramienta de análisis financiero, y especifique cuáles son?

No.

6.- Piensa que la aplicación de la gestión financiera es vital para el éxito de la empresa y por qué?

Sí, porque ayuda a manejar eficientemente el recurso económico.

7.- ¿SURCOMPI S.A. emplea gestión financiera?

Sí, pero no completamente.

8.- ¿Conoce usted si la compañía observa políticas generales-financieras o talvez si existe alguna planificación financiera a seguir?

No, no existe ningún tipo de planificación financiera, ni he observado políticas, a más del reglamento general de trabajadores.

9.- ¿Realizan capacitaciones sobre todo para conocer los cambios tributarios y las nuevas herramientas tecnológicas?

Hace unos años atrás sí, pero actualmente no.

2.6.3.1 Análisis de las respuestas de la entrevista a la Asistente Contable1. Ingeniera Mireya Franco.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la señora Mireya, asistente contable en SURCOMPI S.A, la entidad empresarial si aplica la gestión financiera, pero no observa planificación ni políticas financieras, conoce el grado de importancia que el área en la que labora tiene sobre la rentabilidad y el éxito de la compañía y realiza sus obligaciones conforme a los requerimientos de su área y la gerencia lo soliciten.

2.6.4 Entrevista a la segunda asistente contable de S.A. (Evidencia en Anexos 4)

Entrevistado: Ingeniera Alexandra Holguín

1.- ¿Cuándo se realiza el registro de los movimientos comerciales de SURCOMPI S.A.?

Diariamente se alimenta el sistema SAFY, con toda la información que se genera. Yo registro los ingresos y Mireya los egresos. Además de archivar la documentación respectiva.

2.- ¿Interviene en la elaboración de los reportes financieros?

Por lo ge tengo a la mano la documentación física para el respaldo de los egresos principalmente.

3.- Conforme a la normativa tributaria vigente usted ejecuta las retenciones apropiadas de forma oportuna para evitar multas y sanciones fiscales?

Así es, cuando realizamos compras y en el caso que se amerite ejecuto las retenciones respectivas y las registro en el sistema.

4.- ¿Dispone de todo lo necesario como herramientas contables para la eficiente y correcta ejecución de sus labores?

Disponemos del sistema SAFY, no está integrado con la información que se genera en las islas de los despachadores, por lo que tenemos que ingresarla manualmente al mismo.

5.- ¿Cómo es el tratamiento que se le aplica a las cuentas por cobrar, existen políticas a seguir para esto?

No existen políticas a seguir, las cuentas por cobrar, las registro en el sistema y archivo la documentación de respaldo, yo solo imprimo reportes cuando la gerencia lo solicite.

6.- ¿Las cuentas por pagar, especialmente con entidades bancarias tienen un tratamiento especial como por ejemplo relevancia de pagos, antes que cualquier otro pago y por qué?

Sí, se las trata de cancelar oportunamente para evitar pago de intereses, y para obtener liquidez para otros pagos como el de la nómina.

7.- ¿Considera que los ingresos que se obtienen cubren en su totalidad con los costos y gastos generados?

Absolutamente, pero hay un problema de liquidez para poder cumplir los diferentes pagos.

8.- ¿Conoce usted si la compañía observa políticas generales-financieras o talvez si existe alguna planificación financiera a seguir?

No, no existe ningún tipo de planificación financiera, ni he observado políticas, a más del reglamento general de trabajadores.

9.- ¿Realizan capacitaciones sobre todo para conocer los cambios tributarios y las nuevas herramientas tecnológicas?

Hace unos años atrás sí, pero ahora no.

2.6.4.1 Análisis de las respuestas de la entrevista a la asistente contable² Ingeniera Alexandra Holguín.

Analizando las respuestas obtenidas por parte de la señora Alexandra Holguín, asistente contable; inferimos que SURCOMPI, mantiene una crisis económica por falta de liquidez, a pesar de que hay ingresos que cubren costos y gastos en su totalidad, la compañía debe cancelar préstamos para poder obtener el recurso económico para cubrir sus otras obligaciones como los sueldos de empleados. Hay una gestión financiera efímera, no hay planificación ni políticas financieras para regular el uso eficiente del efectivo.

2.6.5 Entrevista al señor despachador de combustible (Valentín Álvarez). Evidencia en Anexos 5

1.- ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en SURCOMPI S.A.?

Alrededor de 25 años.

2.- ¿Puede indicarme brevemente la función que usted ejecuta?

Despacho de combustible, manejo el sistema de facturación de ventas, entrego el comprobante de ventas al cliente y recaudo el dinero de la misma.

3.- ¿Realiza la venta a todo tipo de clientes sin ninguna restricción?

Por orden de Hidrocarburos no vendemos canecas que contengan más de 5 galones, así como a carros que transporten bombonas llenas o vacías de gas.

4.- ¿Se efectúan ventas a crédito, y de ser así, hay limitaciones para el monto de crédito?

Sí, se efectúan ventas a crédito. Algunos clientes con cupo limitado y otros sin limitaciones.

5.- ¿De acuerdo a su observación o tiempo de experiencia en su puesto, ¿cuál es la perspectiva del cliente hacia la estación de servicios?

Los clientes siempre indican que la medida de combustible que se les vende es exacta y de calidad.

6.- ¿Ha habido reclamos de los clientes?, si es así, indique por favor las causas.

Sí, ha habido reclamos de los clientes, por ejemplo, cuando comienza el turno y no hay circulante para devolverles el cambio, porque no disponemos de un fondo de caja chica, para esto.

7.- ¿Ha percibido disminución en los volúmenes de venta de los combustibles en los últimos tiempos?

Sí, se han disminuido.

8.- ¿Usted atiende día a día a los clientes y talvez pueda conocer los motivos por los que el volumen de ventas ha disminuido?

Sí, los clientes más asiduos son los taxistas, pero mucho de ellos han colocado un sistema de combustible a gas, por la subida de precios de los combustibles, además, en los turnos de la madrugada no hay casi circulación de vehículos por la inseguridad que estamos viviendo en la ciudad.

2.6.5.1 Análisis de la entrevista efectuada al señor Valentín Álvarez (despachador de combustible de SUROMPI S.A.).

La entrevista efectuada al señor despachador de combustible (necesaria para conocer la percepción del cliente, ya que su puesto está ligado directamente con los clientes que son los proveedores de los ingresos), deja claro que los clientes tienen buena opinión sobre la estación de servicios, pues lo fundamental para ellos es que se les venda la medida exacta de lo que pagan, lo que garantiza fidelidad de los mismos hacia la estación de servicio, sin

embargo la ausencia del servicio de abastecimiento de gas licuado de petróleo ha obligado a muchos clientes a abastecerse en otras gasolineras, lo que ocasiona la disminución de las ventas.

2.6.6 Análisis vertical, y horizontal de los estados financieros de los periodos 2023-2024, y de los resultados del cálculo de Indicadores. (Anexos #6, #7 y #8)

2.6.6.1 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera (periodos 2023-2024)

En este análisis se contempla que en el periodo 2023 el 1.47% (\$17.377,53) del total de activos lo representa el efectivo y el equivalente al efectivo, mientras que en el periodo 2024 es del 4,86% (\$68.623,48).

La cuenta de bancos el 1,08% (\$12.753,83_año 2023) y 4.35% (\$61.319,97_año 2024).

Las cuentas por cobrar a los accionistas 21,04% (\$248.965,25) y el 25,57% (\$360.742,21) años 2023 y 2024 respectivamente.

Por su parte, el 68,48% (\$810.295,37) corresponde a los pasivos del total de patrimonio más pasivos en el periodo 2023; y del 73,53% (\$1037.465,91) en el periodo 2024.

Así, el patrimonio en el primer periodo muestra el 30,52% (\$361.147,54) del total de pasivos más patrimonio (año 2023) y de 24,46% (\$345.071,89) en el siguiente periodo.

Claramente se deduce que ha habido decrecimiento en el patrimonio y crecimiento en las obligaciones adquiridas de SURCOMPI S.A.

2.6.6.2 Análisis horizontal del estado de situación financiera (periodos 2023-2024)

Se evidencia un ligero incremento en los activos del 19,24%, (\$227.686,51) respecto al año 2023, de los cuales, el activo corriente evidenció un aumento del 34,69% (\$244.965,39) y el no corriente una ligera disminución del 4,24% (\$19.736,95).

Los pasivos acrecentaron en un 28,04% (\$227.170,54), de los que, los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 29.49% (\$231.346,33) y el no corriente del 97,24% (\$762.862,00).

Por otra parte, el patrimonio se redujo en un 4.45% que en dólares son \$16.075,65.

Algo importante por recalcar, es que la cuenta por cobrar a los accionistas, acrecentó su valor en el 44,90% (\$111.776,96) algo menos del 50% del total de \$248.965,25 alcanzado en el 2023; lo que implica que los accionistas han solicitado dinero de la sociedad, lo que al final del periodo 2024 alcanzó una totalidad de \$360.742,21 (el 20.11% del total de activos_2024).

Así también, las cuentas de efectivo y equivalente de efectivo y de bancos observaron un crecimiento del 294,90% equivalente a \$51.345,95 y del 380,80% (\$48.566,14) respectivamente.

Se observa que el incremento de pasivos en el periodo 2024, ha sido mayor al de los activos en un 8.5%, y que las cuentas por cobrar a los accionistas tienen un valor representativo dentro de los activos corrientes de la compañía, dinero que si se efectivizara ayudaría a proporcionar liquidez a la entidad para el correspondiente pago de sus obligaciones a corto plazo.

2.6.6.3 Análisis horizontal del estado de resultados periodos 2023-2024

Se constata que hubo una aminoración del 4,62% (\$263.853,38) respecto al periodo 2023 de los ingresos totales, así mismo el total de egresos en un 4.92% (\$280.445) y logró un incremento en su utilidad neta del 140.61% (\$16.591,62) frente a la utilidad alcanzada en el año 2023.

El análisis horizontal del estado de resultados propone que SURCOMPI S.A, obtiene una cantidad baja en utilidad neta, sin embargo;| no presenta pérdidas en ninguno de los dos periodos fiscales examinados.

2.6.6.4 Análisis de los resultados del cálculo de los indicadores

Se evidencia que la liquidez de SURCOMPI S.A. es casi inexistente, su capital de trabajo (razón que evalúa la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones de operatividad) en ambos periodos arroja resultados negativos, la razón corriente y la prueba ácida no obtienen ni 1(unos), lo que sugiere riesgos para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo (dinero insuficiente para el pago de las deudas adquiridas).

Así mismo las métricas de apalancamiento, en especial el Apalancamiento Total (Índice Pasivo/Capital), señala que el 67% del Patrimonio de SURCOMPI S.A, se encuentra comprometido.

Las medidas de rentabilidad revelan márgenes bajos, el KPis de Margen de Beneficio Neto observa el 0% en el 2023 y del 1% en el 2024 lo que deduce una ineficiente gestión empresarial.

Los índices de actividad o de rotación de los inventarios indican que la compañía se abastece del combustible casi a diario.

2.6.6.5 Análisis Benchmarking (Análisis comparativo)

El análisis comparativo de los resultados de los indicadores claves del desempeño (KPI), como márgenes de utilidad (Margen Bruto), beneficio real por ventas (Rentabilidad Neta en Ventas) y eficiencia operativa (ROE y ROA) de SURCOMPI S.A. con otras comercializadoras de combustible en la ciudad, evidencia el siguiente resultado:

Tabla 9 Análisis comparativo

CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES ENTRE ESTACIONES DE SERVICIO EN LA CIUDAD DE MANTA. AÑO (2023)

Posición en el mercado	Estación de servicio	Indicador	Posición en el mercado	Estación de servicio	Indicador	Posición en el mercado	Estación de servicio	Indicador	Posición en el mercado	Estación de servicio	Indicador
		Márgen Bruto			Rentabilidad Neta Ventas			ROA			ROE
1	LUDAZAMCOR S.A.	1,00	1	LUDAZAMCOR S.A.	0,09	1	SURCOMPI S.A.	1,00	1	SURCOMPI S.A.	3
2	PETROILMANTA S.A	0,15	2	PETROILMANTA S.A.	0,08	2	ESTACIÓN DE SERVICIOS ROJAS	0,04	2	ESTACIÓN DE SERVICIOS ROJAS CÍA LTDA.	0,35
3	SURCOMPI S.A.	0,09	3	ESTACIÓN DE SERVICIO ROJAS CIA. LTDA..	0,08	3	PETROVELCA S.A.	0,07	3	ESTACIÓN DE SERVICIOS JEDITA S.A.	0,23
4	ESTACIÓN DE SERVICIO METROPOLITANSER CIA LTDA.	0,09	4	PETROVELCA S.A.	0,07	4	LUDAZAMCOR S.A.	0,04	4	LUDAZAMCOR S.A.	0,05
5	ESTACIÓN DE SERVICIOS ROJAS CÍA LTDA.	0,08	5	PETROPLAZA CIA. LTDA.	0,05	5	ESTACIÓN DE SERVICIO METROPOLITANSE R CIA LTDA.	0,03	5	PETROPLAZA CIA. LTDA.	0,04
6	ESTACIÓN DE SERVICIOS JEDITA S.A.	0,08	6	JEDITA S.A.	0,01	6	JEDITA	0,01	6	ESTACIÓN DE SERVICIO METROPOLITANSER CIA LTDA.	0,04
7	PETROVELCA S.A.	0,07	7	ESTACIÓN DE SERVICIO METROPOLITANSER CIA LTDA.	0,01	7	PETROILMANTA S.A	0,01	7	PETROILMANTA S.A.	0,02
8	PETROPLAZA CIA. LTDA.	0,06	8	SURCOMPI S.A.	0	8	PETROPLAZA CIA. L	0,01	8	PETROVELCA S.A.	0,02

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo de los resultados de los indicadores del Análisis Benchmarking

Tabla 10 Muestra del Cálculo de Indicadores para el Análisis Benchmarking

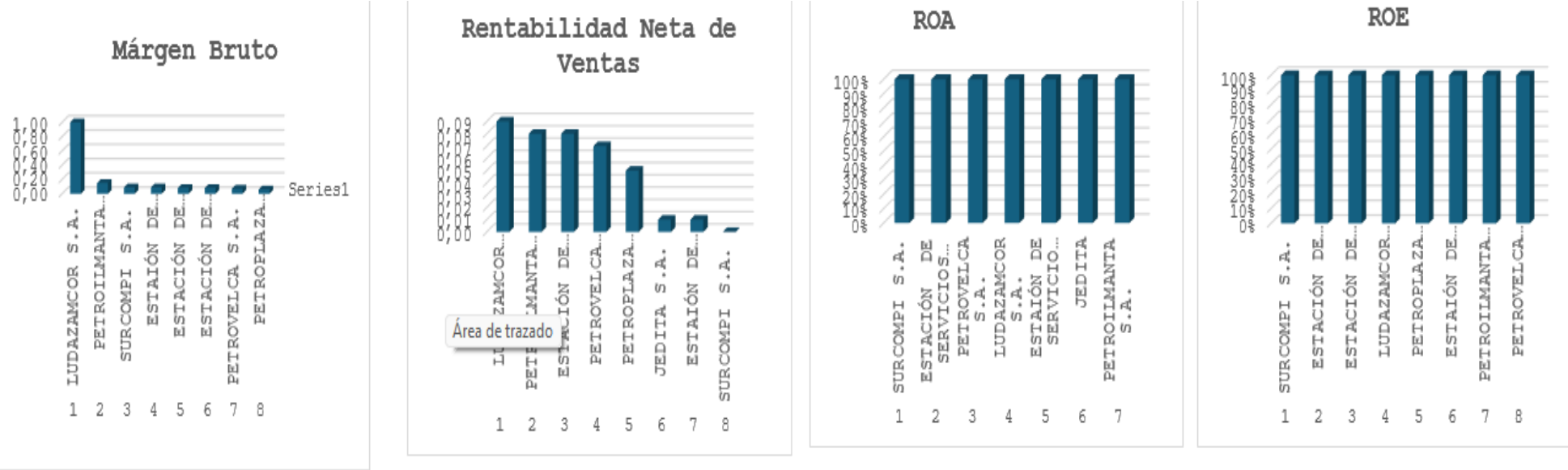
Indicadores	Margen bruto $\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Rentabilidad Neta- Ventas $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	ROE $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$
Aplicación	$\frac{5352582,80 - 5112.387.88}{5352582,80} * 100$	$\frac{28.391.69}{5352.582,80}$	$\frac{28.391,69}{1410.929,49}$	$\frac{28.391.69}{345.071,89}$
Resultado	Resultado= 4,49%	Resultado=0,53%	Resultado=2,01%	Resultado 8,23%
Análisis	Significa que por cada dólar que invierte le quedan 4,49 centavos para gastos operativos, administrativos y utilidad para accionistas.	El valor de 0,53 % refleja que la utilidad neta resultante es casi inexistente y que por cada \$1 que vende le queda 0,53 centavos de dólar	Refleja que el retorno sobre los activos es bajo, por tanto no hay eficiencia operativa.	El resultado es más alto que el ROA, lo que denota apalancamiento

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se aplicó 4 tipos de indicadores a SURCOMPI S.A. para el periodo 2024, los mismos que generan valores expresados en porcentajes con dos dígitos decimales.

sus recursos, lo que implica una ineficiente gestión financiera por el alto grado de apalancamiento a pesar de su buena actividad comercial.

Ilustración 1 Gráfico Estadístico-del Análisis Benchmarking (Tabla 9)



Fuente: Elaboración Propia

2.7 Triangulación de la información, entre entrevistas, análisis horizontal-vertical de los estados financieros y de los indicadores financieros de los periodos 2023 y 2024.

Como resultado de la triangulación de los componentes analíticos antes mencionados discernimos en que hay gestión financiera, pero no hay planificación ni políticas financieras que permitan ejecutar acciones preventivas frente a situaciones de iliquidez y de sobreendeudamiento y que provisionen direccionamiento para la toma de decisiones estratégicas efectiva, las entrevistas efectuadas al señor contador y a sus asistentes afirman que no hay herramientas de gestión, que contribuyan a la efectiva toma de decisiones, y esto repercute directamente en el manejo del efectivo (liquidez corriente) y en los pasivos de SURCOMPI S.A.

El análisis del indicador de CAPITAL DE TRABAJO expide resultados negativos en los dos periodos (2023 y 2024) y evidencia que la organización ha solventado su inventario con endeudamiento, generando una gran cantidad de pasivos corrientes, desestabilizando el flujo de efectivo de la empresa.

Ilustración 2 Capital de Trabajo

SURCOMPI S.A. INDICES FINANCIEROS			
		2023	2024
RAZONES DE LIQUIDEZ			
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	ACT. CTE - PAS. CTE.	- 78.395,13	- 64.776,07

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado se evidencia que el valor de ingresos anuales (ventas) en ambos periodos satisface los costos y gastos, lo que determina, que la entidad empresarial cuenta con una capacidad operativa suficiente, criterio fundamentado en que en ambos periodos hubo utilidad neta, sin embargo la casi inexistente gestión financiera y por ende la desacertada toma de decisiones ha conllevado a un sobreendeudamiento (Altos valores en los pasivos a corto y a largo plazo); así mismo, las cuentas por cobrar a accionistas determinan un alto porcentaje en los activos corrientes y refleja la falta de políticas financieras para el tratamiento correcto del uso y distribución del recurso monetario de la compañía.

Ilustración 3 Indicadores de Endeudamiento

SURCOMPI S.A. INDICES FINANCIEROS

		2023	2024
RAZONES DE APALANCAMIENTO			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO %	PAS. TOTAL / ACT. TOTALES	68%	74%
FINANCIAMIENTO PROPIO %	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVOS TOTALES	31%	24%
RAZON DEUDA A CORTO PLAZO %	PASIVO CORRIENTE / ACTIVOS TOTALES	66%	72%
RAZON DEUDA A LARGO PLAZO %	PASIVO LARGO PLAZO / ACTIVOS TOTALES	66%	2%
INDICE PASIVO CAPITAL %	PAS. TOTAL / CAP. DE ACCIONISTAS	224%	67%

Fuente: Elaboración Propia

2.8 Conclusión de la triangulación

Conforme a todo lo expuesto en la triangulación, el problema de liquidez y de altos coeficientes de endeudamiento no son por una incapacidad operativa o déficit de ingresos, (como lo indica el índice de rotación de inventarios) sino es el resultado de la inaplicación de una correcta gestión financiera y políticas generales financieras para el apoyo de la toma de decisiones gerenciales.

Ilustración 4 Indicadores de Inventarios

SURCOMPI S.A. INDICES FINANCIEROS			
		2023	2024
ROTACION DE INVENTARIOS (VECES)	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO	299,61	349,41
PERIODO ROTACION DE INVENTARIO (DIAS)	DIAS PERIODO OPERACIONAL / ROTACION DE INVENTARIOS	1,20	1,03

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III

La propuesta

3.1 Título de la propuesta

Modelo de Planificación financiera como medio de mejora para la toma de decisiones en la estación de servicios SURCOMPI S.A. de la ciudad de Manta.

3.2 Justificación

Las estaciones de servicios, específicamente las gasolineras sufren afectaciones especialmente por el precio variable de los combustibles lo que impacta los costos y por supuesto los ingresos esperados; por otra parte los constantes desembolsos de dinero (no dividendos de utilidades) a accionistas han mantenido a SURCOMPI S.A. con un capital de trabajo negativo durante dos periodos fiscales consecutivos evidenciando sobreendeudamiento y una escasa liquidez, que no le ha permitido distribuir acertadamente sus recursos, sometiendo a la entidad empresarial a una crisis financiera que al pasar de los días se puede tornar insostenible conforme lo indican los análisis vertical, horizontal y los indicadores financieros aplicados. El modelo de plan financiero permitirá prever condiciones de iliquidez, incremento de pasivos corrientes e incapacidad del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, y contribuirá a la toma de decisiones oportuna para la mejora continua de la compañía y el incremento de la rentabilidad. Es también importante recalcar que sumado al modelo de plan financiero, los señores accionistas de la organización deberían aplicar políticas financieras para que el capital de la empresa no se disminuya.

3.3 Objetivo General

Diseñar un modelo de planificación financiera como medio de mejora para la toma de decisiones en la estación de servicios SURCOMPI S.A. de la ciudad de Manta,

3.4 Objetivos Específicos

- ✓ Formular estrategias o acciones inmediatas para mejorar la liquidez de la organización.
- ✓ Establecer alternativas de análisis financiero (horizontal, vertical, KPis) y de análisis estratégico (FODA, PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y Bechmarking) para evaluar el contexto financiero y estratégico de SURCOMPI S.A.

- ✓ Diseñar un tablero de control (BSC) como medio de monitoreo y seguimiento mensual de la planificación financiera para la toma de decisiones oportuna.
- ✓ Formular políticas financieras para la asignación óptima de recursos.

3.5 Fundamentación de la propuesta

La propuesta está fundamentada en la necesidad de mejorar la toma de decisiones estratégicas y financieras de SURCOMPI S.A. y en superar su difícil situación económica.

Este modelo de planificación financiera evidenciará a accionistas, gerente, y contador el reconocimiento de algunos lineamientos a seguir para la optimización de sus recursos, fortalecerá la toma de decisiones, contribuirá al crecimiento económico de la organización y a su correspondiente sostenibilidad en el mercado.

3.6 Descripción de la propuesta

El análisis y estudio de los resultados de la presente investigación ha evidenciado que en SURCOMPI S.A, existe la necesidad de aplicar Planificación Financiera, que permita a la gerencia tomar decisiones informadas y para fortalecer el uso óptimo de los recursos y su posición en el mercado.

La propuesta está conformada por la elaboración de un modelo de planificación financiera que contempla actividades desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la empresa, dichas actividades serán monitoreadas con la aplicación del BSC (BALANCED SCORE CARD) que medirá y evaluará su grado de cumplimiento; así mismo incluye la elaboración de políticas financieras para fortalecer la gestión de los recursos

3.7 Factibilidad de la propuesta

Analizaremos su factibilidad desde cuatro pilares fundamentales:

3.7.1 Factibilidad económica

El modelo diseñado, es factible económicamente, los costos referenciales del mercado así lo señalan; determinando un monto de inversión total estimado de \$22.499,07(de acuerdo a costos referenciales del mercado) y está estructurado para que se ejecuten diferentes acciones mes a mes durante un periodo fiscal (un año).

Su estructura de aplicación mensual permite que el monto de inversión total se desembolse proporcionalmente en la medida que se realizan las actividades mes a mes, esta condición la reafirma como económicamente viable y factible de implementar, sin adicionar que el retorno de la inversión se verá reflejado en la mejora de la liquidez y en el acrecentamiento de la rentabilidad.

3.7.2 Factibilidad humana

La estación de servicios SURCOMPI S.A., dispone de un factor humano conformado por 23 personas, dispuestas a colaborar para que la mencionada unidad de negocios supere el revés financiero por el que está pasando, no obstante, la planificación financiera es explícita y amigable al usuario y comprende un glosario de términos utilizados en su composición para su mejor comprensión.

3.7.3 Factibilidad tecnológica

Tecnológicamente es viable, SURCOMPI S.A., dispone de un sistema de facturación implementado en los surtidores, que se podrá integrar a los propuestos para complementar la renovación tecnológica y obtener la eficiencia operativa, eje primordial para lograr el éxito y la sostenibilidad en el mercado de cualquier unidad de negocios.

3.7.4 Factibilidad Legal

La planificación financiera es una herramienta de gestión financiera que contribuye al buen uso del flujo de efectivo objeto de las transacciones comerciales que toda compañía ejecuta, esto está observado en diferentes leyes ecuatorianas contempladas por la Súper Intendencia de Compañías que establece eficiencia operativa y presentación de estados financieros razonables, por su parte la Ley de Régimen Tributario Interno demanda planificación financiera para la organización del cumplimiento de las normativas tributarias fiscales; en otro punto no tan diferenciado, las NIIF para PYMES que indican que los estados financieros presentarán razonablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad, entre otras

3.8 Beneficiarios de la propuesta

Sin duda alguna los beneficiarios principales directamente implicados son todos los miembros que conforman la empresa SURCOMPI S.A., ubicada en la ciudad de Manta, en el barrio Cristo Rey, en el sector conocido como La Pochita; y de forma indirecta los

familiares de cada uno de ellos, toda vez que con este modelo de planificación financiera, la señora gerente y el grupo de accionistas, podrán tomar decisiones consensuadas y estratégicas con mejor visión y distribuir eficientemente los recursos asegurando adaptabilidad a los cambios que se generan en el mercado y ganar sostenibilidad económica..

3.9 Presentación de la Propuesta



Planificación Financiera Surcompi S.A. 2026

Autora: Gloria Alexandra Mera Mendoza

3.9.1 Ejecución del diseño de la Planificación Financiera

Contenido:

- ✓ Misión y visión de SURCOMPI S.A.
- ✓ Organigrama estructural de SURCOMPI S.A.
- ✓ Diagnóstico del problema encontrado
- ✓ Objetivo de la Planificación Financiera
- ✓ Riesgos en la Ejecución de la Planificación financiera
- ✓ Tiempo planificado
- ✓ Glosario de Términos

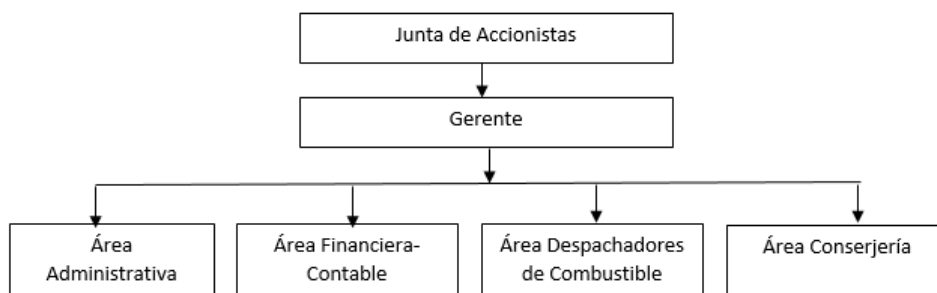
3.9.1.1 Misión y Visión de SURCOMPI S.A.

Misión: Comercializar y proveer de combustibles al parque automotor ofreciendo servicios de calidad y a los mejores precios

Visión: Ser una empresa reconocida y líder en el mercado en la prestación eficiente de servicios de abastecimiento de combustibles y contribuir al crecimiento económico de la ciudad.

3.9.1.2 Organigrama estructural de SURCOMPI S.A.

Ilustración 5 Organigrama de SURCOMPI S.A.



Fuente: Elaboración propia

3.9.1.3 Diagnóstico del problema encontrado

Después de ejecutar varios procedimientos como los análisis horizontal, vertical y de aplicar ratios financieros a los estados financieros y de resultados de los años 2023 y 2024; entrevistas al personal del departamento contable-financiero (gerente, contador y asistentes); y a un representante del área de despacho de combustible (despachador de combustibles), discernimos en que hay gestión financiera ineficiente e informal, que no dispone de

herramientas financieras como planificación y políticas que permitan ejecutar acciones preventivas y correctivas frente a situaciones de iliquidez y de sobreendeudamiento; a la vez que provisionen direccionamiento para la toma de decisiones estratégicas efectiva, lo que repercute directamente en el manejo del efectivo (liquidez corriente) y en los pasivos de SURCOMPI S.A.

3.9.1.4 Objetivo de la Planificación Financiera

Establecer estrategias para mejorar la situación económica de la estación de servicios SURCOMPI S.A.

3.9.1.5 Riesgos

Riesgos Generales:

Los riesgos generales son:

- ✓ Ambientales. – Como desastres naturales que pongan en riesgo la integridad de la infraestructura de la estación, como por ejemplo rajaduras o huecos en los reservorios y tanques subterráneos del combustible que propicien la contaminación del suelo y la paralización de actividades, generando costos muy altos de reparación y pérdida de ingresos.
- ✓ Económicos. - Fluctuaciones en los precios de los combustibles que generen mayor inversión y poca demanda.
- ✓ Operativos. - Incursión de errores humanos, como incorrecto desembarque del combustible que provoque derrames, o errores en el despacho del servicio.
- ✓ Sociales. - El riesgo social, como por ejemplo la delincuencia y la inseguridad que día a día aumenta, lo que afecta a las empresas comerciales,
- ✓ Legales. - Reformas tributarias recurrentes especialmente el ISD aplicado a las importaciones lo que encarece los costos de repuestos, de igual forma el constante monitoreo y medición de la calibración de surtidores por parte de la ARCH (Agencia de regulación y control de hidrocarburos), que puede resultar en multas y sanciones para la estación de servicios (en el supuesto de errores de calibración).

Riesgos Específicos:

Los riesgos específicos son:

- ✓ Infraestructura y Seguridad. – La suscitación de contingencias como incendios, robos, etc.
- ✓ Económicos. – Dado que SURCOMPI S.A. depende de un solo proveedor(P&S) para abastecerse del combustible debe estar sometido a sus reglas y dictámenes.
- ✓ Sociales y Tecnológicos. - El auge de la demanda de combustibles ecológicos, y de gas licuado de petróleo (GLP), así como la introducción de vehículos eléctricos.

3.9.1.6 Tiempo de aplicación

Considerando el problema de falta de liquidez y la situación actual de SURCOMPI S.A., la planificación es de tipo operativa y está estructurada para corto plazo de tiempo, es decir para 365 días calendario (1 año)

3.9.1.7 Glosario de Términos

El glosario de términos se encuentra en la sección de Anexos. Anexos 9.

3.9.2 Elaboración del Modelo de Planificación Financiera



Actividades inmediatas de la Planificación financiera

Modelo de Planificación Financiera. SURCOMPI S.A. 2026							
No.acción	Acción	Responsable	Meta Financiera	Indicador	Evaluación	Presupuesto para elaborar la actividad	
1	Elaborar políticas financieras y tomar en cuenta la optimización de capital de trabajo, mediante la mejora de la gestión de cuentas por cobrar y mantener niveles eficientes de inventarios, así mismo las necesidades de los clientes, como por ejemplo el uso de tarjetas de crédito para el pago de cualquier valor de compra. Socialización de las políticas con el personal	Gerente, Accionistas (6), Contador, Asesor financiero	Que el capital de trabajo tenga una métrica positiva >1	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Mensual (Se miden los indicadores)	Viáticos \$ 540,00 Snacks \$ 200,00 Internet \$ 2,98 Energía eléctrica \$ 4,08 Computadora (valor depreciación mensual) \$ 22,22 Papelería \$ 5,00 Sueldo A.F.(\$30xh) \$ 1.350,00 S. Contador x h \$ 281,25 S. Gerente x h \$ 365,62	
Total Presupuestado Acción 1 (Primer mes)							\$ 2.771,15
No.acción	Acción	Responsable	Meta Financiera	Indicador	Evaluación	Presupuesto para elaborar la actividad	
No.acción	Acción	Responsable	Meta Financiera	Indicador	Evaluación	Presupuesto para elaborar la actividad	
4	Análisis de Rentabilidad: Evaluar el margen bruto y buscar mejoras en la eficiencia operativa(disminuir costos) para aumentar utilidades.	Contador y Gerente	Que la eficiencia operativa tenga una métrica $\geq 20\%$, (Considerando que actualmente su valor es < a 1%)	Ventas netas – costo de ventas <i>Ventas Netas</i>	Mensual	Internet \$ 0,20 Energía eléctrica \$ 0,27 Computadora \$ 22,22 Papelería \$ 5,00 Viáticos \$ 8,00 Snack \$ 5,00 Sueldo Gerente \$ 24,38 Sueldo del Contador \$ 18,75	0 0 0 0 0 0 0 4 0 3 3 0
Total, presupuestado Acción 4 por un mes							\$ 83,82
Total presupuestado Acción 4 por los 9 meses (restantes del año de planificación)							\$ 754,38
Total presupuestado Acción 2 (segundo mes)							\$ 10.120,20

No.acción	Acción	Responsable	Meta Financiera	Indicador	Evaluación	Presupuesto para elaborar la actividad	
5	Evaluar y presupuestar alternativas de servicios complementarios al despacho de combustible, como un surtidor de gas licuado de petróleo(GLP),bar, lavadora, lubricadora, expendio de aceites, lubricantes o llantas.)	Gerente y contador	Medir si hay excedente suficiente para nuevas inversiones	<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	Mensual	Internet	\$ 0,20
						Energía eléctrica	\$ 0,27
						Computadora	\$ 22,22
						Sotware	\$ 100,00
						Papeleria	\$ 5,00
						Viáticos	\$ 8,00
						Snack	\$ 5,00
						Sueldo contador	\$ 18,75
						Sueldo gerente	\$ 24,38
Total presupuestado Acción 5 por un mes							\$ 183,82
Total presupuestado Acción 5 por los 9 meses (restantes de la planificación)							\$ 1.654,38
No.acción	Acción	Responsable	Meta Financiera	Indicador	Evaluación	Presupuesto para elaborar la actividad	
6	Ejecución de las acciones inmediatas, aplicar herramientas de análisis financiero(análisis horizontal, vertical), análisis de gestión (PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Bechmarking, y presupuestar un plan de marketing digital, planes de acción para mitigar necesidades de empleados y clientes, así como plan de reposición de herramientas)	Contador	Incrementar la liquidez en un 20%	Liquidez Corriente <i>Activo Corriente</i> <i>Pasivo Corriente</i>	Mensual	Sueldo Contador	\$ 18,75
						Internet	\$ 0,20
						Energía Eléctrica	\$ 0,27
						Viáticos	\$ 4,00
						Snack	\$ 5,00
						Computadora	\$ 22,22
						Software	\$ 100,00
						Papeleria	\$ 5,00
						**Costo ref. computadora 1200	
						**Costo referencial taxi \$2,00	
Total Presupuestado Actividad 6 por un mes							\$ 155,44
Total Presupuestado Actividad 6 por los 9 meses (restantes de la planificación)							\$ 1.398,96
Presupuesto para la elaboración de planes de contingencia, mantenimiento preventivo de maquinarias y herraminetas, y de reposición de las mismas , además de algún evento inesperado.							\$ 5.000,00
PRESUPUESTO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LOS PRIMEROS 3 MESES(Políticas, software, gestión y análisis de un mes y contingencias)							\$ 18.691,35
PRESUPUESTO POR LOS MESES RESTANTES							\$ 3.807,72
PRESUPUESTO TOTAL DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA AÑO 2026							\$ 22.499,07

Fuente: Elaboración propia

3.9.2.1 Cronograma mensual de las actividades de la Planificación Financiera

No.	Actividad	Meses											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Elaborar políticas financieras y tomar en cuenta la optimización de capital de trabajo, mediante la mejora de la gestión de cuentas por cobrar y mantener niveles eficientes de inventarios, así mismo las necesidades de los clientes, como por ejemplo el uso de tarjetas de crédito para el pago de cualquier valor de compra. Socialización de las políticas con el personal	X											
2	Adquisición de un software para integrar el área contable-financiera, administrativa y el área de despacho de combustible, y almacenamiento en la nube		X										
3	Gestionar la reestructuración de las deudas con entidades financieras locales acreedoras con el propósito de obtener flujo de efectivo en la liquidez por la disminución de los valores de las cuotas de pago			X									
4	Análisis de Rentabilidad: Evaluar el margen bruto y buscar mejoras en la eficiencia operativa(disminuir costos) para aumentar utilidades.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Evaluar y presupuestar alternativas de servicios complementarios al despacho de combustible, como un surtidor de gas licuado de petróleo(GLP),bar, lavadora, lubricadora, expendio de aceites, lubricantes o llantas.}]				X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Ejecución de las acciones inmediatas, aplicar herramientas de análisis financiero(análisis horizontal, vertical), análisis de gestión (PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Bechmarking, y presupuestar un plan de marketing digital, planes de acción para mitigar necesidades de empleados y clientes, así como plan de reposición de herramientas)				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Observación

En concordancia a la situación crítica financiera de SURCOMPI S.A. el presente modelo de planificación es a corto plazo (1 año) y su función es mejorar la liquidez de la compañía, por lo que el desembolso para su aplicación será en montos mensuales durante su periodo de ejecución.

Fuente: Elaboración propia

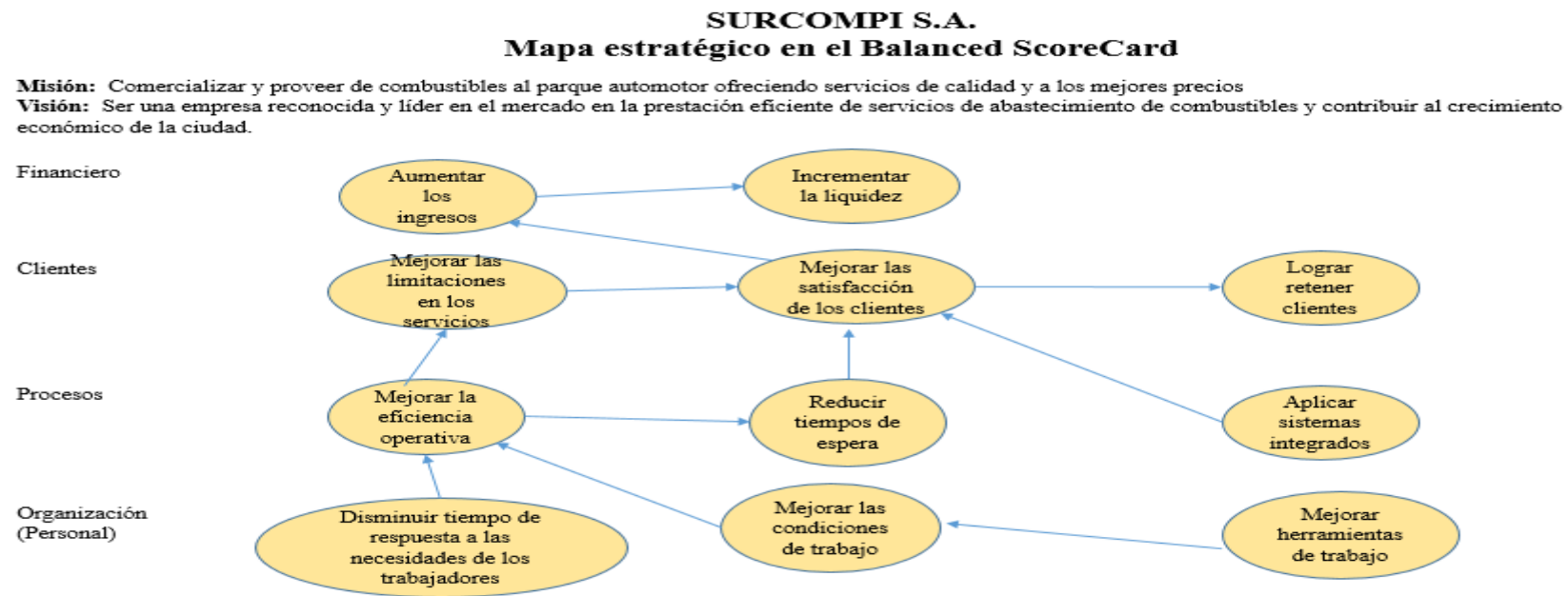
Para el seguimiento de las metas de la planificación utilizaremos la herramienta de gestión del Balanced Scorecard.

3.9.2.2 Aplicación del BSC (BALANCED SCORECARD)

La aplicación de este control consiste en dos partes: Mapeo estratégico y el Panel del BSC.

3.9.2.2.1 Mapeo estratégico

Ilustración 6 Mapeo



Elaborado por Gloria Mera

3.9.2.2.2 BSC

SURCOMPI S.A.
BSC-Planificación 2026 DE SURCOMPI S.A.

Rango de evaluación	Excelente > 64			Tolerable entre 64 y 30			Arriesgado < 30				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Prioritarias	Indicador	Fórmula del Indicador	Frecuencia	Unidad de medida	Meta	Excelente >64 y <=100	Tolerable >29 y <65	Arriesgado >-1 y <30	Resultado
Financiera	Implementar guías para la toma acertiva de decisiones gerenciales	Elaboración de políticas financieras para el direccionamiento y apoyo de la toma de decisiones	# de reuniones para la elaboración de políticas fiancieras	$\frac{\text{Número de reuniones efectuadas}}{\text{Número de reuniones programadas}} \times 100$	Anual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	34
		Socialización de las políticas financieras al personal del departamento administrativo financiero y del departamento de despacho de combustible	# de reuniones para la socialización de las políticas	$\frac{\text{Número de nsocializaciones efectuadas}}{\text{Número de negociaciones programadas}} \times 100$	Anual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	100

Financiera	Incrementar la Liquidez y mejorar la rentabilidad	Efectuar análisis de pasivos y elaborar un plan de renegociación con entidades financieras acreedoras	# de planes de negociaciones efectuados	$\frac{\text{Planes de negocios aprobados}}{\text{Planes de negocios elaborados}} \times 100$	Anual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	-1
		Gestionar con entidades financieras el plan de negociación para obtener rebaja en montos de pago y facilidades crediticias	# de reuniones con personal de entidades financieras acreedoras	$\frac{\text{Número de reuniones efectuadas}}{\text{Número de reuniones programadas}} \times 100$	Anual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	100
		Revisión de gastos y costos operativos para optimizar costos	Cálculos	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Mensual	Veces	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	100
		Revisión y análisis de las cuentas por cobrar	# de análisis efectuados	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	31
Financiera		Promover incentivos para generar pronto pago de las cuentas por cobrar.	Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Días del año operacional}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=101 >64 y <=102	>29 y <65	>1 y <30	31
		Análisis y evaluación de las ventas a crédito	# de análisis efectuados	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	32
		Elaborar reportes de clientes con mayor tardanza en el pago y tomar decisiones de acuerdo a los resultados	Reportes	$\frac{\text{No. de reportes aprobados}}{\text{No. de reportes elaborados}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	100
		Asegurar los rubros suficientes para cubrir costos operativos	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>1 y <30	100

Financiero		Monitorear el margen bruto de las ventas para conocer el rubro de renta descontando costos operativos, para tomar decisiones oportunas	Márgen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	5
		rentabilidad neta de ventas para conocer el márgen real de renta disponible y tomar decisiones oportunas,	Renta Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	64
		Analizar la posibilidad de comprar mayores cantidades de combustible para optimizar el inventario y reducir costos repetitivos de transporte por la compra de insuficiente	Cálculo del Porcentaje de gasto de transporte	$\frac{\text{Gastos de transporte}}{\text{Total de Ingresos operativos}} \times 100$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	64
Financiero		Ejecutar presupuestos sobre nuevas inversiones, lavadoras de carros, lubricadoras, bar	Presupuestos	$\frac{\text{No de presupuestos aprobados}}{\text{No. de presupuestos elaborados}}$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	64
		Analizar reinvertir los montos de utilidades no distribuidas en activos presupuestados	Análisis de reinversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	100
		Ejecutar los análisis horizontal y vertical periódicamente para vigilar el movimiento de las cuentas y la salud económica de la organización	Análisis horizontal y vertical	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	> 64 y <= 100	> 29 y < 65	> -1 y < 30	100

Financiero	Evaluar la salud financiera de la organización para la oportuna toma de decisiones.	Ejecutar análisis de 5 fuerzas de Porter y PESTEL para evaluar factores externos como la competitividad que afecten a la entidad y tomar decisiones oportunas	Análisis de factores externos	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	5
		Ejecutar el análisis Bechmarking para analizar a los competidores y observar si podemos ejecutar un plan de mejoras, basado en los resultados.	Análisis Bechmarking	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	100
		Monitoreo permanente del análisis de los indicadores financieros y actuar conforme a sus resultados y a las políticas financieras para la toma de decisiones.	Análisis de indicadores	$\frac{\text{Número de análisis efectuadas}}{\text{Número de análisis programadas}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	5

Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Atraer nuevos clientes ofreciendo promociones	Porcentaje de incremento de ventas	$\frac{\text{Total ventas mes actual} - \text{Total ventas mes anterior}}{\text{Total de ventas mes anterior}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	5
		Análisis de las diferentes necesidades de los clientes basados en sugerencias y	Análisis	$\frac{\text{Número de análisis efectuados}}{\text{Número de análisis programados}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	32
		Elaborar y ejecutar un plan de acción para mejorar los servicios de la estación basados en el análisis de las quejas de los clientes.	Plan de acción	$\frac{\text{No. de planes ejecutados}}{\text{No. de planes aprobados}}$	Por plan	%	100%				63
		Disminuir las limitaciones en los servicios a los clientes, como por ejemplo adecuar o implementar un surtidor para abastecer de GLP a los	Disminución de porcentaje de quejas de los clientes	$\frac{\text{No. de clientes que se han quejado}}{\text{No. de clientes atendidos}} \times 100$	Mensual	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	88
Procesos	Mejorar la eficiencia Operativa, reduciendo tiempos de espera y bloques prolongados de los surtidores.	Implementar un sistema que integre los sistemas del área de contabilidad-financiero, administración y área de despachadores para buscar la	Registro de actividades	$\frac{\text{Número de actividades efectuadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$	Por proyecto	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	88
		Capacitar al personal sobre el sistema integrado	Capacitaciones	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}} \times 100$	Por proyecto	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	100
		Implementar un plan de mantenimiento preventivo para todas las maquinaria sen especial los surtidores e islas de despacho del combustible que es	Plan de mantenimiento	$\frac{\text{Número de planes aprobados}}{\text{Número de planes elaborados}} \times 100$	Por plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	-2
		Ejecutar el plan preventivo de mantenimiento	Plan de mantenimiento ejecutado	$\frac{\text{No. de planes ejecutados}}{\text{No. de planes aprobados}} \times 100$	Por plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>-1 y <30	-2

Organización	Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados	Elaborar un plan para atender las necesidades de los empleados, como luminarias de mayor intensidad para ejecutar sus labores	Plan de mejorar para los empleados	$\frac{\text{Número de planes aprobados}}{\text{Número de planes elaborados}} \times 100$	Por plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>=1 y <30	-2
		Elaborar un plan para atender las necesidades de los empleados para que su productividad sea del 100%	Plan de mejorar para los empleados aplicada	$\frac{\text{No. de planes ejecutados}}{\text{No. de planes aprobados}} \times 100$	Por plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>=1 y <30	100
	Expandir el mercado	Presupuestar un plan de marketing digital para dar a conocer las promociones y atraer	Presupuestar	$\frac{\text{No. de presupuestos aprobados}}{\text{No. de presupuestos elaborados}} \times 100$	Por proyecto	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>=1 y <30	21
	Garantizar la continuidad y eficiencia operativa	Elaborar planes de contingencia para prevenir situaciones de riesgo (económica) pérdida de ventas) como el	Plan de contingencia	$\frac{\text{Número de planes aprobados}}{\text{Número de planes elaborados}} \times 100$	Por plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>=1 y <30	33
		Elaborar un plan de reparación para instrumentar a herramienta (maniquera de ruidador, generador de energía eléctrica, etc) necesarios para la operatividad que	Plan de reparación	$\frac{\text{Número de planes aprobados}}{\text{Número de planes elaborados}} \times 100$	Por Plan	%	100%	>64 y <=100	>29 y <65	>=1 y <30	200

Fuente: Elaboración propia

3.9.2.3 Práctica de algunas de las Acciones Inmediatas.

3.9.2.3.1 Análisis FODA SURCOMPI S.A.

Tabla 11 FODA SURCOMPI

FODA de SURCOMPI S.A.

FORTALEZAS

1. La ubicación geográfica de Surcompi, ya que se encuentra ubicada en la calle 107 entre avenida 113 y 114, sector de gran circulación vehicular.
2. Aplicación de pago con transferencias y tarjetas de crédito.



AMENAZAS

1. La inseguridad actual, los robos de los que ha sido víctima.
- Los cambios recurrentes de los precios de combustible
2. Las normativas gubernamentales y de hidrocarburos que cada vez son más robustas en el tratamiento de los reservorios o tanque subterráneos y en los derrames de combustibles.

DEBILIDADES

1. Sus ingresos dependen sólo del expendio de combustibles y diésel.
2. 3. No cuenta con procesos automatizados modernos.
3. El área en donde función es reducido.

Fuente: Elaboración Propia

3.9.2.3.2 Análisis PESTEL de SURCOMPI S.A.

Tabla 12 PESTEL SURCOMPI

PESTEL de SURCOMPI S.A.

Político

1. Las regulaciones gubernamentales, en los cambios de precios de los combustibles.

Económico

1. El alza de precios de combustibles provoca mayores índices de inflación y la carestía de la vida induce a la disminución del consumo de los combustibles (SUPER, que es la que ofrece mayor rédito, en promedio 0,49 centavos por galón) .

Social

El consumidor cambia sus preferencias en el consumo del combustible lo que disminuye la demanda, además el malestar en el sector de transporte público por alzas de los combustibles que podría provocar la paralización de las jornadas laborales

Legal

La constante supervisión de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos sobre distribuir cantidad y calidad de los combustibles, además la aplicación del Código de Trabajo.

Ecológico

Las ordenanzas y normativas ambientales cada vez son más estrictas y sancionadoras, con respecto al derrame del combustible

Tecnológico

El pago con herramientas digitales, como apps, tarjetas de crédito, transferencias en la mayoría de los casos provocan mayor agilidad en el servicio.



Fuente: Elaboración Propia

3.9.2.3.3 5 Fuerzas de Porter de SURCOMPI S.A.

Tabla 13 5 Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER de SURCOMPI S.A.

1.- Poder de negociación de los clientes.

SURCOMPI S.A., al ser una empresa de servicios regulada ecuatoriana, maneja los precios de combustibles conforme lo dispone PETROECUADOR que es el ente encargado de la distribución de combustible, sin embargo el precio de la SUPER puede ser manejado por SURCOMPI, que en años anteriores lo determinaba más barato en el ámbito local, ahora con el revés económico se ha visto obligado a comercializarla las de igual forma que otras gasolineras del sector.

2.- Poder de negociación de los proveedores

SURCOMPI S.A., sólo dispone de un, solo proveedor que es P&S comercializadora a cargo que sólo concede dos días después de entregar el combustible para que se efectivice el pago., por otra parte restricciones que coloca en cuanto al vender solo si el tanquero de transporte del combustible llena a totalidad, hace que SURCOMPI se vea obligado a arrendar tanqueros de capacidad baja y no utiliza sus propios tanqueros por tener capacidad alta.

3.- Rivalidad entre competidores existentes

SURCOMPI S.A., solo distribuye combustibles, y está en desventaja con algunas gasolineras del sector que ofrecen también servicios de market, lubricantes, surtidor de gas licuado de petróleo o conexiones de energía eléctrica para cargar vehículos eléctricos.

4.- Amenaza de nuevos entrantes

Implementar una estación de servicios en la actualidad, no es muy fácil, la inversión es muy alta, ya que debe considera desde el terreno en un lugar estratégico hasta los permisos especialmente de la Agencia Reguladora de Hidrocarburos, cuyo proceso es complejo y tardado.

5.- Amenaza de productos sustitutos

En Manta se visualiza el crecimiento lento del uso de vehículos eléctricos, incluso hay estaciones que brindan este servicios, por otro lado clientes asiduos de SURCOMPI, han parado de comprar gasolina por cambiarse al sistema de gas y lo manquean en otras estaciones de servicio, sin embargo se puede considerar que también tiene un crecimiento lento, y que el consumo vehicular a gasolina es preponderante en la ciudad.



Fuente: Elaboración Propia

3.9.2.4 Comparaciones con el mercado. Análisis Benchmarking

Este análisis es la ejecución de una comparativa de los indicadores claves del desempeño (KPI), como Margen Bruto, Rentabilidad Neta en Ventas, ROE y ROA; de SURCOMPI con otras comercializadoras de combustible en Manta, en el mismo periodo fiscal.

Pasos a seguir:

a) Elaborar una matriz en Excel, con los siguientes datos de cada estación de servicios:

Partida o cuenta contable	Estación de servicio A	Estación de servicio B	Estación de servicio C	Estación de servicio D	Estación de servicio E	Estación de servicio F	Estación de servicio G	Estación de servicio H
Ventas Totales	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Costo de Ventas	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Utilidad Neta	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Activos Totales	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Patrimonio	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx

b) Aplicar fórmulas para obtener los indicadores necesarios para realizar la comparativa de los índices financieros.

Ratio	Estación de servicio A	Estación de servicio B	Estación de servicio C	Estación de servicio D	Estación de servicio E	Estación de servicio F	Estación de servicio G	Estación de servicio H
Margen Bruto	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{\text{Vents netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
Rentabilidad Neta en Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$

- c) Ejecución del análisis de los indicadores basándose en los siguientes lineamientos financieros

Si el ROA es < 5 , significa que la empresa no está gestionando eficientemente sus recursos.

Si el ROE es $>$ al ROA infiere que la empresa utiliza deuda para multiplicar la rentabilidad de los accionistas

Si las Ventas Netas y el Margen Bruto son inferiores a 1 denota que la empresa está operando con pérdidas financieras.

Si en el análisis comparativo hay alguna empresa con valores aceptables (índices mayores a 5 en todos los indicadores, significaría que dicha estación de servicio aplica una buena gestión y sería un modelo a seguir y replicar en SURCOMPI.

3.9.3 Establecimiento de Políticas Financieras para SURCOMPI S.A.



Políticas financieras SURCOMMPI S.A. 2026

Autora: Gloria Alexandra Mera Mendoza

Las políticas financieras establecidas están relacionadas directamente con las cuentas relevantes que intervienen en los estados financieros y en la toma de decisiones.

Objetivos:

Establecer lineamientos para el uso correcto de los recursos financieros de SURCOMPI S.A.

Concientizar a administradores, socios y accionistas sobre el uso eficiente del recurso monetario de SURCOMPI S.A.

Direccionar el comportamiento de empleados y administradores frente a situaciones que se puedan presentar.

Políticas de Caja

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ Área de las Islas de Despacho: Despachadores de combustible:

Los despachadores de combustible son los llamados a atender a los clientes de forma cordial y eficiente, generar y entregar las facturas correspondientes y depositar los valores monetarios en la bóveda.

✓ Área de Contabilidad:

Los empleados del área contable son los encargados de registrar los ingresos, verificar los datos en el sistema, enviar los valores a depositar, archivar comprobantes, y revisar cuadros de caja.

Políticas:

- ✓ Para cada isla hay un fondo de caja de \$50, que no debe variar en ninguno de los turnos.
- ✓ Cuando alguno de los empleados requiera dinero y no se encuentre el jefe de personal, el administrador o la gerente, lo solicitará en el área de los despachadores, firmando un vale de caja como respaldo y lo entregará al departamento contable para su oportuno registro.
- ✓ Cuando alguno de los socios o accionistas requiera dinero, deberá presentar un vale firmado y autorizado por la gerencia del establecimiento. Además de la firma del

socio o accionista y valor. El despachador de la isla lo entregará al departamento contable para su oportuno registro.

- ✓ Los vales de caja se receptorán con fecha del día, detalle del movimiento, valor y firma del responsable.
- ✓ Cada despachador deberá dejar cuadrada la caja en el sistema al terminar su turno para la entrega al turno que sigue.
- ✓ Cada despachador al finalizar su jornada laboral, depositará el dinero recaudado en la bóveda y entregará todos los comprobantes y vales que posea al departamento contable.
- ✓ En caso de que el departamento contable no pueda receptor los vales y comprobantes se los entregará al Jefe de Personal o al Administrador para su posterior entrega al departamento contable.

Políticas de Caja-Chica

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ Área de Contabilidad

Delegados de entregar y reponer el fondo de caja chica, además de recibir y cuadrar los comprobantes de desembolsos.

✓ Área de Administración

La Jefe de Personal y el administrador son los comisionados a manejar la caja chica, entregar el recurso monetario para compras pequeñas (menores) y recibir los comprobantes que avalen los desembolsos para solicitar la reposición de los valores.

Políticas:

- ✓ Se entregará un fondo de caja chica a la jefa de personal o al administrador cuantificado en \$1500,00 (mil quinientos dólares).
- ✓ La jefa de personal entregará el dinero al departamento que lo solicite, y pedirá el comprobante o factura s de los gastos efectuados.
- ✓ La reposición de caja chica se solicitará cuando este recurso bordee los \$500.00 (quinientos dólares).

- ✓ Todas las facturas generadas por gastos menores deberán entregarse al departamento contable hasta los 28 de cada mes, para su oportuno registro contable y posterior declaración tributaria.

Políticas para Bancos

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

- ✓ **Área de Contabilidad**

Esta área estará a cargo de enviar a depositar, efectuar transferencias, pagos de tarjetas de crédito, conciliaciones, y demás pagos con cheques.

- ✓ **Área de Administración y Gerencia**

Efectuará el control y verificación de los saldos bancarios, emitir autorizaciones para las transferencias bancarias, firmar y autorizar los cheques y la toma de decisiones.

Políticas:

- ✓ Los depósitos de efectivo serán diarios. Siempre se depositarán los valores de efectivo recaudados en las islas de despacho del día anterior.
- ✓ El departamento contable, registrará en el sistema SAFY, los depósitos efectuados y archivará los comprobantes de pago en conjunto con los cuadros de caja de los señores despachadores de las islas.
- ✓ Todo cheque efectuado para pago a proveedores se lo entregará los días jueves, si el proveedor no puede retirarlo, éste se guardará para su posterior entrega en el próximo día jueves.
- ✓ Para un mejor control de los efectivos bancarios disponibles se efectuará conciliaciones bancarias diarias y se entregarán los reportes efectuados a la gerencia.

Políticas para el uso de Tarjetas de Crédito (cuentas por cobrar clientes)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

- ✓ **Área de las Islas de Despacho: Despachadores de combustible:**

Deben efectuar cobros, y emitir los vouchers, generar la factura y entregar los mismos al departamento de contabilidad.

- ✓ **Área de Contabilidad**

Verificar los datos del voucher y enviarlo al banco

Políticas:

- ✓ Se aceptarán como forma de pago las tarjetas de crédito Dinners, MasterCard, Visa y American Express.
- ✓ Cada vouchers generado será ingresado al sistema por el despachador de combustible y se anexará al informe de cierre de caja en cada turno y se entregará diariamente al departamento contable.
- ✓ Si existiera algún voucher que se necesite depositar, se enviarán hasta máximo el medio día.
- ✓ Los vouchers que no se necesiten depositar deberán estar archivados en el departamento contable como respaldo de la transacción efectuada.

Políticas para las Cuentas y Documentos por cobrar (Clientes)**Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:****✓ Área de Administración:**

Gestionar y aprobar a nuevos clientes, para mejorar los ingresos de la entidad. Además de realizar la recuperación de cartera de cuentas por cobrar vencidas de los clientes utilizando llamadas, y correos.

✓ Área de las Islas de Despacho: Despachadores de combustible:

Ingreso de los nuevos clientes al sistema y su respectiva facturación por los servicios prestados.

Políticas

- ✓ Los créditos se otorgarán sólo a los clientes autorizados por la administración y que hayan establecido convenios previos.
- ✓ Cuando el cliente requiera del servicio de abastecimiento del combustible, sus datos serán ingresados al sistema por los señores despachadores en la isla respectiva de abastecimiento.
- ✓ El servicio otorgado a crédito deberá ser cancelado al concluir el mes en el que se proporcionó el abastecimiento, es decir los días 30(treinta) de cada mes.

- ✓ En la administración, la asistente administrativa estará encargada de ejecutar la recuperación de cartera vencida por los diferentes servicios que ofrece SURCOMPI S.A.

Políticas para las Cuentas por cobrar, anticipos y préstamos (Empleados)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

- ✓ **Área de Administración-Gerencia:**

Receptarán, aprobarán o negarán las solicitudes de anticipos y préstamos a empleados, cuya concesión serpa otorgada de acuerdo a criterios administrativos.

- ✓ **Área de Contabilidad:**

Ejecutar desembolsos a empleados, y proceder a ingresar al sistema SAFY la deuda adquirida para su oportuno descuento.

Políticas:

- ✓ Los créditos se otorgarán sólo a los clientes autorizados por la administración y que hayan establecido convenios previos.
- ✓ Cuando el cliente requiera del servicio de abastecimiento del combustible, sus datos serán ingresados al sistema por los señores despachadores en la isla respectiva de abastecimiento.
- ✓ El servicio otorgado a crédito deberá ser cancelado al concluir el mes en el que se proporcionó el abastecimiento, es decir los días 30(treinta) de cada mes.
- ✓ En la administración, la asistente administrativa estará encargada de ejecutar la recuperación de cartera vencida por los diferentes servicios que ofrece SURCOMPI S.A.

Políticas para las cuentas por cobrar a los accionistas (Cuentas y documentos por cobrar a los accionistas)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

- ✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

El área contable deberá ejecutar el análisis de indicadores financieros como el de liquidez y apalancamiento para la prestación de créditos a los accionistas de SURCOMPI, además de preparar los estados financieros y los cálculos correspondientes a los dividendos de

accionistas, presentar el informe a la gerencia y el pertinente registro en el sistema y en el archivo.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia-Junta de Accionistas:**

Examina y revisa los estados financieros, convocar a la junta de accionistas para la toma de decisiones.

Políticas:

- ✓ Si algún miembro de la junta de accionistas tiene compromisos financieros con SURCOMPI S.A; este se compensará con sus dividendos.
- ✓ En los casos en donde no haya dividendos para compensar las obligaciones financieras de los accionistas para con SURCOMPI S.A., deberán cancelarlo con su capital propio en un lapso de tiempo no mayor a 180 días.
- ✓ En caso de que la deuda adquirida por alguno de los accionistas no pudiera cancelarse ni con dividendos, ni con capital propio en el plazo establecido (180 días), deberá efectuar la venta de sus acciones a terceros para el correspondiente reembolso de dinero a SURCOMPI S.A., previo conocimiento de la Junta de Accionistas.
- ✓ Los préstamos a accionistas no podrán sobrepasar el 5% del total invertido en la organización.
- ✓ La concesión de créditos a los miembros de la junta de accionistas o a los propietarios de la compañía, debe estar aprobada por la Junta de Accionistas (75% del total de accionistas), previo análisis de los indicadores financieros.
- ✓ La concesión de créditos a los miembros de la junta de accionistas debe estar documentada y respaldada con la emisión de pagarés y compromiso formal de débito de los dividendos de utilidades.
- ✓ Bajo ningún concepto los dueños o accionistas de SURCOMPI S.A. podrán tomar dinero obtenido de los ingresos diarios, y en caso de hacerlo será sometido a una multa de 10 (diez) salarios básicos unificados.

Políticas para el manejo de inventarios de suministros y materiales

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

- ✓ **Procesos en el Área de Bodega:**

Continuamente debe ejecutar la revisión del stock de suministros (esferos, calculadoras, papelería, etc.), ejecutar la correspondiente solicitud para la reposición del stock, receptar y registrar su ingreso y verificación de las óptimas condiciones de lo comprado.

✓ **Procesos en el Área de Administración y Contabilidad:**

Hará la revisión y la consiguiente aprobación de los pedidos de bodega, así mismo gestionará con los proveedores; por su parte contabilidad realizará las respectivas retenciones y el consiguiente registro de los documentos,

Políticas:

- ✓ El responsable de bodega será el bodeguero, quien realizará los pedidos de los suministros y materiales faltantes, previo a la revisión eficaz de la inexistencia del suministro o material a solicitar.
- ✓ Comprobar que el pedido cumpla con las especificaciones requeridas, antes de su correspondiente ingreso a bodega y a inventarios.
- ✓ Toda compra verificada deberá contar con la factura y ésta derivada al departamento de contabilidad, para el registro de la factura y de las retenciones.
- ✓ Administración emitirá la orden de pago.

Políticas para el manejo de los activos fijos

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Bodega:**

Debe formular las cotizaciones de adquisiciones de los activos fijos y entrega de las cotizaciones y facturas a contabilidad.

✓ **Procesos en el Área Mantenimiento:**

Efectuar el mantenimiento respectivo a los diferentes activos fijos de acuerdo con la periodicidad que ellos requieran.

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

Departamento encargado de la elaboración de los cheques por concepto de pago de facturas de adquisiciones o reparaciones de activos fijos, así como de calcular las retenciones, y depreciaciones mensuales de cada uno de ellos.

✓ **Procesos en el Área de Administración y Gerencia:**

Principal proceso es la de autorizar adquisiciones, reemplazos o mantenimientos de cualquier activo fijo de la empresa.

Políticas:

- ✓ Las adquisiciones para activos fijos serán únicamente responsabilidad de la administración y de la gerencia.
- ✓ Las depreciaciones de los activos fijos de la empresa y de adquisiciones futuras se realizarán mensualmente utilizando el método de línea recta.

Políticas para el pago a proveedores. (Cuentas y documentos por pagar proveedores excepto el combustible)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

Departamento encargado de la revisión de facturas pendientes de pago, retenciones y la elaboración de los cheques por concepto de pago de dichas obligaciones.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia:**

Aprueba y coloca la firma en los cheques para la cancelación de las facturas a los proveedores.

Políticas:

- ✓ Cada cheque por concepto de pago a proveedores se entregará únicamente los días jueves de cada semana.
- ✓ Si por algún motivo, el proveedor no se pudo acercar a buscar su cheque en el día mencionado, lo podrá hacer el siguiente día jueves en la semana posterior.
- ✓ Las facturas por concepto de proveedores sólo se receptorán hasta el día 28 de cada mes, para el correcto tratamiento tributario exigido.
- ✓ Toda factura será revisada, observando el cumplimiento de todos los requisitos de la normativa vigente sobre comprobantes de ventas, sino cumpliera con algún requisito será devuelto al ente emisor para su correspondiente revisión.

Políticas para el pago a proveedores de combustible P&S. (Cuentas y documentos por pagar del combustible)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

Departamento encargado de la revisión de facturas pendientes de pago, retenciones.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia:**

Aprueba la compra del combustible y autoriza al tanquero de la compañía a transportarlo, y ejecuta las transferencias de cancelación del pago de combustible a P&S.

Políticas:

- ✓ El combustible para SURCOMPI S.A., sólo será transportado por los tanqueros de la misma compañía.
- ✓ La compra de combustible debe ser autorizada directamente por la gerencia.
- ✓ La compra de combustible se la realizará cada dos días, o cuando el nivel mínimo de los reservorios de los combustibles (gasolina y diésel) lo requieran
- ✓ La transferencia para el pago del combustible se lo realizará previo a la llegada del combustible a los patios de SURCOMPI S.A., y lo realizará la gerente.

Políticas para el pago a empleados. (Cuentas y documentos por pagar empleados)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

Se elaborarán los cálculos de anticipos de sueldos, roles de pagos y cálculos correspondientes para cada empleado, se entregará los cheques de pago y se registrará en el sistema contable y en el archivo.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia:**

Aprobación del detalle de los roles de pago y de la emisión de cheques o de las transferencias.

Políticas:

- ✓ Pago de sueldos hasta el día 5 del mes siguiente, conforme a la normativa ecuatoriana vigente.
- ✓ Pago de anticipo de sueldos los días 15 de cada mes que constituirá el 35% del sueldo básico.

Políticas para el pago de beneficios sociales a empleados. (Cuentas y documentos por pagar empleados)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

Provisionará mensualmente, efectuará los cálculos respectivos, escribirá los cheques y realizará el correspondiente registro.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia:**

Examina y aprueba la información receptada del departamento contable, emite los cheques y autoriza las transferencias.

Políticas:

- ✓ Toda provisión se debe efectuar por el personal del departamento contable y de forma mensual.
- ✓ Cada provisión o beneficio social debe ser revisado y aprobado previo al pago del trabajador.
- ✓ SURCOMPI S.A., cumple con la normativa vigente ecuatoriana, por lo que los pagos de beneficios sociales, décimo tercero, cuarto, utilidades, y demás beneficios se cancelarán en las fechas establecidas en el Código de Trabajo.

Políticas para el pago de dividendos a los accionistas (Cuentas y documentos por pagar accionistas)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

El área contable deberá ejecutar la elaboración de los estados financieros y los cálculos correspondientes a los dividendos de accionistas, presentar el informe a la gerencia y el pertinente registro en el sistema y en el archivo.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia-Junta de Accionistas:**

Examina y revisa los estados financieros, convocar a la junta de accionistas para la toma de decisiones.

Políticas:

- ✓ La junta de accionistas tiene potestad para solicitar sus dividendos.
- ✓ Los dividendos se repartirán sólo en los casos en que no se afecte la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa,
- ✓ Los dividendos se reinvertirán si y solo si el 75% del total de accionistas en la junta está de acuerdo.
- ✓ Bajo ningún concepto se repartirán dividendos antes de las fechas establecidas conforme a la normativa legal y tributaria ecuatoriana vigente.
- ✓ Los accionistas o la junta de accionistas no podrán tomar dinero procedente del capital de la empresa por concepto de comprar más acciones o activos personales.

Políticas para el pago de entidades financieras. (Cuentas y documentos por entidades financieras)

Procesos que se realizan en las áreas que intervienen:

✓ **Procesos en el Área de Contabilidad:**

El área contable deberá ejecutar la revisión de los estados de cuenta y de tarjetas de crédito, emitir los cheques para los pagos, elaborar y reportar diariamente las conciliaciones bancarias para la gerencia y el pertinente registro en el sistema y en el archivo.

✓ **Procesos en el Área de Gerencia:**

Examina y revisa las conciliaciones y los reportes bancarios, e informa a la junta de accionistas la situación financiera de la entidad para la oportuna toma de decisiones.

Políticas:

- ✓ La junta de accionistas tiene potestad para solicitar préstamos a las instituciones financieras en el estricto caso de iliquidez.

Conclusiones

- ✓ La aplicación actual de herramientas financieras en SURCOMPI S.A. es inexistente o empírica. Los efectos de esta práctica indican que la falta de planificación formal impide a la gerencia tener control sobre el destino del efectivo, permitiendo que recursos críticos se desvíen hacia cuentas personales de socios, así como al pago de terceros, en lugar de fortalecer la operatividad de la estación.
- ✓ El monitoreo de los ratios financieros permitió detectar alertas tempranas críticas: la empresa opera con una solvencia comprometida (73% de deuda) y una autonomía financiera reducida al 24.46%. Estos indicadores, junto con un capital de trabajo negativo, responden a la pregunta de investigación al demostrar que los altos ingresos por ventas son absorbidos por el pago de intereses financieros derivados de una mala gestión de liquidez.
- ✓ Se efectuó con el diseño de un modelo de planificación financiera basado en políticas de control y planificación financiera, lo que proporciona a la empresa de un modelo estructural para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo que el cumplimiento de obligaciones con terceros se haga con recursos propios y no mediante el incremento sistemático de la deuda.
- ✓ Algo importante de recalcar es que, a pesar de la satisfacción de los clientes y el gran volumen de ventas reportado en las entrevistas y estados financieros, la salud económica de la empresa es endeble, debido al dinero que accionistas mantienen como cuentas por cobrar y a los intereses que se generan por préstamos recurrentes.

Recomendaciones

- ✓ Utilizar la planificación financiera elaborada, de forma disciplinada y urgente, para enfrentar los problemas de iliquidez y superar la ineficiente gestión y mala situación financiera por la que atraviesa SURCOMPI S.A.
- ✓ Aplicar en su totalidad, las políticas financieras para todos los integrantes de la compañía, incluidos los accionistas y de esta manera realizar una impecable asignación de recursos de la unidad de negocios.
- ✓ Emplear y evaluar constantemente los indicadores financieros o KPIS, especialmente el apalancamiento y la liquidez, para monitorear el flujo del recurso monetario de la organización.
- ✓ Usar, alimentar y manejar organizadamente el BALANCED SCORECARD como instrumento de control y verificación del cumplimiento de cada estrategia planificada.

Referencias

- Alonso-Aguilar, D., & Chávez Mora, M. (18 de diciembre de 2020). Gestión financiera y competitividad: Estudio de las MiPymes de la ciudad de Machala. *Cumbres*, 7(1), 21-34. <http://doi.org/10.48190/cumbres.v7n1a2>
- Arias Gonzáles, J., & Covinos Gallardo, W. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1.^a ed.). Enfoque Consulting EIRL. <https://www.tesisconjosearias.com>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Asanza-Tacuri, O., & Avendaño, A. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del Conocimiento*, 763-779.
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2024). *Salarios mínimos sectoriales y tarifas 2025*. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/12/Salarios-Minimos-Sectoriales-y-Tarifas-2025.pdf>
- Baeza, C. (2023). *BBVA en el mundo*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-diversidad-cultural-y-que-importancia-tiene-en-nuestros-dias/>
- Barreto, J. (2022). Herramientas para la toma de decisiones. *TechInnovation*, 1(1), 66-74. <https://doi.org/10.47230/Journal.TechInnovation.v1.n1.2022>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades, ciencias sociales*. Pearson.
- Cabrera Bravo, C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-237.
- Castañeda, B. (2024). *Gestión financiera para la toma de decisiones en la banca privada de Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional.

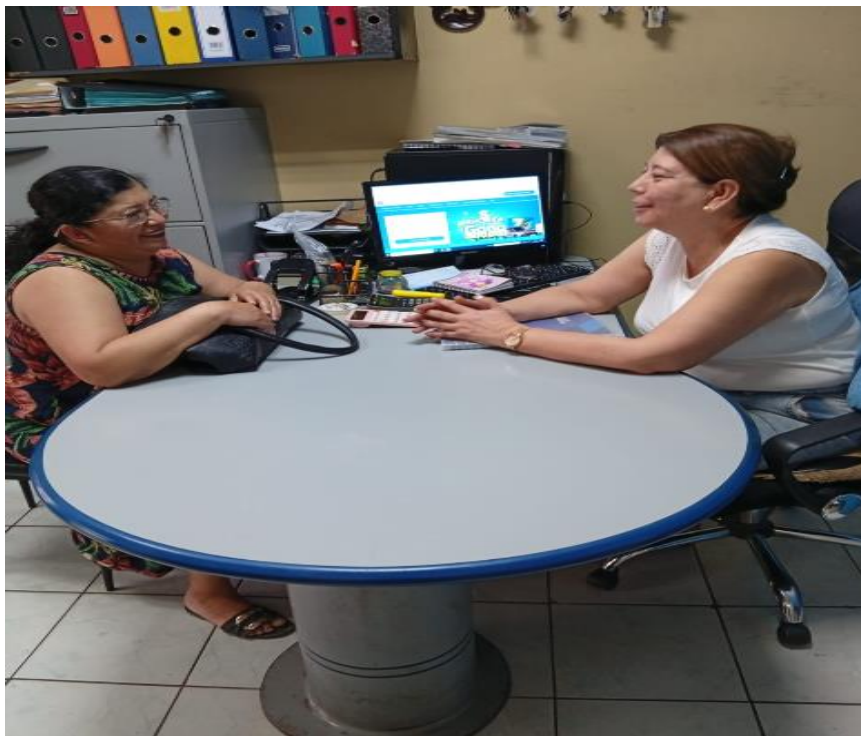
- Cedeño, R. (2021). *Gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ferretera Metalhierro S.A. 2021* [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional.
- Cervantes, J. (2024). Capacitación y gestión financiera de la micro y pequeña empresa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 188-202. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i17.3171>
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Duque Espinoza, G., Córdoba León, F., González Soto, K., & Aguirre Quezada, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1378>
- EP Petroecuador. (2025). *Estructura de precios sector automotriz y pesquero - 12 de diciembre 2025*. <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/12/ESTRUCTURA-DE-PRECIOS-SECTOR-AUTOMOTRIZ-Y-PESQUERO-12-DE-DICIEMBRE-2025.pdf>
- Gallegos, I., Hernández, L., & Villanueva-Céspedes, D. (2021). *Toma de decisiones gerenciales basada en la gestión del conocimiento: El contexto social con enfoque administrativo, contable, de marketing y económico*.
- Garófalo-Muñoz, G., & Garcés-Napa, E. (2024). *Gestión financiera para la toma de decisiones del Centro Médico "Corazones Felices" en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2024* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Extensión El Carmen.
- Granda, G. (2021). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de las pequeñas empresas en la ciudad de Machala* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional.
- Guevara Albán, G., Verdesoto Argüello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

- Gutiérrez, D., & Gutiérrez, J. (2021). *Planeación financiera y gestión del valor*. ECOE Ediciones S.A.S.
- Hernández Altamirano, H. (2023). Cultura organizacional y gestión de cambio: Contribución de liderazgo en las microempresas de la provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento*, 1368-1383.
- Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. (2020). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera Estrella, M., Zúñiga, M., & Vera Santistevan, V. (2024). *Normas Internacionales de Información Financiera NIIF: Un enfoque desde la academia*. <https://doi.org/10.17163/abyaus.64>
- Holguín, Y. (2024). Indicadores financieros y de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano "Portoviejo". *MQRInvestigar*, 8(4), 2516-2541. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.2513-2541>
- Huachillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Intriago, J. (2024). *Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones de la empresa pública de Aguas de Manta-EAPAM* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional.
- Isolano, A. (2023). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51.
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sostenibilidad organizacional. *Revista Ciencia de la Administración*, 314-325.
- Laoyán, S. (17 de agosto de 2022). *Toma de decisiones: Definición, pasos, tipos, y características*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Luna, A., & Meraz, L. (2023). La gestión financiera de las empresas del vino del Valle de Guadalupe: El turismo en la época actual. *Multidisciplinary Business Review*, 16(2), 1-18. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

- Martínez, N. (2020). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones para las empresas*. Eumed. <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/24-la-importancia-del-análisis-de-los-estados-financieros.pdf>
- Mohamed Mebdi, H., & Martel Carranza, C. (2023). *Metodología de investigación: Guía para el proyecto de tesis, año 2023*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología.
- Ocampo Mallou, C., Delvitto, A., & Di Pasquo, F. (junio de 2022). Discusiones sobre el concepto de población humana en la investigación epidemiológica del dengue en Argentina. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 22(44), 169-211. <https://doi.org/10.18270/rcic.v22i44.3934>
- Posligua, J. (2021). *Gestión financiera y administrativa y su incidencia en la calidad de servicios del Cuerpo de Bomberos de San Vicente* [Tesis de maestría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional.
- Proaño, B. (2023). *Análisis financiero* (1.^a ed.). Casa Editora Universidad del Azuay.
- Rocha, N. (2025). Gestión financiera en las empresas: Conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2
- Soria, K. (2024). *Gestión financiera y toma de decisiones en Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda.* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Noriega Editores.
- Villanueva Couoh, F. (2022). *Metodología de la investigación*. Editorial Trillas.
- Vizcaíno Zúñiga, P., Maldonado Palacios, I., & Cedeño Cedeño, R. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zabala Causil, J. L., Mora Ramírez, L., Weber Iguaran, M. J., & Villalba Ramírez, P. A. (20 de diciembre de 2021). Gestión financiera ¿éxito o fracaso de una organización?

Anexos

Anexos 1 Imagen de la entrevista realizada a la señora gerente, Ingeniera Virginia Pico



Anexos 2. Imagen de la entrevista realizada al señor contador Ingeniero Cristhian Duarte



Anexos 3. Imagen de la entrevista a la asistente contable Ingeniera Mireya Franco



Anexos 4. Imagen de la entrevista a la asistente contable Ingeniera Alexandra Holguín



Anexos 5. Imagen de la entrevista al señor despachador de combustible Valentín Álvarez



Imágenes del Área de despacho de combustible SURCOMPI S.A



Anexos 6. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera de los periodos 2023 y 2024.

SURCOMPI 2023									
BALANCE GENERAL:									
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			2023		2024	2023	2024	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
	ACTIVOS		1.183.242,98		1.410.929,49	100,00%	100,00%	227.686,51	19,24%
1.01.	ACTIVOS CORRIENTES		706.095,66		951.061,05	59,67%	67,41%	244.965,39	34,69%
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE EFFECTIVO		17.377,53		68.623,48	1,47%	4,86%	51.245,95	294,90%
1.01.01.01.	CAJAS		3.823,70		6.503,51	0,32%	0,46%	2.679,81	70,08%
1.01.01.01.001	Caja Chica #.1	217,89		211,65		0,02%	0,02%	-6,24	-2,86%
1.01.01.01.002	Caja Chica #.2	27,89		34,44		0,00%	0,00%	6,55	23,49%
1.01.01.01.003	Caja General	3.377,92		6.057,42		0,29%	0,43%	2.679,50	79,32%
1.01.01.01.004	Caja Chica Despachador	200,00		200		0,02%	0,01%	0,00	0,00%
1.01.01.02.	BANCOS		12.753,83		61.319,97	1,08%	4,35%	48.566,14	380,80%
1.01.01.02.002	Bco Pichincha Cta.Cte#	1.654,41		861,45		0,14%	0,06%	-792,96	-47,93%
1.01.01.02.004	Bco Internacional	0		1,64			0,00%	1,64	0,00%
1.01.01.02.006	Transferencia en Bcos	8.869,05		53.869,05		0,75%	3,82%	45.000,00	507,38%
1.01.01.02.007	Produbanco Cta.Cte#.02	446,83		1.977,62		0,04%	0,14%	1.530,79	342,59%
1.01.01.02.008	Bco Austro#.0013358583	510,25		1.015,12		0,04%	0,07%	504,87	98,95%
1.01.01.02.009	Mutualista Pichincha (Virginia Pico)	1.052,09		1.052,09		0,09%	0,07%	0,00	0,00%
1.01.01.02.010	Bolivariano Cta Ahorro	221,20		2.543,00		0,02%	0,18%	2.321,80	1049,64%
1.01.01.03.	INVERSIONES		800,00		800	0,07%	0,06%	0,00	0,00%
1.01.01.03.001	Acciones Petroshirys	800,00		800		0,07%	0,06%	0,00	0,00%
1.01.02.05.	CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS		248.965,25		360.742,21	21,04%	25,57%	111.776,96	44,90%
1.01.02.05.001	Pico Ferrin Ana Luisa	41.879,04		58.390,18		3,54%	4,14%	16.511,14	39,43%
1.01.02.05.002	Pico Ferrin Francisco	17.086,38		27.918,39		1,44%	1,98%	10.832,01	63,40%
1.01.02.05.003	Pico Ferrin Gladys	114.199,20		135.508,70		9,65%	9,60%	21.309,50	18,66%
1.01.02.05.004	Pico Ferrin Juan Gabri	71.728,66		98.410,57		6,06%	6,97%	26.681,91	37,20%
1.01.02.05.005	Pico Ferrin Maria Euge	4.071,97		22.315,67		0,34%	1,58%	18.243,70	448,03%
1.01.02.05.006	Pico Ferrin Aracely Vi			18.198,70		0,00%	1,29%	18.198,70	0,00%

1.01.02.06.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		33.678,51		106.506,44	2,85%	7,55%	72.827,93	216,24%
			-----		-----				
1.01.02.06.066	Taller Soldadura Rodri	22.551,78		22.076,78		1,91%	1,56%	-475,00	-2,11%
1.01.02.06.067	Leo Briones	150,00		150		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.01.02.06.073	Beneficios Petrosyhris	428,11		413,15		0,04%	0,03%	-14,96	-3,49%
1.01.02.06.074	Mario Cadena	6,09				0,00%		-6,09	-100,00%
1.01.02.06.081	Daniel Macias Parraga	385,00		532,35		0,03%	0,04%	147,35	38,27%
1.01.02.06.083	Anthony Moreira	1,19				0,00%		-1,19	-100,00%
1.01.02.06.087	Bco Pacifico #.8010138	485,06				0,04%		-485,06	-100,00%
1.01.02.06.091	Diana Cevallos Pico	52,50				0,00%		-52,50	-100,00%
1.01.02.06.095	Paulo Tejena			-0,71			0,00%	-0,71	0,00%
1.01.02.06.100	Diego Palma Alava	336,66		110,89		0,03%	0,01%	-225,77	-67,06%
1.01.02.06.102	Dionicio Cabezas Limon	80,00		80		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.01.02.06.103	Anticipo Proveedores	7.527,12		14.242,59		0,64%	1,01%	6.715,47	89,22%
1.01.02.06.105	Angel Plaza Ant.Pgo Pr	1.675,00		1.675,00		0,14%	0,12%	0,00	0,00%
1.01.02.06.107	Gustavo Macias			67.000,00			4,75%	67.000,00	0,00%
1.01.02.06.110	Ricardo Mancheno			2,39			0,00%	2,39	0,00%
1.01.02.06.115	Ascario Paz			49			0,00%	49,00	0,00%
1.01.02.06.117	Clinica Veterinaria NE			175			0,01%	175,00	0,00%
1.01.02.	ACTIVOS FINANCIEROS		604.300,23		801.004,00	51,07%	56,77%	196.703,77	32,55%

1.01.02.01.	CUENTAS POR COBRAR		46.913,25		46.339,28	3,96%	3,28%	-573,97	-1,22%
			-----		-----				
1.01.02.01.001	Cuentas por Cobrar Clientes	46.913,25		46.339,28		3,96%	3,28%	-573,97	-1,22%
1.01.02.04.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		3.692,79		3.611,71	0,31%	0,26%	-81,08	-2,20%
			-----		-----				
1.01.02.04.006	Franco Santana Mirella	128,84		78,84		0,01%	0,01%	-50,00	-38,81%
1.01.02.04.009	Holguin Briones Daniel	0		1,48		0,00%	0,00%	1,48	0,00%
1.01.02.04.012	Tubay Perez Alfredo	514,14				0,04%	0,00%	-514,14	-100,00%
1.01.02.04.018	Castro Valeriano Oscar	0		50		0,00%	0,00%	50,00	0,00%
1.01.02.04.019	Aguayo Arteaga Ramon	20,00		220		0,00%	0,02%	200,00	1000,00%
1.01.02.04.025	Mero Delgado Washingto	0		208,13		0,00%	0,01%	208,13	0,00%
1.01.02.04.051	Toro Espinoza Ariel En	1.005,85		1.005,85		0,09%	0,07%	0,00	0,00%
1.01.02.04.057	Aguayo Arteaga Floresm	300,00		300		0,03%	0,02%	0,00	0,00%
1.01.02.04.059	Cevallos Aguayo Adrian	1.707,33		1.707,33		0,14%	0,12%	0,00	0,00%
1.01.02.04.070	Aguayo Gongora Antonio	0,00		2,71		0,00%	0,00%	2,71	0,00%
1.01.02.04.073	Arcentales Rivas Andon	16,63		28,74		0,00%	0,00%	12,11	72,82%
1.01.02.04.078	Villafuerte Vera Jesus	0,00		8,63		0,00%	0,00%	8,63	0,00%

1.01.02.07.	CTAS X COBRAR COMP/VTAS ACCIONISTAS		271.050,43		283.804,36	22,91%	20,11%	12.753,93	4,71%
			-----		-----				
1.01.02.07.001	Comp.Accion Francisco	45.305,66		48.550,66		3,83%	3,44%	3.245,00	7,16%
1.01.02.07.002	Comp.Accion Juan Pico	43.865,99		47.110,99		3,71%	3,34%	3.245,00	7,40%
1.01.02.07.003	Comp.Accion Virginia P	35.192,35		30.420,48		2,97%	2,16%	-4.771,87	-13,56%
1.01.02.07.004	Comp.Accion Maria Euge	52.342,91		56.632,91		4,42%	4,01%	4.290,00	8,20%
1.01.02.07.005	Comp.Accion Gladys Pic	47.486,74		50.859,64		4,01%	3,60%	3.372,90	7,10%
1.01.02.07.006	Comp.Accion Ana Luisa	46.856,78		50.229,68		3,96%	3,56%	3.372,90	7,20%
1.01.03.	INVENTARIOS		34.426,72		28.039,05	2,91%	1,99%	-6.387,67	-18,55%
			-----		-----				
1.01.03.01.	INV.BIENES NO PRODUCIDOS		34.426,72		28.039,05	2,91%	1,99%	-6.387,67	-18,55%
			-----		-----				
1.01.03.01.001	Producto Extra	29.456,84		23.281,13		2,49%	1,65%	-6.175,71	-20,97%
1.01.03.01.002	Producto Diesel	2.248,05		3.410,13		0,19%	0,24%	1.162,08	51,69%
1.01.03.01.003	Producto Super	2.721,83		1.347,79		0,23%	0,10%	-1.374,04	-50,48%
1.01.05.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		42.477,30		48.338,00	3,59%	3,43%	5.860,70	13,80%
			-----		-----				
1.01.05.01.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR I		42.477,30		48.338,00	3,59%	3,43%	5.860,70	13,80%
			-----		-----				
1.01.05.01.002	Iva Compra Presuntivo	3.447,34		3.621,88		0,29%	0,26%	174,54	5,06%
1.01.05.01.003	3*1000 Rte Fte Comp.Co	38.770,84		43.226,98		3,28%	3,06%	4.456,14	11,49%
1.01.05.01.006	Otras Compras y Servic	259,12		51,39		0,02%	0,00%	-207,73	-80,17%
1.01.05.01.008	Otras Compras y Servic			1.437,75		0,00%	0,10%	1.437,75	0,00%

1.01.07.	GASTOS ANTICIPADOS		7.513,88		5.056,52	0,64%	0,36%	-2.457,36	-32,70%
			-----		-----				
1.01.07.03.	GARANTIA BANCARIA		4.399,31		2.250,32	0,37%	0,16%	-2.148,99	-48,85%
			-----		-----				
1.01.07.03.001	Garantia Bco Internacional	4.399,31		2.250,32		0,37%	0,16%	-2.148,99	-48,85%
1.01.07.04.	PREPAGOS		3.114,57		2.806,20	0,26%	0,20%	-308,37	-9,90%
			-----		-----				
1.01.07.04.001	Intereses P&S	3.114,57		2.806,20		0,26%	0,20%	-308,37	-9,90%
1.02.	ACTIVOS NO CORRIENTES		465.490,09		445.753,14	39,34%	31,59%	-19.736,95	-4,24%
			-----		-----				
1.02.01.	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		229.026,00		229.026,00	19,36%	16,23%	0,00	0,00%
			-----		-----				
1.02.01.01.	TERRENOS		229.026,00		229.026,00	19,36%	16,23%	0,00	0,00%
			-----		-----				
1.02.01.01.001	Terrenos#.1(1.133,50 m	954,1		954,1		0,08%	0,07%	0,00	0,00%
1.02.01.01.002	Terrenos#.2(152,84 m	1.296,98		1.296,98		0,11%	0,09%	0,00	0,00%
1.02.01.01.003	Terrenos#.3(49,00 m	1.822,98		1.822,98		0,15%	0,13%	0,00	0,00%
1.02.01.01.004	Terrenos#.4(64,00 m	1.798,68		1.798,68		0,15%	0,13%	0,00	0,00%
1.02.01.01.005	Terrenos#.5(127,50 m	3.221,42		3.221,42		0,27%	0,23%	0,00	0,00%
1.02.01.01.007	Revaluo Terreno#.1	169.070,90		169.070,90		14,29%	11,98%	0,00	0,00%
1.02.01.01.008	Revaluo Terreno#.2	21.629,02		21.629,02		1,83%	1,53%	0,00	0,00%
1.02.01.01.009	Revaluo Terreno#.3	5.527,02		5.527,02		0,47%	0,39%	0,00	0,00%
1.02.01.01.010	Revaluo Terreno#.4	7.801,32		7.801,32		0,66%	0,55%	0,00	0,00%
1.02.01.01.011	Revaluo Terreno#.5	15.903,58		15.903,58		1,34%	1,13%	0,00	0,00%

1.02.02.	ACTIVOS DEPRECIABLES		220.756,55	205.173,58	18,66%	14,54%	-15.582,97	-7,06%
1.02.02.01.	EDIFICIOS		441.170,66	441.170,66	37,28%	31,27%	0,00	0,00%
1.02.02.01.001	Instalacion Gasolinera	94.657,17	94.657,17		8,00%	6,71%	0,00	0,00%
1.02.02.01.002	Construc.Oficina Vtas/	30.835,21	30.835,21		2,61%	2,19%	0,00	0,00%
1.02.02.01.004	Construc.Bodegas	1.183,16	1.183,16		0,10%	0,08%	0,00	0,00%
1.02.02.01.005	Construc.Baños Nuevos	16.698,10	16.698,10		1,41%	1,18%	0,00	0,00%
1.02.02.01.006	Revaluo Instalacion Ga	165.108,10	165.108,10		13,95%	11,70%	0,00	0,00%
1.02.02.01.007	Revaluo Construc.Venta	16.603,57	16.603,57		1,40%	1,18%	0,00	0,00%
1.02.02.01.010	Revaluo Baños Nuevos	69,87	69,87		0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.02.01.011	Reavaluo Bodegas	507,07	507,07		0,04%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.02.01.012	Demol.Construcc.Pared	4.700,46	4.700,46		0,40%	0,33%	0,00	0,00%
1.02.02.01.013	Reconstrucc Gasolinera	10.500,00	10.500,00		0,89%	0,74%	0,00	0,00%
1.02.02.01.014	Instalacion Nueva	100.307,95	100.307,95		8,48%	7,11%	0,00	0,00%
1.02.02.02.	DEPRECIACION ACUMU.EDIFICIOS		-220.414,11	-235.997,08	-18,63%	-16,73%	-15.582,97	7,07%
1.02.02.02.001	Instalacion Gasolinera	-65.911,63	-68.278,06		-5,57%	-4,84%	-2.366,43	3,59%
1.02.02.02.002	Construc.Oficina Vtas/	-19.687,09	-20.457,97		-1,66%	-1,45%	-770,88	3,92%
1.02.02.02.003	Construc.Caseta Bombas	-42,26	-42,26		0,00%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.02.02.004	Construc.Bodegas	-1.097,78	-1.127,36		-0,09%	-0,08%	-29,58	2,69%
1.02.02.02.005	Construc.Baños Nuevos	-4.661,53	-5.078,98		-0,39%	-0,36%	-417,45	8,96%
1.02.02.02.006	Revaluo Insta.Gasoline	-98.146,50	-106.401,90		-8,29%	-7,54%	-8.255,40	8,41%
1.02.02.02.007	Revaluo Oficina Vtas/D	-8.716,88	-9.547,04		-0,74%	-0,68%	-830,16	9,52%
1.02.02.02.009	Revaluo Bodegas	-266,24	-291,6		-0,02%	-0,02%	-25,36	9,53%
1.02.02.02.010	Revaluo Baños Nuevos	-840,94	-840,94		-0,07%	-0,06%	0,00	0,00%
1.02.02.02.011	Dep.Demol.Pared Patio	-1.117,61	-1.235,12		-0,09%	-0,09%	-117,51	10,51%
1.02.02.02.012	Nueva Instalacion Gaso	-18.044,40	-20.552,10		-1,52%	-1,46%	-2.507,70	13,90%
1.02.02.02.013	Nueva Construccion Par	-1.881,25	-2.143,75		-0,16%	-0,15%	-262,50	13,95%

1.02.03.	MAQUINARIAS Y EQUIPOS		14.125,85	10.147,65	1,19%	0,72%	-3.978,20	-28,16%
1.02.03.01.	MAQUINARIAS Y EQUIPOS		91.586,76	91.860,67	7,74%	6,51%	273,91	0,30%
1.02.03.01.002	Bomba de agua	455,08	455,08		0,04%	0,03%	0,00	0,00%
1.02.03.01.009	Surtidores Altos	27.628,24	27.628,24		2,33%	1,96%	0,00	0,00%
1.02.03.01.011	Dispensador de Aire	1.596,90	1.596,90		0,13%	0,11%	0,00	0,00%
1.02.03.01.012	Medidor de Agua	192,04	192,04		0,02%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.03.01.013	Regulador de Voltaje	1.121,72	1.121,72		0,09%	0,08%	0,00	0,00%
1.02.03.01.014	Tablero Electrico	2.175,03	2.175,03		0,18%	0,15%	0,00	0,00%
1.02.03.01.019	Tanq.Sub+Sistema Desca	4.208,99	4.208,99		0,36%	0,30%	0,00	0,00%
1.02.03.01.025	Letrero Luminoso	950,00	950		0,08%	0,07%	0,00	0,00%
1.02.03.01.027	Calibrador Contometro	300,00	300		0,03%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.028	Compresor Aire 2867	713,39	713,39		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.030	Aire ACond.Samsung Ger	294,64	294,64		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.032	Aire Acond.Dpto Vtas	224,2	224,2		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.033	Aire Acond.1200 dpto a	296,51	296,51		0,03%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.036	Compresor Indura 2HP	708,75	708,75		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.037	Generador Olympian	9.737,28	9.737,28		0,82%	0,69%	0,00	0,00%
1.02.03.01.038	14 camaras HDCVIBULLET	6.048,79	6.048,79		0,51%	0,43%	0,00	0,00%
1.02.03.01.039	Sistema BAYPASS Filtro	2.156,01	2.156,01		0,18%	0,15%	0,00	0,00%
1.02.03.01.040	Estabilizador Electron	675,00	675		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.041	Dispensadores Reparado	11.132,11	11.132,11		0,94%	0,79%	0,00	0,00%
1.02.03.01.042	Dispensador DRESSER WA	12.960,00	12.960,00		1,10%	0,92%	0,00	0,00%
1.02.03.01.044	Datafast P01V20	680,00	680		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.045	Datafast P01V20	680,00	680		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.046	Sistema Contra Incendi	3.469,34	3.469,34		0,29%	0,25%	0,00	0,00%
1.02.03.01.047	Aire Acond 12 BTU gere	258,04	258,04		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.048	Datafast P01VP1 inalam	765,00	765		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.01.049	Compresor 3Hp 50Gls KY	1.307,02	1.307,02		0,11%	0,09%	0,00	0,00%
1.02.03.01.050	Split SMCA122C8 Juan 0	302,68	302,68		0,03%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.01.051	Contenedor Derrame Sup	550,00	550		0,05%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.03.01.053	Split 12Mil of.Contabi		273,91			0,02%	273,91	0,00%

1.02.03.03.	DEPREC.ACUMUL.MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-77.460,91	-81.713,02	-6,55%	-5,79%	-4.252,11	5,49%
		-----	-----				
1.02.03.03.002	Dep.Bomba agua	-455,08	-455,08	-0,04%	-0,03%	0,00	0,00%
1.02.03.03.009	Dep.Surtidores Altos	-27.628,24	-27.628,24	-2,33%	-1,96%	0,00	0,00%
1.02.03.03.011	Dep.Dispensador de Air	-1.596,90	-1.596,90	-0,13%	-0,11%	0,00	0,00%
1.02.03.03.012	Dep. Medidor de Agua	-192,04	-192,04	-0,02%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.03.03.013	Dep. Regulador de Volt	-1.121,72	-1.121,72	-0,09%	-0,08%	0,00	0,00%
1.02.03.03.014	Dep.Tablero Electrico	-2.175,03	-2.175,03	-0,18%	-0,15%	0,00	0,00%
1.02.03.03.019	Dep.Tanq.Sub+Sistema D	-4.208,99	-4.208,99	-0,36%	-0,30%	0,00	0,00%
1.02.03.03.025	Dep.Letrero Luminoso P	-950,00	-950	-0,08%	-0,07%	0,00	0,00%
1.02.03.03.027	Dep.Calibrador Contome	-300,00	-300	-0,03%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.03.028	Dep.Compresor Aire 286	-713,37	-713,37	-0,06%	-0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.03.030	Dep.Aire Acond.Sansumg	-294,66	-294,66	-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.03.032	Dep.Aire Acondic 8000	-286,62	-286,62	-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.03.033	Dep.Aire Acondic 1200	-224,20	-224,2	-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.03.03.034	Dep.Compresor Indura	-708,75	-708,75	-0,06%	-0,05%	0,00	0,00%
1.02.03.03.035	Dep.Generador Olympus	-9.737,30	-9.737,30	-0,82%	-0,69%	0,00	0,00%
1.02.03.03.036	DEp.Sistema Camaras(14	-4.889,45	-5.494,33	-0,41%	-0,39%	-604,88	12,37%
1.02.03.03.037	Dep.Dispensador Dresse	-9.180,00	-10.476,00	-0,78%	-0,74%	-1.296,00	14,12%
1.02.03.03.038	Dep.Sistema Baypass	-1.563,10	-1.778,70	-0,13%	-0,13%	-215,60	13,79%
1.02.03.03.039	Dep.Estabilizador Elec	-489,37	-556,87	-0,04%	-0,04%	-67,50	13,79%
1.02.03.03.040	Dep.Dispensadores Repa	-8.070,77	-9.183,98	-0,68%	-0,65%	-1.113,21	13,79%
1.02.03.03.041	Sistema Contra Incendi	-1.474,45	-1.821,38	-0,12%	-0,13%	-346,93	23,53%
1.02.03.03.042	Datafast P01	-272,00	-340	-0,02%	-0,02%	-68,00	25,00%
1.02.03.03.043	Datafast POL V20	-272,00	-340	-0,02%	-0,02%	-68,00	25,00%
1.02.03.03.044	Aire Acondicionado	-83,85	-109,65	-0,01%	-0,01%	-25,80	30,77%
1.02.03.03.045	Datafast P01V20	-184,87	-261,37	-0,02%	-0,02%	-76,50	41,38%
1.02.03.03.046	Compresor 3HP 50 gsls	-252,69	-383,39	-0,02%	-0,03%	-130,70	51,72%
1.02.03.03.047	Split SMC 12VTU	-52,96	-136,19	0,00%	-0,01%	-83,23	157,16%
1.02.03.03.048	Contenedor Derrame Sup	-82,50	-220	-0,01%	-0,02%	-137,50	166,67%
1.02.03.03.049	Aire Split 12 Dpto Con		-18,26		0,00%	-18,26	0,00%

1.02.05.01.	MUEBLES Y ENSERES		8.172,88		8.172,88	0,69%	0,58%	0,00	0,00%
			-----		-----				
1.02.05.01.009	Escalera	137,97		137,97		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.010	Casillero Despachadore	68,18		68,18		0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.05.01.014	Mueble Modular Oficina	123,63		123,63		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.018	Maquina Escribir Elect	617,68		617,68		0,05%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.01.021	Linea Telefonica	364,76		364,76		0,03%	0,03%	0,00	0,00%
1.02.05.01.022	Serafin	572,73		572,73		0,05%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.01.033	Archivador Rojo T1000	76,50		76,5		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.034	Archivador Verde T1000	76,50		76,5		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.037	Sillon Profesional	109,65		109,65		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.039	Extintor 15Lbs gas	280,00		280		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.05.01.040	Extintor 100Lbs	650,00		650		0,05%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.05.01.041	Extintor 100Lbs	550,00		550		0,05%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.01.049	Archivador Vertical 4	478,00		478		0,04%	0,03%	0,00	0,00%
1.02.05.01.050	Extintor 20 Lbs polvo	98,00		98		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.051	Extintor 15 Lbs gas ca	145,00		145		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.054	Extintor 5lbs BC	78,00		78		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.055	Extintor 5Lbs gas Carb	78,00		78		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.056	Extintor 5lbs gas Carb	78,00		78		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.058	Sumadora Cassio DRT-12	67,50		67,5		0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.05.01.060	Sillon con Cabecera Ge	195,19		195,19		0,02%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.061	Sillon Secretaria Ejec	80,63		80,63		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.062	Sillas Ejecutivas dobl	106,12		106,12		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.063	Extintor 20Lbs	75,00		75		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.064	Mesa Laser 14/10/11	160,00		160		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.065	Sillas apilables Despa	114,16		114,16		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.066	Despachador Aereo Dpto	100,08		100,08		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.067	Archivador Elite 4 gav	277,57		277,57		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.05.01.069	Tv.Led 49 pulgadas uso	1.159,82		1.159,82		0,10%	0,08%	0,00	0,00%
1.02.05.01.070	Archivador 4 avetas 14	145,34		145,34		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.071	Sillas Imperial Oficin	421,85		421,85		0,04%	0,03%	0,00	0,00%
1.02.05.01.072	Silla Presidente 13/10	96,71		96,71		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.073	Archivador 4 gabetas V	190,31		190,31		0,02%	0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.01.074	Extintor PQS 150 LBS 2	400,00		400		0,03%	0,03%	0,00	0,00%

1.02.05.05.	DEPRE.ACUM.MUEBLES Y ENSERES		-6.815,42		-7.056,82	-0,58%	-0,50%	-241,40	3,54%
1.02.05.05.009	Dep.Escalera	-137,97		-137,97		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.010	Dep.Casillero Despacha	-68,18		-68,18		-0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.05.05.014	Dep.Mueble Modular	-123,63		-123,63		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.018	Dep.Maquina Escribir	-617,68		-617,68		-0,05%	-0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.05.021	Dep.Linea Telefonica	-364,76		-364,76		-0,03%	-0,03%	0,00	0,00%
1.02.05.05.022	Dep.Serafin	-572,73		-572,73		-0,05%	-0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.05.033	Dep.Archivador Rojo T1	-76,50		-76,5		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.034	Dep.Archivador Verde T	-76,50		-76,5		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.037	Dep.Sillon Presidencia	-109,65		-109,65		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.039	Dep.Extintor 15lbs gas	-280,00		-280		-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.05.05.040	Dep.Extintor 100 lbs	-650,00		-650		-0,05%	-0,05%	0,00	0,00%
1.02.05.05.041	Dep.Extintor 100 lbs A	-550,00		-550		-0,05%	-0,04%	0,00	0,00%
1.02.05.05.049	Dep.Archivador Central	-478,00		-478		-0,04%	-0,03%	0,00	0,00%
1.02.05.05.050	Dep.Extintor 20 lbs po	-98,00		-98		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.051	Dep.Extintor 15 lbs ga	-145,00		-145		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.054	Dep.Extintor 5lbs tipo	-78,00		-78		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.055	Dep.Extintor 5lbs gas	-78,00		-78		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.056	Dep.Extintor 5 lbs gas	-78,00		-78		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.058	Dep.Sumadora Cassio DR	-63,00		-63		-0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.05.05.060	Dep.Sillon Gerente Cab	-156,16		-156,16		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.061	Dep.Silla Secretaria E	-64,48		-64,48		-0,01%	0,00%	0,00	0,00%
1.02.05.05.062	Dep.Silla Ejecutiva Do	-106,10		-106,1		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.063	Dep.Extintor 20 lbs	-75,00		-75		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.064	Dep.Mesa Laser	-160,00		-160		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.065	Dep.Silla Apilable Des	-114,63		-114,63		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.066	Dep.Archivador Despach	-100,08		-100,08		-0,01%	-0,01%	0,00	0,00%
1.02.05.05.067	Dep.Archivador 4 gabet	-286,84		-286,84		-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.05.05.068	Dep.Tv.LED 49 pulgadas	-937,51		-1.053,49		-0,08%	-0,07%	-115,98	12,37%
1.02.05.05.069	Archivador 4 gabetas	-72,66		-87,19		-0,01%	-0,01%	-14,53	20,00%
1.02.05.05.070	Sillas Imperial(7)	-49,22		-91,41		0,00%	-0,01%	-42,19	85,72%
1.02.05.05.071	Silla Presidente(Geren	-11,28		-20,95		0,00%	0,00%	-9,67	85,73%
1.02.05.05.072	Archivador 4 gavetas M	-15,86		-34,89		0,00%	0,00%	-19,03	119,99%
1.02.05.05.073	Extintor PQS 150 Lbs	-20,00		-60		0,00%	0,00%	-40,00	200,00%

1.02.06.	EQUIPOS COMPUTACION		224,08		289,7	0,02%	0,02%	65,62	29,28%
1.02.06.01.	EQUIPOS COMPUTACION		30.861,92		31.290,02	2,61%	2,22%	428,10	1,39%
1.02.06.01.006	Sistema Safi	2.788,80		2.788,80		0,24%	0,20%	0,00	0,00%
1.02.06.01.030	Computador+Monitor Mir	682,80		682,8		0,06%	0,05%	0,00	0,00%
1.02.06.01.031	Servidor HP Proilant M	1.720,00		1.720,00		0,15%	0,12%	0,00	0,00%
1.02.06.01.032	UPS APC BR1500g Intera	330,00		330		0,03%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.06.01.033	5 Impresoras Epson TMU	1.275,00		1.275,00		0,11%	0,09%	0,00	0,00%
1.02.06.01.034	5 Print Server marca T	278,80		278,8		0,02%	0,02%	0,00	0,00%
1.02.06.01.035	Impresora Completa Sis	611,00		611		0,05%	0,04%	0,00	0,00%
1.02.06.01.036	Modula Facturacion Sur	9.423,34		9.423,34		0,80%	0,67%	0,00	0,00%
1.02.06.01.037	Identificacion Factura	8.191,98		8.191,98		0,69%	0,58%	0,00	0,00%
1.02.06.01.039	Modulo Facturacion Ele	3.790,42		3.790,42		0,32%	0,27%	0,00	0,00%
1.02.06.01.040	Impresora Epson Mire 2	240,18		375,6		0,02%	0,03%	135,42	56,38%
1.02.06.01.041	Power Servi/disco duro	1.529,60		1.529,60		0,13%	0,11%	0,00	0,00%
1.02.06.01.042	Impr.Epson Vtas Combis			292,68			0,02%	292,68	0,00%
1.02.06.06.	DEPREC.ACUMULADA EQUIPOS COMPUTACION		-30.637,84		-31.000,32	-2,59%	-2,20%	-362,48	1,18%
1.02.06.06.006	Dep,Sistema Safi V6.0	-2.788,80		-2.788,80		-0,24%	-0,20%	0,00	0,00%
1.02.06.06.028	Dep.Comp.Completo Mire	-682,8		-682,8		-0,06%	-0,05%	0,00	0,00%
1.02.06.06.029	Dep.Servidor Proilant	-1.720,00		-1.720,00		-0,15%	-0,12%	0,00	0,00%
1.02.06.06.030	Dep.UPS APCVR1500G	-330		-330		-0,03%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.06.06.031	Dep.Impresora Epson TM	-1.275,00		-1.275,00		-0,11%	-0,09%	0,00	0,00%
1.02.06.06.032	Dep.Print Server	-278,8		-278,8		-0,02%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.06.06.033	Dep.Computador Area De	-611		-611		-0,05%	-0,04%	0,00	0,00%
1.02.06.06.034	Dep.Sistema Contable	-17.615,32		-17.615,32		-1,49%	-1,25%	0,00	0,00%
1.02.06.06.035	Dep.Modulo Fact.Electr	-3.790,42		-3.790,42		-0,32%	-0,27%	0,00	0,00%
1.02.06.06.036	Dep.Impre.L4160 24/01	-313,55		-313,55		-0,03%	-0,02%	0,00	0,00%
1.02.06.06.037	Power Servidor/Disco D	-1.232,15		-1.529,60		-0,10%	-0,11%	-297,45	24,14%
1.02.06.06.038	Impres.Epson Vtas Comb			-65,03			0,00%	-65,03	0,00%

1.02.07.	VEHICULOS		0,15	0,15	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
			-----	-----				
1.02.07.01.	VEHICULOS		114.600,80	114.600,80	9,69%	8,12%	0,00	0,00%
			-----	-----				
1.02.07.01.003	Shassis+Tanq.hino MDG.	85.678,41		85.678,41	7,24%	6,07%	0,00	0,00%
1.02.07.01.005	Revaluo Tanquero MDG.1	28.922,39		28.922,39	2,44%	2,05%	0,00	0,00%
1.02.07.07.	DEPRECIACION ACUMUL.VEHICULO		-114.600,65	-114.600,65	-9,69%	-8,12%	0,00	0,00%
			-----	-----				
1.02.07.07.001	Dep.Shassis+Tanq.hino	-85.678,35		-85.678,35	-7,24%	-6,07%	0,00	0,00%
1.02.07.07.005	Dep.Revaluo Shassis	-28.922,30		-28.922,30	-2,44%	-2,05%	0,00	0,00%
1.03.	ACTIVOS DIFERIDOS		11.657,23	14.115,30	0,99%	1,00%	2.458,07	21,09%
			-----	-----				
1.03.01.	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERI		11.657,23	14.115,30	0,99%	1,00%	2.458,07	21,09%
			-----	-----				
1.03.01.01.	Activos por Impuestos Diferi		11.657,23	14.115,30	0,99%	1,00%	2.458,07	21,09%
			-----	-----				
1.03.01.01.001	Activos por Imp.Diferi	11.657,23		14.115,30	0,99%	1,00%	2.458,07	21,09%
	PASIVO Y PATRIMONIO		1.183.242,98	1.410.929,49	100,00%	100,00%	227.686,51	19,24%
			-----	-----				
2	PASIVOS		810.295,37	1.037.465,91	68,48%	73,53%	227.170,54	28,04%
			-----	-----				
2.01.	PASIVOS DIFERIDOS		784.490,79	1.015.837,12	66,30%	72,00%	231.346,33	29,49%
			-----	-----				
2.01.01.	CORTO PLAZO		207.585,05	311.453,45	17,54%	22,07%	103.868,40	50,04%

2.01.01.01.	CUENTAS POR PAGAR		207.585,05		311.453,45	17,54%	22,07%	103.868,40	50,04%
2.01.01.01.001	PROVEEDORES	80.229,12		80.229,19		6,78%	5,69%	0,07	0,00%
2.01.01.01.009	Virginia Pico	1.696,54		1.653,25		0,14%	0,12%	-43,29	-2,55%
2.01.01.01.010	Pico Ferrin Juan Gabri	250,00				0,02%		-250,00	-100,00%
2.01.01.01.012	Multas Empleados	241,09		401,09		0,02%	0,03%	160,00	66,37%
2.01.01.01.023	Solintese			527,47			0,04%	527,47	0,00%
2.01.01.01.040	P & S	99.288,50		43.858,70		8,39%	3,11%	-55.429,80	-55,83%
2.01.01.01.049	Cristhian Duarte	415,99		398,99		0,04%	0,03%	-17,00	-4,09%
2.01.01.01.053	Segurillanta			193,64			0,01%	193,64	0,00%
2.01.01.01.055	Petroshyris	381,98		188,34		0,03%	0,01%	-193,64	-50,69%
2.01.01.01.059	Carlos Espinoza	452,00		2.460,00		0,04%	0,17%	2.008,00	444,25%
2.01.01.01.061	Ricardo Alvarez	110,13		110,13		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
2.01.01.01.063	Martha Pico Segura	5.000,00		8.500,00		0,42%	0,60%	3.500,00	70,00%
2.01.01.01.068	Liberty Seguros S.A.	2,98				0,00%		-2,98	-100,00%
2.01.01.01.069	Shyrispro y Servicios	0,11				0,00%		-0,11	-100,00%
2.01.01.01.076	Alexandra Castro(Carni	506,42		468,43		0,04%	0,03%	-37,99	-7,50%
2.01.01.01.083	Epam			102,23			0,01%	102,23	0,00%
2.01.01.01.089	Gustavo Macias	6.000,00		73.000,00		0,51%	5,17%	67.000,00	1116,67%
2.01.01.01.092	Otros Proveedores Loca	3.480,77		2.215,17		0,29%	0,16%	-1.265,60	-36,36%
2.01.01.01.101	Seguros Equinoccial S.	88,00		92,27		0,01%	0,01%	4,27	4,85%
2.01.01.01.103	Cotransdepe S.A.			-79,2			-0,01%	-79,20	0,00%
2.01.01.01.105	Cuentas x Pgar Impuest	9.064,02		38.891,65		0,77%	2,76%	29.827,63	329,08%
2.01.01.01.109	Giss Global Intelligen	213,36		796,95		0,02%	0,06%	583,59	273,52%
2.01.01.01.110	Vicente Chinga	60,00				0,01%		-60,00	-100,00%
2.01.01.01.111	Jampol Estevez Trejo	110,00		110		0,01%	0,01%	0,00	0,00%
2.01.01.01.113	Argentina Holguin V/x			30.151,15			2,14%	30.151,15	0,00%
2.01.01.01.115	Ramon Zambrano Macias			-39			0,00%	-39,00	0,00%
2.01.01.01.116	Alfredo Tubay v/x cano			6.744,51			0,48%	6.744,51	0,00%
2.01.01.01.119	Manuel Haro/prestamo a			1.970,00			0,14%	1.970,00	0,00%
2.01.01.01.121	Angela Astudillo Nena			15.000,00			1,06%	15.000,00	0,00%
2.01.01.01.125	Ma.Elena Moreira			2.000,00			0,14%	2.000,00	0,00%
2.01.01.01.126	Diana Cevallos Pico			1.000,00			0,07%	1.000,00	0,00%
2.01.01.01.127	Transexito S.A.			179,6			0,01%	179,60	0,00%
2.01.01.01.128	Antonio Espinales Chav			59,4			0,00%	59,40	0,00%
2.01.01.01.129	Manuel Gonzalez			4,75			0,00%	4,75	0,00%
2.01.01.01.130	David Mera Mendoza			10,15			0,00%	10,15	0,00%
2.01.01.01.131	Paulo Tejena Roca			18,19			0,00%	18,19	0,00%

2.01.02.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FII	349.624,66		536.981,74	29,55%	38,06%	187.357,08	53,59%
		-----		-----				
2.01.02.01.	INSTITUCIONES FINANCIERAS	349.624,66		536.981,74	29,55%	38,06%	187.357,08	53,59%
		-----		-----				
2.01.02.01.001	Banco Pacifico	258.563,96		379.338,63	21,85%	26,89%	120.774,67	46,71%
2.01.02.01.005	Prestamo Bco Internacional	48.178,10		41.765,67	4,07%	2,96%	-6.412,43	-13,31%
2.01.02.01.006	Tarjeta Credito American Express	4.692,72		1.838,63	0,40%	0,13%	-2.854,09	-60,82%
2.01.02.01.007	Tarjeta Credito Bco Internacional	5.228,44		4.005,32	0,44%	0,28%	-1.223,12	-23,39%
2.01.02.01.008	Tarjeta Credito Pacifico	9.431,49		5.910,38	0,80%	0,42%	-3.521,11	-37,33%
2.01.02.01.009	Prestamo Bco Produbanco	2.781,16		11.993,18	0,24%	0,85%	9.212,02	331,23%
2.01.02.01.010	Prestamo Mutualista Pichincha	20.748,79		10.707,45	1,75%	0,76%	-10.041,34	-48,39%
2.01.02.01.011	Tarjeta de Credito Bco			7.449,12		0,53%	7.449,12	0,00%
2.01.02.01.012	Prestamo Bco Bolivaria			36.111,10		2,56%	36.111,10	0,00%
2.01.02.01.013	Prestamo Bco Austro			37.862,26		2,68%	37.862,26	0,00%
2.01.03.	PROVISIONES	10.559,90		12.865,52	0,89%	0,91%	2.305,62	21,83%
		-----		-----				
2.01.03.01.	BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	10.559,90		12.865,52	0,89%	0,91%	2.305,62	21,83%
		-----		-----				
2.01.03.01.002	Prov.Decimo Tercero	2.743,15		3.044,24	0,23%	0,22%	301,09	10,98%
2.01.03.01.003	Prov.Decimo Cuarto	6.782,03		7.259,07	0,57%	0,51%	477,04	7,03%
2.01.03.01.007	Prov.Vacaciones	1.034,72		2.562,21	0,09%	0,18%	1.527,49	147,62%
2.01.05.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTE	9.010,44		13.052,31	0,76%	0,93%	4.041,87	44,86%
		-----		-----				

2.01.05.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	9.010,44	13.052,31	0,76%	0,93%	4.041,87	44,86%
2.01.05.01.001	Retencion Iva 30% x pa	8,23	23,81	0,00%	0,00%	15,58	189,31%
2.01.05.01.002	Retencion Iva 70% x pa	76,81	8,6	0,01%	0,00%	-68,21	-88,80%
2.01.05.01.003	Retencion Iva 100% x p	341,20	544,58	0,03%	0,04%	203,38	59,61%
2.01.05.01.004	Iva Ventas x pagar	3814,24	6.995,87	0,32%	0,50%	3.181,63	83,41%
2.01.05.01.005	303 Honor-Prfesion y	265,58	928,87	0,02%	0,07%	663,29	249,75%
2.01.05.01.006	304 Predomina el Intel	32,75	0,02	0,00%	0,00%	-32,73	-99,94%
2.01.05.01.007	307 Predomina Mano de	172,77	168,57	0,01%	0,01%	-4,20	-2,43%
2.01.05.01.008	308 Entre Sociedades	14,22	14,22	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
2.01.05.01.009	309 Publicidad y Comun	-5,09	5,09	0,00%	0,00%	10,18	-200,00%
2.01.05.01.010	310 Transp. Pasajeros C	17,20	29,93	0,00%	0,00%	12,73	74,01%
2.01.05.01.011	312 Transf. Bienes Mueb	-3,25	-3,26	0,00%	0,00%	-0,01	0,31%
2.01.05.01.013	322 Seguros y Reasegur	0,47	0,45	0,00%	0,00%	-0,02	-4,26%
2.01.05.01.014	Otras Retenciones 1%	355,52	354,85	0,03%	0,03%	-0,67	-0,19%
2.01.05.01.019	344 Aplicables Otros P	3397,74	3.444,58	0,29%	0,24%	46,84	1,38%
2.01.05.01.020	346 Otros Ret. Aplicabl	0,72	0,72	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
2.01.05.01.022	325 Anticipo Dividendo	360,52	360,52	0,03%	0,03%	0,00	0,00%
2.01.05.01.023	Solidaridad 2%	36,33	36,33	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
2.01.05.01.024	302 Rte Imp Renta Rela	107,80	107,8	0,01%	0,01%	0,00	0,00%
2.01.05.01.025	303A Serv. Prof. Presta.		90		0,01%	90,00	0,00%
2.01.06.	OBLIGACIONES CON EL IESS	8.303,13	6.019,78	0,70%	0,43%	-2.283,35	-27,50%
2.01.06.01.	IESS	4.698,08	3.931,63	0,40%	0,28%	-766,45	-16,31%
2.01.06.01.001	Aporte Personal 9,45%	1.591,59	1.049,30	0,13%	0,07%	-542,29	-34,07%
2.01.06.01.002	Prestamos Quirografari	2.107,15	1.863,98	0,18%	0,13%	-243,17	-11,54%
2.01.06.01.003	Pestamos Hipotecarios	999,34	1.018,35	0,08%	0,07%	19,01	1,90%
2.01.06.02.	POR BENEFICIOS LEY EMPLEADOS	3.605,05	2.088,15	0,30%	0,15%	-1.516,90	-42,08%
2.01.06.02.004	Sueldos por Pagar	3.605,05	2.088,15	0,30%	0,15%	-1.516,90	-42,08%

2.01.07.	PARTICIPACION A TRABAJADORES	3.743,68		973,21	0,32%	0,07%	-2.770,47	-74,00%
2.01.07.01.	POR PAGAR EJERCICIO ECONOMICO	3.743,68		973,21	0,32%	0,07%	-2.770,47	-74,00%
2.01.07.01.001	Participacion 15% Trab	3.743,68		973,21	0,32%	0,07%	-2.770,47	-74,00%
2.01.08.	ACCIONISTAS POR PAGAR	62.794,08		17.561,19	5,31%	1,24%	-45.232,89	-72,03%
2.01.08.01.	ACCIONISTAS POR PAGAR	62.794,08		17.561,19	5,31%	1,24%	-45.232,89	-72,03%
2.01.08.01.001	Virginia Pico Ferrin	41.286,81		4.094,12	3,49%	0,29%	-37.192,69	-90,08%
2.01.08.01.002	Maria Eugenia Pico Fer	19.207,27		12.328,59	1,62%	0,87%	-6.878,68	-35,81%
2.01.08.01.005	Juan Pico Ferrin	2.300,00		1.138,48	0,19%	0,08%	-1.161,52	-50,50%
2.01.10.	CUENTAS POR LIQUIDAR			805,86	0,00%	0,06%	805,86	0,00%
2.01.10.01.	CUENTAS POR LIQUIDAR			805,86	0,00%	0,06%	805,86	0,00%
2.01.10.01.001	sobrante Diesel			730,02		0,05%	730,02	0,00%
2.01.10.01.002	Sobrante Super			75,84		0,01%	75,84	0,00%
2.01.11.	PROVISIONES X BENEFICIOS EMPLEAD	132.869,85		116.124,06	11,23%	8,23%	-16.745,79	-12,60%
2.01.11.01.	PROVISIONES X BENEFICIOS EMPLEAD	132.869,85		116.124,06	11,23%	8,23%	-16.745,79	-12,60%
2.01.11.01.001	Jubilacion Patronal	96.622,54		85.332,38	8,17%	6,05%	-11.290,16	-11,68%
2.01.11.01.003	Bonificacion x Desahucio	36.247,31		30.791,68	3,06%	2,18%	-5.455,63	-15,05%
2.02.	PASIVOS DIFERIDOS	784.490,79		21.628,79	66,30%	1,53%	-762.862,00	-97,24%
2.02.02.	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	21.628,79		21.628,79	1,83%	1,53%	0,00	0,00%

2.02.02.01.	IMPUESTOS DIFERIDOS		21.628,79		21.628,79	1,83%	1,53%	0,00	0,00%
2.02.02.01.001	Impuestos Diferidos	21.628,79		21.628,79		1,83%	1,53%	0,00	0,00%
2.02.10.	RESERVA DEPRECIACIONES ACTIVOS		4.175,79			0,35%	0,00%	-4.175,79	-100,00%
2.02.10.01.	RESERVA DEPRECIACIONES ACTIVOS		4.175,79			0,35%	0,00%	-4.175,79	-100,00%
2.02.10.01.002	Reserva Dep. Acum. Reval	4.175,79				0,35%	0,00%	-4.175,79	-100,00%
3	PATRIMONIO		361.147,54		345.071,89	30,52%	24,46%	-16.075,65	-4,45%
3.01.	CAPITAL		2.000,00		2.000,00	0,17%	0,14%	0,00	0,00%
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO		2.000,00		2.000,00	0,17%	0,14%	0,00	0,00%
3.01.01.01.	CAPITAL PAGADO		2.000,00		2.000,00	0,17%	0,14%	0,00	0,00%
3.01.01.01.001	Capital	2.000,00		2.000,00		0,00%	0,14%	0,00	0,00%
3.02.	RESERVA		205.092,17		205.092,17	17,33%	14,54%	0,00	0,00%
3.02.01.	RESERVA LEGAL		205.092,17		205.092,17	17,33%	14,54%	0,00	0,00%
3.02.01.01.	RESERVA LEGAL		205.092,17		205.092,17	17,33%	14,54%	0,00	0,00%
3.02.01.01.001	Reserva Legal	1.000,00		1.000,00		0,08%	0,07%	0,00	0,00%
3.02.01.01.002	Otras Reservas	1.000,00		1.000,00		0,08%	0,07%	0,00	0,00%
3.02.01.01.004	Reserva Capital x Reva	203.092,17		203.092,17		17,16%	14,39%	0,00	0,00%

3.03.	UTILIDAD		114.631,46		130.707,11	9,69%	9,26%	16.075,65	14,02%
3.03.01.	UTILIDAD		58.351,86		70.151,93	4,93%	4,97%	11.800,07	20,22%
3.03.01.01.	UTILIDAD		58.351,86		70.151,93	4,93%	4,97%	11.800,07	20,22%
3.03.01.01.006	Utilidad Ejercicio			11.800,07			0,84%	11.800,07	0,00%
3.03.01.01.007	Utilidades Retenidas	58.351,86		58.351,86		4,93%	4,14%	0,00	0,00%
3.03.02.	PERDIDAS Y GANANCIAS		172.983,32		200.859,04	14,62%	14,24%	27.875,72	16,11%
3.03.02.01.	PERDIDAS Y GANANCIAS		172.983,32		200.859,04	14,62%	14,24%	27.875,72	16,11%
3.03.02.01.001	Perdidas y Ganancias	81.710,88		81.710,88		6,91%	5,79%	0,00	0,00%
3.03.02.01.002	Perd. y Ganancias Actuariales	1.395,27		29.270,99		0,12%	2,07%	27.875,72	1997,87%
3.03.02.01.003	Perdidas Acumuladas	89.877,17		89.877,17		7,60%	6,37%	0,00	0,00%
3.05.	OTROS RESULTADOS INTEGRALES		268.686,83		268.686,83	22,71%	19,04%	0,00	0,00%
3.05.02.	SUPERAVIT X REVALUACION ACTI		325.876,56		325.876,56	27,54%	23,10%	0,00	0,00%
3.05.02.01.	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		325.876,56		325.876,56	27,54%	23,10%	0,00	0,00%
3.05.02.01.001	Superavit x Reval.Planta y Equipos	#####		325.876,56		-27,54%	23,10%	651.753,12	-200,00%
3.05.03.	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIE		57.189,73		57.189,73	4,83%	4,05%	0,00	0,00%
3.05.03.01.	DE ADOPCION X PRIMERA VEZ NIIF		57.189,73		57.189,73	4,83%	4,05%	0,00	0,00%
3.05.03.01.001	Result. Acumul. x Adopcion de NIIF	57.189,73		57.189,73		4,83%	4,05%	0,00	0,00%
	RESULTADO DEL PERIODO:		11.800,07		28.391,69	1,00%	2,01%	16.591,62	140,61%

Anexos 7. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de los periodos 2023 y 2024.

SURCOMPI S.A.							
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (RESULTADOS)							
=====							
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	T O T A L	T O T A L	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2023	2024	2023	2024	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
=====							
	TOTAL INGRESOS	5.717.242,97	5.453.389,59	100,000%	100,000%	-263.853,38	-4,62%
4	INGRESOS	5.717.242,97	5.453.389,59	100,000%	100,000%	-263.853,38	-4,62%
4.01.	INGRESOS ACTIVOS ORDIN	5.717.242,97	5.453.389,59	100,000%	100,000%	-263.853,38	-4,62%
4.01.01.	INGRESOS POR VENTAS	5.644.776,50	5.352.582,80	98,732%	98,151%	-292.193,70	-5,18%
4.01.01.01.	VENTAS BIENES 12%	5.644.776,50	5.352.582,80	98,732%	98,151%	-292.193,70	-5,18%
4.01.01.01.001	Ventas Diesel	310.565,67	339.834,15	5,432%	6,232%	29.268,48	9,42%
4.01.01.01.002	Ventas Extras	4.836.955,31	4.621.282,83	84,603%	84,741%	-215.672,48	-4,46%
4.01.01.01.003	Ventas Super	497.255,52	391.465,82	8,697%	7,178%	-105.789,70	-21,27%
4.01.02.	OTROS INGRESOS	72.466,47	100.806,79	1,268%	1,849%	28.340,32	39,11%
4.01.02.01.	OTROS INGRESOS	72.466,47	100.806,79	1,268%	1,849%	28.340,32	39,11%
4.01.02.01.002	Otros Ingresos	69.646,99	100.411,28	1,218%	1,841%	30.764,29	44,17%
4.01.02.01.003	Multas Empleados	302,00	395,51	0,005%	0,007%	93,51	30,96%
4.01.02.01.004	Sobrantes Reporte Vtas	2.517,48		0,044%	0,000%	-2.517,48	-100,00%
	TOTAL EGRESOS	5.705.442,90	5.424.997,90	99,794%	99,479%	-280.445,00	-4,92%
5	COSTOS Y GASTOS	5.705.442,90	5.424.997,90	99,794%	99,479%	-280.445,00	-4,92%
5.01.	COSTOS DE VENTAS	5.373.401,97	5.112.387,88	93,986%	93,747%	-261.014,09	-4,86%
5.01.01.	COSTOS DE VENTAS	5.157.234,08	4.898.508,96	90,205%	89,825%	-258.725,12	-5,02%
5.01.01.01.	COSTOS DE VENTAS	5.157.234,08	4.898.508,96	90,205%	89,825%	-258.725,12	-5,02%
5.01.01.01.001	Costos de Ventas	5.157.234,08	4.898.508,96	90,205%	89,825%	-258.725,12	-5,02%
5.01.02.	COSTOS DE EVAPORACION	20.911,46	19.422,23	0,366%	0,356%	-1.489,23	-7,12%
5.01.02.01.	COSTOS DE EVAPORACION	20.911,46	19.422,23	0,366%	0,356%	-1.489,23	-7,12%
5.01.02.01.001	Evaporacion Extra	19.507,46	16.174,55	0,341%	0,297%	-3.332,91	-17,09%
5.01.02.01.002	Evaporacion Super	934,88	2.920,37	0,016%	0,054%	1.985,49	212,38%
5.01.02.01.003	Evaporacion Diesel	469,12	327,31	0,008%	0,006%	-141,81	-30,23%
5.01.03.	COSTOS DE OPERACION	130.200,61	135.080,15	2,277%	2,477%	4.879,54	3,75%
5.01.03.01.	MANO DE OBRA	130.200,61	135.080,15	2,277%	2,477%	4.879,54	3,75%
5.01.03.01.001	Sueldos y Salarios	64.063,25	64.167,69	1,121%	1,177%	104,44	0,16%
5.01.03.01.002	Horas Extras	7.327,33	4.846,22	0,128%	0,089%	-2.481,11	-33,86%
5.01.03.01.003	Aporte Patronal	6.948,39	7.730,98	0,122%	0,142%	782,59	11,26%
5.01.03.01.004	Fondos Reservas	5.444,75	4.845,06	0,095%	0,089%	-599,69	-11,01%
5.01.03.01.005	IECE/SETEC	638,23	757,88	0,011%	0,014%	119,65	18,75%
5.01.03.01.007	Decimo Tercero	5.441,43	5.903,22	0,095%	0,108%	461,79	8,49%
5.01.03.01.008	Decimo Cuarto	4.800,00	5.366,64	0,084%	0,098%	566,64	11,81%
5.01.03.01.009	Vacaciones	4.185,46	4.243,23	0,073%	0,078%	57,77	1,38%
5.01.03.01.011	Servicios Prestados	31.351,77	37.219,23	0,548%	0,682%	5.867,46	18,71%

5.01.04.	OTROS COSTOS	65.055,82	59.376,54	1,138%	1,089%	-5.679,28	-8,73%
5.01.04.01.	OTROS COSTOS	65.055,82	59.376,54	1,138%	1,089%	-5.679,28	-8,73%
5.01.04.01.001	Mantenimiento y Repara	8.693,72	9.185,44	0,152%	0,168%	491,72	5,66%
5.01.04.01.003	Seguros y Reaseguros	1.194,11	1.241,86	0,021%	0,023%	47,75	4,00%
5.01.04.01.005	Agua/Energía Eléctrica	4.556,43	4.526,42	0,080%	0,083%	-30,01	-0,66%
5.01.04.01.006	Depreciaciones	10.570,45	10.588,74	0,185%	0,194%	18,29	0,17%
5.01.04.01.007	Mant.Tanq.MDG#.101	4.994,57	1.771,11	0,087%	0,032%	-3.223,46	-64,54%
5.01.04.01.009	Transporte Combustible	27.640,00	27.827,40	0,483%	0,510%	187,40	0,68%
5.01.04.01.010	Surtidores	1.844,52	2.295,00	0,032%	0,042%	450,48	24,42%
5.01.04.01.011	Extintores	760,29	640,47	0,013%	0,012%	-119,82	-15,76%
5.01.04.01.015	Mant.Generador Eléctrico	4.801,73	1.300,10	0,084%	0,024%	-3.501,63	-72,92%
5.02.	GASTOS OPERACIONALES	332.040,93	312.610,02	5,808%	5,732%	-19.430,91	-5,85%
5.02.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	225.957,07	227.523,68	3,952%	4,172%	1.566,61	0,69%
5.02.02.01.	SUELDO SALARIOS Y DEM.	85.743,96	52.778,00	1,500%	0,968%	-32.965,96	-38,45%
5.02.02.01.001	Sueldos y Salarios	85.644,00	52.778,00	1,498%	0,968%	-32.866,00	-38,38%
5.02.02.01.002	Horas Extras	99,96		0,002%	0,000%	-99,96	-100,00%
5.02.02.02.	APORTE A LA SEGURIDAD S	9.767,26	17.458,03	0,171%	0,320%	7.690,77	78,74%
5.02.02.02.001	Aporte Patronal	5.102,30	13.182,66	0,089%	0,242%	8.080,36	158,37%
5.02.02.02.002	Fondos Reservas	3.923,40	3.404,94	0,069%	0,062%	-518,46	-13,21%
5.02.02.02.003	IECE	233,10	219,54	0,004%	0,004%	-13,56	-5,82%
5.02.02.02.004	SETEC	233,11	219,55	0,004%	0,004%	-13,56	-5,82%
5.02.02.02.005	Glosas Patronales	275,35	431,34	0,005%	0,008%	155,99	56,65%
5.02.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E IN	18.950,99	18.829,77	0,331%	0,345%	-121,22	-0,64%
5.02.02.03.001	Decimo Tercero	3.689,62	3.840,07	0,065%	0,070%	150,45	4,08%
5.02.02.03.002	Decimo Cuarto	1.650,00	1.840,00	0,029%	0,034%	190,00	11,52%
5.02.02.03.003	Vacaciones	3.541,46	3.317,43	0,062%	0,061%	-224,03	-6,33%
5.02.02.03.004	Bonificación por Desah	3.929,79	3.571,18	0,069%	0,065%	-358,61	-9,13%
5.02.02.03.005	Indemnización x Depid	6.140,12	6.261,09	0,107%	0,115%	120,97	1,97%
5.02.02.04.	GASTOS PLANES BENEFICIO	140,00		0,002%	0,000%	-140,00	-100,00%
5.02.02.04.001	Capacitación	65,00		0,001%	0,000%	-65,00	-100,00%
5.02.02.04.002	Uniformes	75,00		0,001%	0,000%	-75,00	-100,00%
5.02.02.05.	HONORARIOS COMISIONES	10.049,97	45.813,59	0,176%	0,840%	35.763,62	355,86%
5.02.02.05.001	Honorarios Profesional	10.049,97	45.813,59	0,176%	0,840%	35.763,62	355,86%
5.02.02.06.	REMUNERACION OTROS TR	39.869,44	42.130,50	0,697%	0,773%	2.261,06	5,67%
5.02.02.06.001	Servicios Prestados	39.869,44	42.130,50	0,697%	0,773%	2.261,06	5,67%
5.02.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARA	13.696,69	14.777,97	0,240%	0,271%	1.081,28	7,89%
5.02.02.08.001	Mant.baños	130,76	898,47	0,002%	0,016%	767,71	587,11%
5.02.02.08.002	Mant.Equipos de Oficín	1.164,11	2.533,80	0,020%	0,046%	1.369,69	117,66%
5.02.02.08.003	Mant.Extintores		261,75	0,000%	0,005%	261,75	
5.02.02.08.004	Mant.Gasolinera	4.435,04	1.258,59	0,078%	0,023%	-3.176,45	-71,62%
5.02.02.08.005	Mant.Generador	465,93	1.021,74	0,008%	0,019%	555,81	119,29%
5.02.02.08.006	Mant.Marquesina	210,00	690	0,004%	0,013%	480,00	228,57%
5.02.02.08.007	Mant.Tanquero MDG101	70,92	227,7	0,001%	0,004%	156,78	221,07%
5.02.02.08.008	Mant.Surtidor Agua/Air	102,89	141,11	0,002%	0,003%	38,22	37,15%
5.02.02.08.009	Mant.tanq.Subteraneo	385,00	307	0,007%	0,006%	-78,00	-20,26%
5.02.02.08.012	Mant.Oficina 1y2		27,36	0,000%	0,001%	27,36	
5.02.02.08.013	Mant.Surtidores	154,33	207,19	0,003%	0,004%	52,86	34,25%
5.02.02.08.015	Mant.Letrero Eléctrico	50,00		0,001%	0,000%	-50,00	-100,00%
5.02.02.08.016	Mant.Jardinería	23,54		0,000%	0,000%	-23,54	-100,00%
5.02.02.08.017	Mant.Compresor	18,00	80	0,000%	0,001%	62,00	344,44%
5.02.02.08.018	Mant.Sist.Facturación	6.486,17	7.123,26	0,113%	0,131%	637,09	9,82%

5.02.02.10.	COMBUSTIBLES	1.386,83	2.382,54	0,024%	0,044%	995,71	71,80%
5.02.02.10.001	Tanquero MDG#.101	1.386,83	2.382,54	0,024%	0,044%	995,71	71,80%
5.02.02.15.	TRANSPORTE	1.641,46	1.989,21	0,029%	0,036%	347,75	21,19%
5.02.02.15.001	Movilizacion	1.631,33	1.647,21	0,029%	0,030%	15,88	0,97%
5.02.02.15.002	Peajes		120	0,000%	0,002%	120,00	
5.02.02.15.003	Fletes y Encomiendas	10,13		0,000%	0,000%	-10,13	-100,00%
5.02.02.15.004	Viaticos		222	0,000%	0,004%	222,00	
5.02.02.16.	GASTOS DE GESTION	40,57	92,2	0,001%	0,002%	51,63	127,26%
5.02.02.16.001	Gastos Representacion		92,2	0,000%	0,002%	92,20	
5.02.02.16.002	Articulo Uso Clientes	40,57		0,001%	0,000%	-40,57	-100,00%
5.02.02.18.	AGUA,ENERGIA,LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1.941,72	1.918,64	0,034%	0,035%	-23,08	-1,19%
5.02.02.18.001	Servicio Energía Electrica	759,24	783,91	0,013%	0,014%	24,67	3,25%
5.02.02.18.003	Servicio Telefonico	144,51	145,79	0,003%	0,003%	1,28	0,89%
5.02.02.18.004	Servicio Telefonía Celular	141,84	141,19	0,002%	0,003%	-0,65	-0,46%
5.02.02.18.005	Servicio Internet	611,88	572,8	0,011%	0,011%	-39,08	-6,39%
5.02.02.18.006	Servicio Bidones de agua	284,25	274,95	0,005%	0,005%	-9,30	-3,27%
5.02.02.20.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	16.828,40	19.975,47	0,294%	0,366%	3.147,07	18,70%
5.02.02.20.001	Imp.Iva Comp.Servicios	157,82	666,68	0,003%	0,012%	508,86	322,43%
5.02.02.20.002	Imp.Municipales	2.234,04	2.234,62	0,039%	0,041%	0,58	0,03%
5.02.02.20.004	Imp.Capital en Giro	821,52	797,43	0,014%	0,015%	-24,09	-2,93%
5.02.02.20.005	Imp.Cuerpo Bomberos	111,92	311,23	0,002%	0,006%	199,31	178,08%
5.02.02.20.006	Contrib.Cuerpo Bombers	94,50		0,002%	0,000%	-94,50	-100,00%
5.02.02.20.008	Patentes	783,56	745,9	0,014%	0,014%	-37,66	-4,81%
5.02.02.20.009	Permiso Cuerpo Bombero	899,26	899,26	0,016%	0,016%	0,00	0,00%
5.02.02.20.011	Atencion Medica/Examen	5.277,30	5.344,84	0,092%	0,098%	67,54	1,28%
5.02.02.20.012	Cuota Camara Comercio	130,00	130	0,002%	0,002%	0,00	0,00%
5.02.02.20.013	Contrib.Super Compañia	945,97	970,26	0,017%	0,018%	24,29	2,57%
5.02.02.20.014	Permiso Func.Municipio	1.085,22		0,019%	0,000%	-1.085,22	-100,00%
5.02.02.20.015	Contrib.Terceros	1.101,06	865,18	0,019%	0,016%	-235,88	-21,42%
5.02.02.20.016	Registro Ambiental Mun		150	0,000%	0,003%	150,00	
5.02.02.20.019	Iva/Rte Asumidas	150,64	63,64	0,003%	0,001%	-87,00	-57,75%
5.02.02.20.020	Licencia Func.Turistic		1.053,24	0,000%	0,019%	1.053,24	
5.02.02.20.021	ARCH		2.650,00	0,000%	0,049%	2.650,00	
5.02.02.20.022	Contri SBB 3.5%		32,29	0,000%	0,001%	32,29	
5.02.02.20.023	Contri.SSC 0.5%	222,08	674,61	0,004%	0,012%	452,53	203,77%
5.02.02.20.024	Derecho Emision		0,45	0,000%	0,000%	0,45	
5.02.02.20.027	Beneficios Patroshyris	2.363,51	2.385,84	0,041%	0,044%	22,33	0,94%
5.02.02.20.029	Tasa Serc.Prueba Hidra	150,00		0,003%	0,000%	-150,00	-100,00%
5.02.02.20.031	Cuerpo Bomberos Inspec	200,00		0,003%	0,000%	-200,00	-100,00%
5.02.02.20.032	Cuotas Cammdepe	100,00		0,002%	0,000%	-100,00	-100,00%
5.02.02.21.	DEPRECIACIONES	808,15	603,88	0,014%	0,011%	-204,27	-25,28%
5.02.02.21.002	Maquinarias y Equipos		18,18	0,000%	0,000%	18,18	
5.02.02.21.003	Muebles y Enseres	218,23	44,94	0,004%	0,001%	-173,29	-79,41%
5.02.02.21.004	Equipos Computacion	589,92	540,76	0,010%	0,010%	-49,16	-8,33%
5.02.02.27.	OTROS GASTOS	25.091,63	8.773,88	0,439%	0,161%	-16.317,75	-65,03%
5.02.02.27.002	Formularios y Copias	70,00		0,001%	0,000%	-70,00	-100,00%
5.02.02.27.003	Ligas	11,50		0,000%	0,000%	-11,50	-100,00%
5.02.02.27.004	Utiles y Materiales de	5.692,14	6.266,82	0,100%	0,115%	574,68	10,10%
5.02.02.27.005	Analisis Riesgo/Licenc	2.348,21	901,21	0,041%	0,017%	-1.447,00	-61,62%
5.02.02.27.006	Medicamentos Boutiquie	197,72	123,95	0,003%	0,002%	-73,77	-37,31%
5.02.02.27.008	Utiles Aseo y Limpieza	1.726,56	855,1	0,030%	0,016%	-871,46	-50,47%
5.02.02.27.009	Refrigerio	5.858,56	250,65	0,102%	0,005%	-5.607,91	-95,72%
5.02.02.27.011	Vigilancia y Seguridad		95	0,000%	0,002%	95,00	
5.02.02.27.012	Publicidad y Anuncios	807,86		0,014%	0,000%	-807,86	-100,00%
5.02.02.27.014	Bono		77,77	0,000%	0,001%	77,77	
5.02.02.27.017	Fundas Ubillus	38,93	56,94	0,001%	0,001%	18,01	46,26%
5.02.02.27.023	15% Participacion Empleado	3.021,03		0,053%	0,000%	-3.021,03	-100,00%
5.02.02.27.024	25% Impuesto Renta	5.319,12		0,093%	0,000%	-5.319,12	-100,00%
5.02.02.27.029	Gastos Mascotas		146,44	0,000%	0,003%	146,44	
5.02.03.	GASTOS FINANCIEROS	55.111,23	76.820,14	0,964%	1,409%	21.708,91	39,39%
5.02.03.02.	COMISIONES	162,63	95,76	0,003%	0,002%	-66,87	-41,12%
5.02.03.02.001	Comisiones Bancarias	162,23	95,76	0,003%	0,002%	-66,47	-40,97%
5.02.03.02.002	Parqueo Bco Pacifico	0,40		0,000%	0,000%	-0,40	-100,00%

5.02.03.03.	OTROS GASTOS FINANCIER	54.948,60	76.724,38	0,961%	1,407%	21.775,78	39,63%
		-----	-----				
5.02.03.03.001	Gastos Bancarios	395,72	580,3	0,007%	0,011%	184,58	46,64%
5.02.03.03.002	Cheques Certificados	7,58	20,48	0,000%	0,000%	12,90	170,18%
5.02.03.03.003	Faltantes/Sobrantes Rv		3,98	0,000%	0,000%	3,98	
5.02.03.03.004	Gestion Ch/Combustible	540,55	561,8	0,009%	0,010%	21,25	3,93%
5.02.03.03.005	Intereses Sobregiro/Ta	47,71	644,99	0,001%	0,012%	597,28	1251,90%
5.02.03.03.006	Comision Transporte Va		3.174,53	0,000%	0,058%	3.174,53	
5.02.03.03.007	Billletes Falso		20	0,000%	0,000%	20,00	
5.02.03.03.008	Multas Ch/Protestados	1.762,27	4.778,28	0,031%	0,088%	3.016,01	171,14%
5.02.03.03.009	Int.Prestamos/TC/ PYS	40.374,00	49.050,14	0,706%	0,899%	8.676,14	21,49%
5.02.03.03.011	Int.Garantia Bancaria	8.774,30	11.048,99	0,153%	0,203%	2.274,69	25,92%
5.02.03.03.012	Intereses por Mora	3.046,47	6.840,89	0,053%	0,125%	3.794,42	124,55%
5.02.04.	GASTOS NO DEDUCIBLES	50.972,63	8.266,20	0,892%	0,152%	-42.706,43	-83,78%
		-----	-----				
5.02.04.01.	GASTOS NO DEDUCIBLES	50.972,63	8.266,20	0,892%	0,152%	-42.706,43	-83,78%
		-----	-----				
5.02.04.01.001	Movilizacon No Deducib	337,00	202,82	0,006%	0,004%	-134,18	-39,82%
5.02.04.01.002	Refrigerios No Deducib	151,50	218,65	0,003%	0,004%	67,15	44,32%
5.02.04.01.003	Colaboracion No Deduci	947,00	1.133,41	0,017%	0,021%	186,41	19,68%
5.02.04.01.006	Viaticos No Deducibles	99,00	115	0,002%	0,002%	16,00	16,16%
5.02.04.01.007	Fletes y Encomiendas		64,39	0,000%	0,001%	64,39	
5.02.04.01.008	Mant.Gasol. No Deducib	29,79	98	0,001%	0,002%	68,21	228,97%
5.02.04.01.009	Mant.Surtidor No Deduc	76,90	17,8	0,001%	0,000%	-59,10	-76,85%
5.02.04.01.010	Utiles Ofic.No Deducib	-8,00	25,5	0,000%	0,000%	33,50	-418,75%
5.02.04.01.011	Mant.Tanq.MDG101 No De	69,07	176,7	0,001%	0,003%	107,63	155,83%
5.02.04.01.012	Mant.Comp.Aire/Agua No	8,90	1,25	0,000%	0,000%	-7,65	-85,96%
5.02.04.01.014	Mant.Equipos No Deduci	7,00	3,39	0,000%	0,000%	-3,61	-51,57%
5.02.04.01.016	Utiles de Aseo No Dedu		498,95	0,000%	0,009%	498,95	
5.02.04.01.021	Servicios Prestados No	1.744,84	250	0,031%	0,005%	-1.494,84	-85,67%
5.02.04.01.022	Mant.Banos No Deducibl		18,15	0,000%	0,000%	18,15	
5.02.04.01.025	Jardineria No Deducibl	60,00		0,001%	0,000%	-60,00	-100,00%
5.02.04.01.026	Gasto Dep.Reval.Edific	4.555,44	4.935,13	0,080%	0,090%	379,69	8,33%
5.02.04.01.028	Robo No Deducibles	499,70	265,12	0,009%	0,005%	-234,58	-46,94%
5.02.04.01.032	Intereses Prestados Te	42.240,07	0,01	0,739%	0,000%	-42.240,06	-100,00%
5.02.04.01.033	Bidones Agua No Deduci	11,20	9,5	0,000%	0,000%	-1,70	-15,18%
5.02.04.01.035	Agua Potable No Deduci	85,13	95,94	0,001%	0,002%	10,81	12,70%
5.02.04.01.036	Utiles No deducibles	57,90		0,001%	0,000%	-57,90	-100,00%
5.02.04.01.037	Imp.Retencion Fuente	0,19		0,000%	0,000%	-0,19	-100,00%
5.02.04.01.038	Alimento Mascota		136,49	0,000%	0,003%	136,49	
	RESULTADO DEL PE	11.800,07	28.391,69	0,206%	0,521%	16.591,62	140,61%

Anexos 8. Aplicación de indicadores financieros de los periodos 2023 y 2024.

SURCOMPI S.A.			
INDICES FINANCIEROS			
		2023	2024
RAZONES DE LIQUIDEZ			
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	ACT. CTE - PAS. CTE.	- 78.395,13	- 64.776,07
RAZON CORRIENTE \$	ACT.CTE. / PAS. CTE.	0,90	0,94
PRUEBA ACIDA \$	ACT.CTE - INVENTARIO / PAS.CTE.	0,04	0,91
RAZONES DE APALANCAMIENTO			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO %	PAS. TOTAL / ACT. TOTALES	68%	74%
FINANCIAMIENTO PROPIO %	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVOS TOTALES	31%	24%
RAZON DEUDA A CORTO PLAZO %	PASIVO CORRIENTE / ACTIVOS TOTALES	66%	72%
RAZON DEUDA A LARGO PLAZO %	PASIVO LARGO PLAZO / ACTIVOS TOTALES	66%	2%
INDICE PASIVO CAPITAL %	PAS. TOTAL / CAP. DE ACCIONISTAS	224%	67%
RAZONES DE RENTABILIDAD			
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACT. TOTALES %	UTIL. NETA / ACT. TOTALES	0%	2%
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL %	UTIL. NETA / CAP. DE ACCIONISTAS	3%	8%
MARGEN NETO DE UTILIDADES %	UTIL. NETA / VENTAS NETAS	0%	1%
RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACION			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (VECES)	VTAS.CREDITO / CTAS.X COBRAR	12,88	17,29
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS)	DIAS DEL AÑO OPERACIONAL / ROTACION CTAS.X COBRAR	27,95	20,83
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (VECES)	COMPRAS EN EL PERIODO / CTAS. X PAGAR	24,84	15,73
PERIODO PROMEDIO DE PAGO (DIAS)	DIAS DEL AÑO OPERACIONAL / ROTACION CTAS.X PAGAR	14,49	22,89
ROTACION DE INVENTARIOS (VECES)	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO	#¡VALOR!	10961839,00
PERIODO ROTACION DE INVENTARIO (DIAS)	DIAS PERIODO OPERACIONAL / ROTACION DE INVENTARIOS	#¡VALOR!	0,00
ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO (VECES)	CAPITAL DE TRABAJO / INGRESO POR VENTAS	-0,01	-0,01
ROTACION DE ACTIVOS (DIAS)	VENTAS / ACTIVOS FIJOS NETOS	12,13	12,01
ROTACION DE ACTIVOS (VECES)	VENTAS / ACTIVOS TOTALES	4,83	3,79

Ilustración 7 Índices de los estaos financieros

Fuente: Elaboración propia

Anexos 9. Glosario de Términos.

Conceptos elementales sobre planificación y herramientas financieras

Planificación financiera

Es el desarrollo de estrategias para cumplir metas establecidas en conformidad a la realidad pecuniaria corporativa.

Tipos de planificación financiera

Determinamos dos tipos de planificación financiera

Planificación a corto plazo y Planificación a largo plazo.

Planificación a corto plazo

Es la que se planea a un año y su finalidad es obtener liquidez para los compromisos operativos (nómina, compra de combustible, etc.). también se la conoce como planificación operativa.

Planificación a largo plazo

En este tipo se planifica desde dos (2) a cinco (5) años; es utilizada para planificar inversiones mayores y es reconocida como planificación estratégica.

Importancia de la planificación financiera

Su relevancia se enfoca en que permite anticiparse a situaciones adversas monetarias.

Políticas financieras

Son determinantes en una organización, ya que son lineamientos o directrices a seguir para la distribución eficiente del recurso económico de la organización.

Presupuesto. ¿Qué es Presupuesto?

Adjuntando a lo ya aclarado en la tabla 4, la elaboración de un presupuesto facilita la elaboración del dinero, porcentaje para gasto, inversión y ahorro. Es necesario especificar que el dinero gastado no se recupera, que el dinero invertido se recupera y se espera retorne aumentado.

Para que el presupuesto funcione se deben establecer métricas, por ejemplo, del 100% de mi dinero voy a invertir el 20%, y sólo se invertirá el 20%, de igual forma con los gastos y con el ahorro.

Flujo de efectivo o Cash Flow. ¿Qué es el flujo de efectivo?

En términos simples, el flujo de efectivo es la ruta que sigue tu dinero(realidad), desde que ingresa hasta que sale.

Hay tres tipos de flujo de efectivo

Flujo de efectivo Operativo, es considerado el más importante, porque se produce con la actividad de la empresa, es decir por el producto o servicio que se comercializa. Ejecutar un flujo de efectivo es sumamente necesario e importante para vigilar la liquidez (dinero suficiente para cubrir la operatividad y obligaciones a corto plazo) de la organización.

Flujo de inversión, da seguimiento al dinero invertido o gastado en inversiones, o en la compra y venta de activos como por ejemplo maquinarias.

Flujo de Financiación, es la ruta del dinero obtenido por préstamos con instituciones financieras, las aportaciones de accionistas o por el contrario el pago de dividendos.

Para el desarrollo de esta planificación aplicamos la fórmula de la liquidez corriente para evaluar el flujo de efectivo en los periodos 2023 y 2024.

Herramientas financieras

Son técnicas de análisis financiero (evalúa los estados de situación financiera y los estados de resultados, además de la trazabilidad del dinero. En este contexto encontramos:

- ✓ Análisis Horizontal
- ✓ Análisis Vertical
- ✓ Análisis del flujo de efectivo
- ✓ Análisis de indicadores financieros

Análisis Horizontal, se lo implementa a los estados de situación financiera o de resultados, tomando en cuenta dos periodos fiscales.

Se utiliza para conocer el movimiento o crecimiento de la compañía.

Este análisis obtiene la variación absoluta (determinada por el valor monetario) y la variación relativa (determinada por porcentajes)

En este análisis se utiliza la siguiente fórmula: $\frac{\text{Año Actual} - \text{Año Anterior}}{\text{Año Anterior}} * 100$

Análisis Vertical, se lo usa para evaluar un periodo (mes o año fiscal) en los estados financieros. Y se maneja para conocer la estructura porcentual de cada cuenta en los estados financieros.

Su elaboración consiste en tomar como referencia una cifra base que en el estado de situación financiera es la cuenta del Total de Activos, y en el de resultados el Total de Ingresos, estas cuentas representarán la métrica porcentual del 100% y sobre ellas se calcula el porcentaje que significa cada cuenta en el estado financiero. Por ejemplo, si la cuenta Cuentas por cobrar representa el 60% del total de tus activos, significa que hay mucho dinero atrapado por cobrar, lo que repercute en la liquidez y en la adquisición de nuevos inventarios.

Análisis de Flujos de efectivo, el flujo de efectivo puede ser positivo si hubo mayor ingreso que salida de dinero (situación óptima para obtener y mantener liquidez), o se puede obtener un flujo negativo que significa que el dinero que salió fue mayor al que ingresó (situación crítica si es por tiempo prolongado, puesto que no permitirá continuar con la operatividad y conllevar a la quiebra de cualquier organización).

Fórmula utilizada:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Importancia de la aplicación del flujo de efectivo y su análisis

Básicamente su importancia radica en que la organización se mantenga operativa y cumpliendo con sus obligaciones a corto y mediano plazo.

¿Qué permite realizar al análisis y seguimiento del flujo de efectivo?

Proporciona:

- ✓ **Tomar acciones preventivas.** Ej. Conocer con antelación si habrá dinero suficiente para pagar salarios del próximo mes
- ✓ **Ejecutar decisiones de expansión.** Ej. Decidir el momento propicio para invertir en un nuevo surtidor, sin el temor de que la deuda supere los ingresos.
- ✓ **Evaluar las ventas a crédito.** Ej. Observar la tardanza de pago de las ventas a crédito, lo que afecta la liquidez corriente.

Indicadores o Ratios financieros. ¿Qué son las ratios financieras?

Son métricas que se aplican a los estados de situación financiera y al de resultados.

¿Cómo se aplican las ratios financieras?

Las ratios financieras se aplican mediante fórmulas. En nuestra planificación vamos a aplicar las fórmulas detalladas en la siguiente Tabla.

Tabla 14. Fórmula de Ratios financieros aplicados en esta planificación

Tipo de Ratio	Nombre del Ratio		Métrica en	Fórmula
Liquidez	Capital	de	Dólares	Activo Corriente-Pasivo Corriente
	trabajo			
Liquidez	Razón Corriente		Dólares	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Liquidez	Prueba Ácida		Dólares	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Apalancamiento	Índice	de	%	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}} \times 100$
	endeudamiento			
Apalancamiento	Financiamiento Propio		%	$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$
Apalancamiento	Razón Deuda a		%	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100$
	Corto Plazo			
Apalancamiento	Razón Deuda a		%	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100$
	Largo Plazo			
Rentabilidad	Rendimiento		%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$
	sobre los activos			
	Totales			
Rentabilidad	Rendimiento		%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
	sobre el capital			
Rentabilidad	Margen Neto de		%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
	Utilidades			
Actividad	o	Rotación	de	Veces
Rotación		Cuentas	por	
		cobrar		
				$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

Actividad	o	Periodo		Días	<u>Días del año Operacional</u>
Rotación		Promedio	de		<i>Rotación de Cuentas por cobrar</i>
		Cobro			
Actividad	o	Rotación	de	Veces	<u>Compras en el periodo</u>
Rotación		Cuentas	por		<i>RCuentas por pagar</i>
		pagar			
Actividad	o	Periodo		Días	<u>Días del año Operacional</u>
Rotación		promedio pago			<i>Rotación de Cuentas por pagarr</i>
Actividad	o	Rotación	de	Veces	<u>Costo de Ventas</u>
Rotación		Inventarios			<i>RoInventario Promedio</i>
Actividad	o	Periodo		Días	<u>Días periodo operacional</u>
Rotación		Rotación	de		<i>Rotación de Inventarios</i>
		Inventarios			
Actividad	o	Rotación	de	Veces	<u>Capital de trabajo</u>
Rotación		Capital	de		<i>Ingreso por Ventas</i>
		trabajo			
Actividad	o	Rotación	de	Días	<u>Ventas</u>
Rotación		Activos			<i>Activos Fijos Netos</i>
Actividad	o	Rotación	de	Veces	<u>Ventas</u>
Rotación		Activos			<i>Activos Totales</i>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estratégico

Es la evaluación del entorno organizacional, así como su interior, es una técnica muy importante para conocer el funcionamiento de la gestión empresarial.

Herramientas de Análisis de gestión

- ✓ Análisis FODA
- ✓ Análisis PESTEL
- ✓ 5 Fuerzas de Porter
- ✓ Benchmarking
- ✓ Balanced Scorecard

Análisis FODA

Examina interna y externamente la unidad de negocios (sus debilidades y fortalezas).

Ilustración 8 Conceptos de FODA

Conceptualización del Análisis FODA			
Sigla	Significado	Tipo	Ejemplo
F	Fortaleza	Interno	Excelencia en la atención al cliente
O	Oportunidad	Externo	Pésimo servicio en otras estaciones de servicio.
D	Debilidad	Interno	Falta de implementación de software modernos.
A	Amenaza	Externo	Auge de estaciones de servicios en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

Análisis PESTEL

Su evaluación radica en factores externos a la organización.

Ilustración 9 Conceptos de PESTEL

Conceptualización del Análisis PESTEL			
Sigla	Significado	Tipo	Ejemplo
P	Político	Externo	Cambio en políticas de control de hidrocarburos
E	Económico	Externo	Incremento de la inflación
S	Social	Externo	Cultura o costumbres de los clientes
T	Tecnológico	Externo	Avances tecnológicos y modernización
E	Ecológico	Externo	Daño ambiental por derrame del combustible
L	Legal	Externo	Nuevas normativas gubernamentales

Fuente: Elaboración propia

5 Fuerzas de Porter

El objetivo de esta herramienta de gestión es evaluar el grado de competitividad empresarial. Para ello discierne 5 fuerzas o elementos que son:

Ilustración 10 Conceptos de las fuerzas de Porter

Conceptualización del análisis de las 5 Fuerzas de Porter		
No.	Fuerza	Ejemplo
1	Rivalidad entre competidores	Auge de empresas con la misma actividad comercial
2	Amenaza de nuevos entrantes	Ingreso de nuevos servicios
3	Amenaza de productos sustitutos	Vehículos a gas
4	Poder de negociación de los clientes	Solución a las necesidades de los clientes
5	Poder de negociación de los proveedores	Mejorar alternativas de negociación con los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Las integraciones de estos 3 tipos de análisis proporcionan una visión interna, externa y hasta de competencia para la organización, herramientas que también apoyan la toma de decisiones estratégicas.

Balanced Scorecard (BSC), conocido como Cuadro de Mando Integral, puesto que acopla los objetivos y visión empresarial en indicadores.

Esta herramienta de gestión observa 4 perspectivas:

Ilustración 11 Conceptos del BSC

Conceptualización del BSC (Cuadro de Mando Integral)		
No.	Perspectiva	Concepto
1	Financiera	Visualiza los flujos de efectivo, rentabilidad e incremento de ingresos.
2	Cliente	Mide la satisfacción del cliente por el bien o servicio adquirido.
3	Proceso	Evalúa o mide la eficiencia operativa.
4	Aprendizaje o crecimiento(Organización)	Integra al recurso humano (capacitaciones, cultura organizacional, etc.) de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Benchmarking, nos ayuda a evaluar la competitividad, comparar cifras con otras organizaciones líderes en el sector, para así conocer situaciones de mejora y aplicarlas.