



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE  
COMBUSTIBLE**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de investigación:**

**CONTABILIDAD FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Autora:**

Dina Vanessa Villacreces Zambonino

**Director:**

PhD. Osmany Pérez Barral

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DINA VANESSA VILLACRECES ZAMBONINO**, con cédula de ciudadanía **1718024407**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLE", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Dina Vanessa Villacreces Zambonino

CC. 1718024407

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLE**

**Línea de investigación:**

CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

**Autora:**

Dina Vanessa Villacreces Zambonino

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

**CALIFICADOR**

Natalia Carolina de la Torre Cabrera, Econ. Mg.

**CALIFICADOR**

Santiago Xavier Flores Brito, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

OSMANY  
PEREZ  
BARRAL

Firmado digitalmente  
por OSMANY PEREZ  
BARRAL  
Fecha: 2025.09.15  
12:33:19 -05'00'

f. \_\_\_\_\_

NATALIA  
CAROLINA  
DE LA TORRE  
CABRERA

Firmado  
digitalmente por  
NATALIA  
CAROLINA DE LA  
TORRE CABRERA  
Fecha: 2025.09.17  
14:18:54 -05'00'

f. \_\_\_\_\_



Firmado digitalmente por  
SANTIAGO XAVIER  
FLORES BRITO

f. \_\_\_\_\_

DAYAMY  
LIMA ROJAS

Firmado digitalmente  
por DAYAMY LIMA  
ROJAS  
Fecha: 2025.09.18  
09:32:58 -05'00'

f. \_\_\_\_\_

DIEGO  
GONZALO  
COCA

Firmado  
digitalmente por  
DIEGO GONZALO  
COCA CHANALATA  
Fecha: 2025.09.18  
11:54:58 -05'00'

f. \_\_\_\_\_

CHANALATA

**Ambato – Ecuador**  
**Septiembre 2025**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera particular, extiendo mi gratitud a mi familia, amigos y pareja cuyo respaldo incondicional durante todo el proceso fue un pilar esencial. Su aliento y comprensión fueron cruciales para superar los desafíos inherentes a esta investigación.

Asimismo, agradezco profundamente a mi tutor, Osmany Pérez, por su experta guía, apoyo constante y la generosa disposición para compartir su vasto conocimiento. Su orientación fue invaluable y contribuyó de manera significativa a la calidad y el rigor de este trabajo.

## RESUMEN

El estudio analiza la posibilidad de mejorar la gestión financiera en las Distribuidoras de Combustible, puesto que, esto contribuye a que la organización sea más competitiva y sostenible en el tiempo en el mercado. Pues, se percibe que existen dificultades con el control de la liquidez en un sector donde predomina las transacciones en efectivo. Al respecto, se subraya que, una gestión financiera adecuada es esencial para la planificación, el control y la toma de decisiones oportunas y proactivas, y que su mala aplicación desencadena en la inestabilidad económica y en una disminución de la rentabilidad.

Relacionado con lo expuesto, se plantea como objetivo general: diseñar un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la distribuidora de combustible, para ello, el estudio se sustenta en una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, que se apoya en métodos teóricos y metodológicos, como: análisis-síntesis, inducción deducción, análisis documental, entre otros. Los resultados se manifiestan en la obtención de un modelo integral que fortalezca la optimización de los recursos económicos-financieros de la organización objeto de pesquisa.

**Palabras clave:** gestión financiera, liquidez, rentabilidad, modelo de gestión.

## **ABSTRACT**

*The study analyzes the possibility of improving financial management in fuel distributors, as this contributes to making the organization more competitive and sustainable in the market over time. It is noted that there are difficulties with liquidity control in a sector where cash transactions predominate. In this regard, it is emphasized that proper financial management is essential for planning, control, and timely and proactive decision-making, and that its poor implementation can lead to economic instability and a decrease in profitability.*

*Related to the above, the general objective is to design a financial management model for decision-making in the fuel distributor. To this end, the study is based on descriptive research with a qualitative approach, supported by theoretical and methodological methods such as analysis-synthesis, induction-deduction, documentary analysis, among others. The results are reflected in the creation of a comprehensive model that strengthens the optimization of the economic and financial resources of the organization under investigation.*

**Keywords:** *financial management, liquidity, profitability, management model.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....                                                                                     | ii  |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....                                                                                                   | iii |
| AGRADECIMIENTO.....                                                                                                                     | iv  |
| RESUMEN .....                                                                                                                           | v   |
| ABSTRACT .....                                                                                                                          | vi  |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                      | 1   |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....                                                                                          | 4   |
| 1.1.Origen y evolución de la Contabilidad Financiera para la toma de decisiones. 4                                                      |     |
| 1.2.Análisis de los modelos de gestión financiera para las empresas distribuidoras<br>.....                                             | 8   |
| 1.3.Estudio de los factores que inciden en la contabilidad financiera y toma de<br>decisiones de las distribuidoras de combustible..... | 15  |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....                                                                                                  | 20  |
| 2.1. Tipos de metodología, enfoque y métodos de investigación.....                                                                      | 20  |
| 2.2.Caracterización de la empresa.....                                                                                                  | 22  |
| 2.3.Análisis del diagnóstico situacional de los problemas financieros de la empresa<br>.....                                            | 24  |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                                                                       | 35  |
| 3.1.Propuesta de modelo de gestión financiera para una distribuidora de<br>combustible .....                                            | 35  |
| CONCLUSIONES.....                                                                                                                       | 49  |
| RECOMENDACIONES .....                                                                                                                   | 51  |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                      | 52  |

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, la gestión financiera se percibe como una herramienta esencial para la toma de decisiones, pues, en la práctica se emplea para la determinación del comportamiento de indicadores y la presentación de informes. Sin embargo, esta disciplina va mucho más allá de la contabilidad general cuando se utiliza de manera estratégica, dado que, proporciona información valiosa para identificar oportunidades de crecimiento, optimizar la asignación de recursos, mitigar riesgos y mejorar la rentabilidad.

Al integrar la gestión financiera dentro del proceso de toma de decisiones a todos los niveles de la organización, se logra una mejoría en la eficiencia, eficacia y efectividad operativa, un incremento en la gestión del riesgo y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Para progresar aún más, es necesario promover una cultura de datos dentro de la organización, invertir en la formación del personal y utilizar herramientas de análisis financiero más sofisticadas. De esta manera, la gestión financiera se convierte en un socio estratégico clave para el éxito empresarial.

Por consiguiente, en el sector del combustible es de vital importancia tener una buena administración financiera, debido a que, es un área en la que predominan las transacciones en efectivo y donde el análisis del flujo de caja es necesario para no perjudicar las operaciones diarias del negocio. Asimismo, es esencial mantener una gestión de las finanzas saludable, puesto que, esto contribuye a que la organización sea más competitiva y sostenible en el tiempo, de forma tal, que se controle la liquidez de la empresa y se facilite la toma de decisiones de los directivos.

Al respecto, en un mercado tan limitado como es el de los combustibles, el análisis financiero, el flujo de caja del efectivo, el control de los ingresos y los gastos en las Distribuidoras de Combustibles, son considerados sumamente importante, con lo cual, deben planificarse correctamente, gestionados y asignados con la finalidad de que al final del ejercicio contable, reporten una mayor rentabilidad y puedan ser

sostenibles en el tiempo dentro del mercado.

Así mismo, la obtención de la información al día sirve para tener un mayor control de las Estaciones de Servicios (EDS), con el fin de que los Directivos tomen la mejor decisión al momento de presentarse una emergencia imperceptible, evitándose así, la afectación negativa de la liquidez de la empresa.

El estudio analiza la posibilidad de mejorar la gestión financiera de la Distribuidora de Combustible, puesto que, esto contribuye a que la organización sea más competitiva en el mercado y cuente con una buena administración de los recursos disponibles. En este sentido, se percibe que existen dificultades con el control de la liquidez, con lo cual debe enfatizarse en la planificación, el control y la toma de decisiones oportunas y proactivas, dado que, su mala aplicación conlleva a inestabilidad económica y disminución de la rentabilidad en la organización.

En la actualidad, la distribuidora de combustible no cuenta con un modelo de gestión financiero sólido que facilite la óptima planificación de ingresos, costos y gastos, dificultándose de esta manera, el manejo del flujo de efectivo, lo cual perturba la visualización en tiempo real de las transacciones. Es por ello, que el **problema científico** se enfoca en:

¿Cómo contribuir a la mejora de la información financiera para la toma de decisiones en la Distribuidora de Combustible?

### **Idea para defender**

El diseño de un modelo de gestión financiera contribuye a la mejora de la información para la toma de decisiones en la Distribuidora de combustible.

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la distribuidora de combustible.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente los modelos de gestión financiera para la toma de decisiones en las empresas.
2. Diagnosticar los problemas actuales en la gestión financiera para la toma de decisiones en la Distribuidora de combustible.
3. Determinar los componentes de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la distribuidora de combustible.

A partir de lo descrito, el estudio se sustenta en una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, que se apoya en métodos teóricos y metodológicos, entre los que destacan: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción deducción, análisis documental, entre otros. Los resultados se manifiestan con la obtención de un modelo integral que fortalezca la optimización de los recursos económicos-financieros de la organización objeto de pesquisa.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Origen y evolución de la Contabilidad Financiera para la toma de decisiones**

Desde el origen de la humanidad se evidencian los primeros registros de transacciones mercantiles. Al respecto, puede decirse que, a partir de estos hallazgos surge el concepto de contabilidad, tal como indican Araujo, Fraiz, & Cardoso (2018). Estos autores, consideran que, es la ciencia social que contempla un conjunto de conocimientos, normas y principios, y se encarga de la medición, registro, análisis, interpretación y comunicación de la información económica, lo cual, contribuye a la toma de decisiones informadas en las organizaciones.

En tal sentido, conforme lo menciona Hernández (2002), en una investigación de los arqueólogos Damerow, & Englund (1990), se afirma que, existen registros de la antigua Mesopotamia en el año 3300 a.C., donde sus habitantes pudieron identificar la necesidad de tener un control sobre los bienes que poseen y comercializan. Dicho control, se realizaba a través de jeroglíficos tallados en tablillas de arcilla, donde se colocaba el objeto referenciado y el número de unidades disponibles para la venta.

En concordancia con el autor mencionado, se evidencia que, desde sus inicios la contabilidad se caracteriza como una herramienta fundamental, al dar respuesta a la necesidad de controlar y verificar las transacciones comerciales. Si bien, estos registros fueron primitivos y sencillos, sentaron las bases para el desarrollo posterior de la disciplina.

Asimismo, el autor (Hernández, 2002) señala que, civilizaciones como la romana implementaron un sistema para llevar el control de los tributos recaudados en las colonias bajo su dominio, para con estos ingresos financiar sus actividades de conquista. Así también, este tipo de administración de recursos permitió que sus ciudadanos se encuentren exentos de cancelar impuestos.

En tal contexto, González, & Aguilar (2016), coinciden en que, con el establecimiento de grandes imperios (como el español), la administración de los ingresos provenientes de impuestos y tributos nacionales-colonias, se convirtieron en una necesidad imperativa, impulsándose así, la implementación de mecanismos que garanticen la recaudación eficiente de los recursos y se prevengan su desvío. En consecuencia, este enfoque representa un hito importante, al evidenciar de manera práctica el surgimiento de conceptos como: gestión tributaria, fiscalidad; y, administración de bienes públicos.

Por otro lado, Gonçalves y Carvalho (2011) destacan que, durante la Edad Media, el matemático Luca Pacioli, en su obra titulada “*Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità*” (1494), formaliza el concepto de partida doble, donde se establece que cada transacción genera un doble movimiento económico, es decir, en el registro contempla dos perspectivas o efectos simultáneos. Puesto que, se controla de manera paralela movimientos de débito y crédito: los débitos reflejan aumentos en los activos o disminuciones en los pasivos y el patrimonio, mientras que, los créditos producen el efecto opuesto.

Por consiguiente, desde la implementación de la partida doble, se ha hecho posible la preparación de estados financieros confiables, que aseguran la igualdad constante entre activos, pasivos y capital. De tal manera, que empresarios, comerciantes, directivos, entre otros, tomar decisiones objetivas en base a la precisión de los registros contables.

De la misma forma, Laya (2011), indica que, los siglos XV al XVII marcaron un importante avance en la gestión contable. Puesto que, durante este período, se definieron los criterios para el uso de libros contables, con lo cual, surge desde entonces, la práctica de resumir la información en cuentas mediante su presentación anual, destinada principalmente a los comerciantes de la época.

Posteriormente, en el siglo XVIII, con el inicio de la Revolución Industrial, nace la necesidad de calcular costos de producción, debido al incremento de empresas manufactureras y al aumento de las operaciones mercantiles, como parte del

crecimiento económico de la época. Por lo que, se entiende que este auge industrial, ha impulsado el desarrollo de prácticas contables más avanzadas y especializadas, que, luego se han convertido en los fundamentos de la Contabilidad de Costos.

Con la premisa descrita, Gómez, De la Hoz, & López (2011), y, Molina (2013), mencionan que, empieza la globalización en el siglo XX, período en el que se plantea establecer normas contables internacionales que permitan la integración de la contabilidad entre empresas de diferentes países. En este sentido, organismos como el *International Accounting Standards Board* (IASB), juegan un papel esencial a través del desarrollo de estándares robustos que garantizan la transparencia y uniformidad en los informes financieros, tal es el caso, de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Las NIIF, desde entonces, se consideran la base fundamental para la elaboración de los estados financieros, proporcionan un lenguaje común aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de la jurisdicción. A su vez, la adopción de estas normativas permite a las empresas ejecutar mejores prácticas respecto a la gestión de recursos económicos, y, de igual manera, fortalece la sostenibilidad y la eficiencia operativa de la misma.

Dado lo descrito hasta el momento, se entiende que la implementación de estos lineamientos (de las NIIF) ofrece la ventaja de facilitar los procesos de toma de decisiones a nivel empresarial. Además, permite a los inversionistas y otras partes interesadas a que confíen en los estados financieros como una fuente fidedigna de información para evaluar la salud financiera de las organizaciones.

En la misma línea, De Nobrega (2011) considera que, el siglo XX presencia una transformación en la contabilidad mediante los avances tecnológicos posteriores a la Revolución Industrial. Adoptándose así, infraestructura tecnológica para acelerar los registros contables, con lo cual, se desarrollaron los primeros sistemas informáticos especializados que permitieron una mejora sustancial en el procesamiento de información para la toma de decisiones. Con el tiempo, estas

herramientas evolucionaron desde computadores hasta plataformas, con la finalidad, de que se automaticen procesos, midan bienes intangibles y disminuyan el uso de papel.

Por otro lado, según Muñoz & Altamirano (2023), el concepto de contabilidad ha evolucionado para estar estrechamente relacionado con factores esenciales, como: economía, rentabilidad y reputación, lo que, favorece a la generación de información económica valiosa para la toma de decisiones clave, especialmente, en términos de crecimiento sostenible y social de las organizaciones. Esta evolución, ha dado lugar a lo que se conoce como contabilidad social, la cual, según Castrillón y De León (2020), busca abordar problemas sociales y fomentar la conciencia social en las entidades privadas. Esta nueva perspectiva, permite evaluar a las instituciones no solo en términos de su desempeño económico, sino también, en cuanto a su estabilidad, crecimiento y compromiso con la mejora continua.

Asimismo, se coincide con Berrones (2020) cuando observa una fuerte conexión entre el uso de las TIC's y la contabilidad y, confirma que, esta relación se mantiene en evolución constante dado el manejo adecuado de la tecnología, lo cual, facilita el registro de transacciones económicas-financieras y la generación de informes contables, reflejándose así, la integridad de los datos y su razonabilidad, lo que, permite a los directivos de una organización tomar decisiones en tiempo real y de forma proactiva.

Finalmente, se infiere que, con la adopción de herramientas tecnológicas se optimiza los procesos contables al reducir los tiempos de registro de información, maximizándose la disponibilidad para el análisis de datos y la planificación estratégica por parte de contadores y gerentes financieros. Por consiguiente, esta mayor eficiencia se traduce en informes financieros más precisos y en visualización en tiempo real del detalle de los registros, lo cual, favorece el control efectivo de recursos y facilita la toma de decisiones orientadas a la mejora de áreas críticas de la organización.

## **1.2. Análisis de los modelos de gestión financiera para las empresas distribuidoras**

Los argumentos desarrollados en el epígrafe anterior, corrobora que la contabilidad ha evolucionado desde registros rudimentarios (muy simples) hasta complejos sistemas de información. Esta evolución en la actualidad proporciona las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos de manera más eficiente, eficaz y efectiva. Por lo tanto, los sistemas contables modernos se enfocan en la obtención de información financiera transparente, con el propósito de potenciar los resultados de la organización de forma competitiva, mediante procesos de retroalimentación.

Relacionado a lo descrito, surgen conceptos como la gestión financiera, que se apoya en la contabilidad general para cumplir sus objetivos estratégicos de proveer información a los directivos con respecto a los principales indicadores que se determinan, dejándose entrever el cómo asignar los recursos a los procesos que agregan valor a la organización y los clientes.

En tal sentido, se concuerda con Córdoba (2016) cuando define a la gestión financiera como la disciplina que se encarga de determinar el valor y la toma decisiones sobre la asignación de recursos, que abarca su adquisición, inversión y administración. Con lo cual, la gestión financiera al ocuparse del análisis de la liquidez, el manejo del efectivo y el control de los gastos operativos del negocio busca garantizar la continuidad operativa de la organización con la consecución y maximización de la rentabilidad a largo plazo.

En consecuencia, esta herramienta (gestión financiera) proporciona a los directivos la información necesaria para tomar decisiones estratégicas que generen valor a corto, mediano y largo plazo, a partir de la evaluación objetiva de los resultados y la realización de previsiones financieras basadas en las condiciones del mercado.

Por otra parte, existen criterios similares como los de Stanley, & Geoffrey (2001), al considerar que, la gestión financiera constituye la parte práctica responsable de

asignar los fondos para la adquisición de activos, visualizándola como la mejor combinación de alternativas de financiamiento, que, a través del desarrollo de políticas se alcanzan superiores rendimientos en concordancia con los objetivos de la organización. En este sentido, debe destacarse que, un modelo de gestión financiera eficaz debe integrarse en su planificación, objetivos organizacionales definidos y alineados a la cultura organizacional.

Es por ello, que los autores mencionados recomiendan realizar en cualquier empresa un modelo de gestión, sin importar el giro del negocio o tamaño de esta, puesto que, facilita los procesos de toma de decisión y contribuye a prolongar la continuidad de sus operaciones, esto hace que la organización sea más competitiva en el mercado.

Asimismo, y con la idea de reforzar la importancia del establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo durante el proceso de gestión financiera, se destaca en la investigación de Ugando et al. (2021), los estándares sobre los que se miden la eficiencia, eficacia y productividad de los modelos aplicados. Al mismo tiempo, acercan a los propietarios del proceso y a los directivos de una organización a contar con una visión general de la misma con respecto a los competidores.

No obstante, Nava (2009) advierte que, las organizaciones son vulnerables al sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por la insolvencia, como resultado de políticas financieras poco efectivas o deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero. En este sentido, se evidencia que, una característica importante al implementar un modelo de gestión financiera es el conocimiento por parte de la empresa de su condición económica-financiera, permitiéndole identificar los problemas existentes, los factores que los ocasionan y las variaciones importantes, para ello, debe disponerse de herramientas apropiadas que contribuyan a la detección de errores y a la aplicación de medidas correctivas efectivas.

Es así que, el contexto descrito conduce a pensar que la propuesta de un modelo de gestión financiera efectiva, implica la optimización de recursos y la maximización

de utilidades para los accionistas, lo cual se convierte en el principal desafío u objetivo a alcanzar. Sin embargo, según García & Deas (2018), existen factores internos y externos que obstaculizan este propósito, donde la búsqueda desmedida de la maximización de utilidades conduce a prácticas financieras poco saludables que incrementan los niveles de endeudamiento, lo cual, a largo plazo genera dificultades que afectan directamente al capital de la empresa. Por lo que, un alto índice de endeudamiento se presenta como una mala administración de los fondos disponibles o la presencia de escaso control de estos.

De igual forma, la búsqueda de resultados beneficiosos en términos de utilidad a corto plazo lleva a gerentes financieros y directivos a reducir gastos indispensables para el correcto funcionamiento de la organización, al olvidar que, la meta principal es administrar adecuadamente los recursos, para mantener la rentabilidad a largo plazo y evitar una futura insolvencia.

Por consiguiente, y, en concordancia con los autores mencionados se evidencia que una correcta administración y aplicación de un modelo de gestión financiera, es vital para el funcionamiento de las organizaciones, donde la evaluación y el uso del mismo depende de las características distintivas de quien lo adopta. Tal como señala Terrazas (2009), en una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Así también, autores como Terrazas (2009), corrobora que, la gestión del presupuesto se considera una herramienta fundamental que implica actividades previas para asignar recursos financieros a los procesos de una institución, en función de sus objetivos y potencialidades de sus procesos. Entendiéndose como presupuesto, al cálculo anticipado de costos y rentas que ocurren en los procesos operativos y administrativos. Del mismo modo, Gamez, Morales & Ramírez (2018), señalan que, la gestión financiera consiste en el manejo efectivo de los recursos en todas las áreas de la empresa, lo que, involucra: análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros, con la finalidad de tomar decisiones

adecuadas y responsables.

Específicamente, en el caso de las estaciones de servicio, el modelo de gestión financiera que se aplique, depende de las características particulares de cada organización, y, en gran medida, de la visión de sus propietarios dada las decisiones que desea tomar para su competitividad.

No obstante, existen criterios comunes como el mantener el equilibrio entre los ingresos y los gastos, debido a las limitaciones en efectivo en las operaciones diarias. Por consiguiente, resulta más adecuado el aplicar un modelo de gestión financiera que se base en la gestión operativa de la organización, lo que, favorece un mayor control de las cuentas relevantes o determinantes para su éxito o fracaso. Por ejemplo, Aveiga et al. (2022), advierte la necesidad de controlar el ciclo de inventarios para el funcionamiento estable de la organización.

Todo lo expuesto, hace pensar que para las organizaciones dedicadas a la comercialización de combustibles, resulta fundamental el control de cuentas como inventarios y efectivo, con la finalidad de gestionar eficientemente el movimiento de los recursos disponibles para la venta; por otro lado, es crucial mantener la liquidez de la estas para recuperar el capital de trabajo invertido y cubrir las operaciones diarias de los establecimientos, lo cual resulta esencial para su auto sostenimiento a largo plazo.

Es importante señalar en este momento que, los autores Zumba, Jácome, & Bermúdez (2023) plantean cinco aspectos relacionados con la gestión financiera, los cuales se describen a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Aspectos para la integración de la gestión financiera.

| <b>Aspectos</b>                            | <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planificación financiera</b>            | Identificar, evaluar y proyectar las necesidades y los recursos financieros disponibles, esto incluye, la estimación de las necesidades de financiamiento externo. |
| <b>Obtención de financiamiento</b>         | Buscar y negociar las mejores opciones de financiamiento, considerar los costos, plazos, implicaciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.          |
| <b>Utilización de recursos financieros</b> | Optimizar la utilización de los recursos financieros y gestionar los excedentes de efectivo, con el fin, de obtener una estructura financiera equilibrada.         |
| <b>Análisis financiero</b>                 | Recopilar, analizar e interpretar los datos financieros para evaluar la salud financiera de la empresa y tomar decisiones en base a la información obtenida.       |
| <b>Evaluación de inversiones</b>           | Evaluar la viabilidad económica y financiera de las inversiones, considerándose los riesgos y beneficios asociados.                                                |

Fuente: elaboración propia a partir de Zumba, Jácome, & Bermúdez (2023)

Así también, de acuerdo con los autores Terrazas (2009) y Erraez (2014), un modelo de gestión financiera efectivo para la administración de una organización consta de tres fases:

Cuadro 2. Fases de modelo de gestión financiera

| <b>Fase 1: Planificación</b> |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subfases</b>              | <b>Descripción</b>                                                                                   | <b>Actividades claves</b>                                                                                                                                                                           |
| Planificación de actividades | Definición de las actividades operativas alineadas con el Plan Estratégico de la Organización (PEA). | Elaborar Planes Operativos Anuales (POA), definición de objetivos específicos, asignación de recursos.                                                                                              |
|                              | Elaboración del presupuesto, proyección de ingresos y gastos.                                        | Desarrollar el presupuesto de ingresos basado en proyecciones y tarifarios.<br>Elaborar el presupuesto de gastos en función de los POA y criterios administrativos.<br>Utilizar el plan de cuentas. |
| <b>Fase 2: Ejecución</b>     |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| Ejecución presupuestal       | Implementación de las acciones planificadas en el presupuesto.                                       | Registrar transacciones contables, con seguimiento de los ingresos y gastos, mediante el control de desviaciones.                                                                                   |
| <b>Fase 3: Control</b>       |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| Análisis financiero          | Evaluación del desempeño financiero de la organización.                                              | Elaborar estados financieros (Estado de Resultados, Balance General).<br>Calcular indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Análisis DuPont.                                           |

Fuente: elaboración propia a partir de Terrazas (2009) y Erraez (2014)

Como aprecia, el cuadro anterior proporciona una visión general de las fases del modelo de gestión financiera propuesto por Terrazas (2009) y Erraez (2014). Sin embargo, es importante adaptarlo a las particularidades de cada empresa y a los cambios que se presentan en el entorno económico. Con esto, se pretende asegurar el éxito de la implementación de un modelo de estas características y, al mismo tiempo, brindar la información necesaria para los procesos de tomas de decisiones informadas.

Hay que plantear que, los modelos mencionados no son los únicos, pues, Córdoba (2017); García, Mapén, & Díaz (2019); y, Hurtado, Zapuche, & Sánchez (2021),

proponen una estructura del modelo de gestión financiera, en el que se enfatiza la utilización de herramientas como: análisis de los estados financieros, razones financieras y actividades de planeación financiera-estratégica. Desde esta concepción, los autores Murillo & Figueroa (2022), plantean una propuesta estructurada para microempresas que consta de las siguientes etapas:

- Definición de la situación actual de la empresa: incluye, la planeación financiera, gestión y objetivos estratégicos.
- Proyección de presupuesto: considera las partidas de ingresos y gastos.
- Estimación de costos fijos y variables: determina el punto de equilibrio y fija precios estimados de los productos y/o servicios.
- Control y seguimiento: establece o identifica las áreas productivas y administrativas.

Desde otra perspectiva, Ugando et al. (2023), propone, una metodología de gestión financiera que se basa en diversos pasos, tales como:

- Diagnóstico del desempeño financiero durante un período determinado.
- Análisis de indicadores. -Incidencia de los estados financieros en la rentabilidad de la empresa.
- Definición de estrategias para rotación del activo y posicionamiento del margen de utilidad.

Tal como indican los autores previamente mencionados, cada modelo detalla los componentes de la gestión financiera, donde se destaca la importancia de la adaptación a las necesidades específicas de cada empresa. Con lo cual, estos modelos comparten una estructura común, que incluye: diagnóstico, planificación, ejecución; y, control de las actividades financieras. Su objetivo principal es garantizar la salud financiera de la organización, de tal manera que, maximice la rentabilidad de los inversionistas y asegure la permanencia en el mercado.

### **1.3. Estudio de los factores que inciden en la contabilidad financiera y toma de decisiones de las distribuidoras de combustible**

La contabilidad financiera, como disciplina fundamental en el ámbito empresarial, se encuentra sujeta a una amplia gama de factores que influyen en su práctica y evolución. Según Gaytán (2017), existen factores condicionantes a la hora de realizar el análisis de la situación de una empresa, estos se dividen de la siguiente manera:

- **Macroeconómicos:** considera el sistema económico global, sistema político, comportamiento de los mercados; y, la estructura financiera-tributaria.
- **Microeconómicos:** se relacionan con los ingresos, consumo, precio, trabajo, desempleo, y con la situación financiera expresada a través de los indicadores de oferta monetaria y tasa de interés.
- **Operativos:** se refiere a los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento interno de una empresa, involucra a los accionistas o propietarios, quienes son los responsables de la toma de decisiones sobre su funcionamiento.
- **Gestión financiera:** describe a los aspectos claves de cómo la empresa maneja sus recursos financieros y considera la capacidad para gestionar el dinero de manera eficiente. Por ejemplo: capital de trabajo, liquidez, capacidad de endeudamiento, políticas de financiamiento, entre otros.

En conjunto, el análisis del autor mencionado, proporciona información clave para implementar modelos de gestión financiera adecuados, con el propósito de anticipar cambios en el entorno, identificar oportunidades de mejora y gestionar riesgos de manera más eficiente. De esta manera, se asegura que la empresa pueda tomar decisiones que favorezcan su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En el mismo sentido, el trabajo de investigación de Erraez (2014), profundiza en los elementos que componen un microentorno, dado que, se centra en aspectos internos de la empresa. Estos describen lo siguiente:

- Proveedores: se encargan de abastecer a la organización a través de productos o servicios, que ejercen influencia al momento de determinar los costos fijo y variables de la empresa.
- Clientes: consumidores del producto final.
- Competidores: organizaciones que comercializan productos o servicios de iguales o similares características, en ello, influye su impacto de manera directa e indirecta en la rentabilidad de la empresa.
- Mercado: define las oportunidades y los desafíos a los que se enfrenta la empresa.
- Precios de mercado: valor monetario que se le asigna a un bien o servicio, su variación depende de la oferta y demanda en el mercado.

En función de los descrito, el análisis de estos elementos permite a la empresa entender mejor su entorno inmediato y mejorar la toma de decisiones que orienten su gestión hacia la adaptabilidad y capacidad de crecimiento en un entorno competitivo dinámico, y, al mismo tiempo, que contribuya a la optimización del desempeño y sostenibilidad.

Así también, en los trabajos investigativos de Mosquera (2012); y, Camelo, Niño, & Pulgarín (2020) se indica que, previo a la implementación de un modelo de gestión financiera se realiza un análisis situacional, donde se involucre como guía las cinco fuerzas de Porter (1998). A continuación, se presenta a manera de resumen la descripción de cada componente:

Cuadro 3. Cinco Fuerzas de Porter

| <b>Fuerza de Porter</b>              | <b>Descripción</b>                                                         | <b>Impacto en el sector</b>                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amenaza de entrantes potenciales     | La facilidad con la que nuevas empresas para ingresar al mercado.          | Limita la rentabilidad al aumentar la competencia en precios, costos e inversión.                      |
| Poder de los proveedores             | El poder de negociación de las empresas que suministran insumos.           | Impacta en los costos y calidad de los productos, reduciéndose los márgenes de ganancia.               |
| Poder de los compradores o clientes  | El poder de negociación de los clientes finales.                           | Fuerza a las empresas a bajar precios, mejorar calidad y servicio, lo que, aumenta la competencia.     |
| Amenaza de los productos sustitutos  | La existencia de productos alternativos que satisfacen la misma necesidad. | Limita la rentabilidad al reducir la demanda de los productos del sector.                              |
| Rivalidad interna entre competidores | La intensidad de la competencia entre las empresas establecidas.           | Aumenta la competencia en precios, innovación y otros factores, reduciéndose los márgenes de ganancia. |

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1998)

En resumen, el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1998), permite a las empresas comprender las dinámicas competitivas de su sector y tomar decisiones estratégicas proactivas y transparentes. En este sentido, cada factor afecta directamente en la rentabilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado. Al analizar estas fuerzas, las organizaciones identifican tanto oportunidades como amenazas, lo que, les favorece al momento de desarrollar estrategias más efectivas, mejorar su competitividad y gestionar los riesgos de manera más eficiente, al optimizar su desempeño dentro del entorno empresarial.

En concordancia con lo anterior, los autores García, Mapén, & Bertolini (2019), determinan que, la gestión financiera debe evaluarse desde un enfoque integral en el que se identifican factores cualitativos que influyen directa o indirectamente en la evaluación de una organización, entre los que destacan: elementos administrativos, financieros, tecnológicos y legales. A continuación, se mencionan los siguientes:

- **Cultura organizacional:** se refiere a la interacción entre factores internos y externos, tales como: valores, historia, relaciones sociales; y, funciones que cumple cada integrante de la organización.

- Gestión de calidad: es el conjunto de procesos, incluyen, actividades que potencializan la satisfacción del cliente, previene errores, reduce costos e implementa equipos de mejora continua, con el objetivo de generar competitividad e incrementar las utilidades.
- Planificación y dirección estratégica: se define como la dirección que toma la organización dentro de los próximos tres a cinco años, involucra a la misión, visión y objetivos, que rigen el accionar de la empresa.
- Estrategia empresarial: consiste en la determinación de metas y acciones de una empresa a largo plazo, así como, la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.
- Análisis del entorno: combinación de factores que analizan las condiciones internas y externas que tienen un efecto sobre los productos, servicios e inversiones de una organización y sus partes interesadas.
- Estructura organizacional: forma en la que se coordina el trabajo de los agentes organizacionales.
- Gestión del talento humano: consiste en la creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades del personal.
- Gestión e innovación: engloba la generación e incorporación de nuevos métodos y conocimientos de distinto tipo, capaces de transformar la gestión de la organización.
- Gestión ambiental: estrategias que se realizan para el cuidado y conservación del medio ambiente.
- Gestión de mercado: estrategias comerciales para la gestión, captación y fidelización de los clientes.

Finalmente, debe destacarse que, con estos factores se pretende elaborar un marco analítico que facilite la evaluación de la organización desde sus condiciones contextuales y características particulares, incluyéndose para ello, aspectos que tienen como meta común: logro de los objetivos empresariales, optimización del desempeño; y, maximización de rendimientos económicos. Esta evaluación proporciona oportunidades en la creación de ventajas competitivas ante sus

competidores y el aumento de la percepción de sus clientes, como mecanismos de respuesta a los cambios que se gesten en su entorno, con la concepción de que se asegure su permanencia en el mercado.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipos de metodología, enfoque y métodos de investigación**

El tipo de investigación que se propone es descriptivo-explicativo con un enfoque cualitativo, que unido a los métodos teóricos: históricos-lógico, análisis-síntesis; e, inductivo-deductivo, fortalece el estudio que se pretende lograr. En este sentido, se concuerda con Suárez (2023) cuando refiere que, el enfoque cualitativo es un método que recopila información y hace más énfasis en la subjetividad que en la cantidad, por tanto, aplica técnicas como: el análisis del discurso, entrevistas, observación, grupo focal, entre otros. De esta forma, se obtienen conclusiones de la realidad evidente del objeto de estudio.

Asimismo, Salazar (2020) menciona que, el enfoque cualitativo se centra en explorar a profundidad los fenómenos sociales, culturales y humanos, con el fin de reconstruir de manera detallada y comprensiva la realidad tal como es percibida y experimentada por los participantes, a través, de diversas técnicas de recolección de datos como: entrevistas, observaciones y análisis documental. Con ello, el investigador busca identificar y analizar las cualidades, características y aspectos relevantes de los fenómenos estudiados, su esencia es construir una representación lo más fiel y objetiva posible de la realidad, basada en la evidencia empírica y en la interpretación rigurosa de los datos.

En concordancia con los autores mencionados, se deduce que el enfoque cualitativo es un método subjetivo que reconoce la importancia del contexto de lo que sucede en el entorno, además, se basa en la recolección de datos, a través, de la entrevista, observación de los participantes, análisis de documentos y grupos focales. De donde se obtiene información sobre el tema de estudio, con el propósito de identificar patrones, situaciones o significados relevantes.

En consecuencia, para este estudio es uno de los métodos aplicar, se pretende conocer la situación actual de la Distribuidora de Combustible y la realidad de la administración, mediante la aplicación de una entrevista al Contador de la

organización.

Por otro lado, como menciona Guevara, Verdesoto & Castro (2020), la investigación descriptiva detalla las características de la población a estudiar, con la finalidad de obtener una interpretación correcta de los datos obtenidos. Es decir, se basa en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza de cada uno de los resultados. De este modo, se forman conclusiones dominantes sobre el comportamiento de una persona, grupo o cosa.

En cuanto, al enfoque explicativo, Monjaras, Bazan, & Pacheco (2019), mencionan que, no se basa solo en describir un problema, más bien busca encontrar las causas, a través de la explicación del comportamiento de una variable en función de otra. De este modo, se identifica el problema que enfrenta la organización, mediante el análisis de las causas para entender de manera lógica la realidad de lo que sucede en la empresa.

Por otra parte, Abreu (2015) corrobora que, que el enfoque inductivo es un método en el que se observa, estudia y analiza las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una conclusión general que abarque todos los casos observados y pueda ser aplicada en situaciones similares. De esta forma, el método expone que el razonamiento inicia desde aspectos particulares o individuales hasta llegar a las generalidades. Es decir, la inducción es una consecuencia lógica de comparar y analizar distintos casos por separado, con el fin de obtener un razonamiento general de las características comunes estudiadas en cada individuo o realidad.

Así mismo, otro de los métodos que se aborda es el método deductivo, según Abreu (2015), lo describe como, aquel enfoque que permite analizar situaciones específicas o particulares, para obtener conclusiones a partir de principios generales. Es decir, consiste en aplicar leyes universales a situaciones particulares.

Por lo tanto, para analizar el objeto de estudio se utiliza una metodología cualitativa que explora en profundidad la situación de la distribuidora de combustible. A través

de, la recolección de datos mediante entrevistas y el análisis cualitativo de sus resultados, se busca comprender la realidad de la organización desde la perspectiva de los involucrados. De esta forma, se identifica las adversidades actuales, sus causas, efectos, y de manera general todos aquellos aspectos que afectan la gestión financiera de la organización.

## 2.2. Caracterización de la empresa

La Distribuidora de combustible empieza sus actividades en el 2008 con la apertura de dos establecimientos y una línea de negocio de servicio de mantenimiento a estaciones de servicio. Actualmente, su principal actividad económica es la venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados, es así como, a la fecha cuenta con cuatro establecimientos bajo su administración.

Así también, la organización tiene su matriz ubicada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, así mismo, los establecimientos abiertos se encuentran en cantón Quito y Pedro Moncayo, según catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Cuadro 4. Establecimientos

| Número de establecimiento | Ubicación del establecimiento         | Estado del establecimiento |
|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| 1                         | Pichincha / Quito / La Concepción     | Abierto                    |
| 2                         | Pichincha / Pedro Moncayo / Tabacundo | Abierto                    |
| 3                         | Pichincha / Quito / La Magdalena      | Abierto                    |
| 4                         | Pichincha / Quito / Iñaquito          | Abierto                    |

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en 2020, debido a la pandemia y situación económica, la organización decide expandir su línea de productos con la implementación de venta de aditivos para el combustible, para así, satisfacer las necesidades de sus clientes. Los productos que se ofertan en cada uno de los establecimientos son:

- Extra;
- Super;
- Diesel; y,
- Aditivos y lubricantes.

Así también, la distribuidora cuenta con 34 empleados entre personal administrativo y operativo. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa que muestra cómo se organizan y relacionan los diferentes puestos y departamentos.

Cuadro 5. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que, aunque no aparezca dentro de la estructura formal de la organización existe una junta de accionistas quienes toman las decisiones de manera conjunta con la gerencia general. Asimismo, los entes de control que regulan la operatividad de la organización son:

- El Servicio de Rentas Internas (SRI), esta entidad se encarga de regular y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador (SCVS), quien supervisa el cumplimiento de la normativa financiera, contable y legal, por parte de las empresas.

- La Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables (ARCERNNR), que se encarga de regular los precios de los combustibles y márgenes de comercialización, también, controla que no se realicen prácticas especulativas, otras de las actividades que realiza es autorizar y registrar a las distribuidoras de combustible y verificar que cumplan con los requisitos técnicos, legales y ambientales establecidos.

Así también, es importante mencionar que, referente a la situación financiera de la organización depende en gran medida de la rotación del inventario para tener efectivo disponible para cubrir las operaciones. A su vez, la empresa posee varias cuentas bancarias para administrar los ingresos generados por las ventas de las estaciones de servicio identificadas a nivel contable por centros de costos. El no unificar estos ingresos, se traduce en sobregiros bancarios por falta de fondos específicos en estas cuentas.

Otro de los problemas que se evidencia en la compañía es la falta de cumplimiento de presupuestos asignados por cada una de las áreas, entre los que destacan los gastos que se generan por concepto de mantenimiento de cada centro de distribución de combustible, esto genera un impacto negativo en la operatividad, eficiencia, seguridad y rentabilidad de la empresa.

### **2.3. Análisis del diagnóstico situacional de los problemas financieros de la empresa**

Este epígrafe, describe las deficiencias en la gestión financiera de la distribuidora de combustible, tal como, lo menciona Mosquera (2012); y, Camelo, Niño, & Pulgarín (2020), previo a la implementación de un modelo de gestión financiera se realiza un análisis situacional en el que se aplique un análisis FODA, para evaluar e identificar tanto oportunidades como amenazas, de manera que, se desarrolle estrategias efectivas que contribuyan a mejorar su competitividad y gestionar los riesgos asociados de manera eficiente.

Con relación a lo mencionado, se elabora el análisis FODA de la distribuidora de combustible, para analizar el ambiente externo e interno de la organización, de este modo, se determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de obtener una visión clara de la situación actual de la organización.

Cuadro 6. FODA

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de ingresos estable y predecible por el segmento del mercado.</li> <li>• Excelente relación con la comercializadora lo que asegura días de crédito y distribución del producto.</li> <li>• Capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y demandas de los consumidores.</li> <li>• Tanquero propio de la organización disponible para fletes de viaje de las estaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con instituciones bancarias deficiente para agilizar acreditación de fondos de tarjetas de crédito.</li> <li>• Falta de control sobre el cumplimiento del presupuesto asignado en cada área.</li> <li>• Escasez de análisis financiero para determinar el comportamiento de la organización en cuanto a la liquidez, rentabilidad y rotación de inventario.</li> <li>• Ausencia de planificación operativa y estratégica anual, lo que, dificulta a los empleados alinearse con el objetivo de la empresa.</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de estaciones de servicio a la red para incrementar la presencia en el mercado.</li> <li>• Administrar más estaciones de servicio.</li> <li>• Ampliación de la cartera de productos complementarios.</li> <li>• Aumento de la demanda de combustible debido al crecimiento económico o el aumento del parque automotor.</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protestas por parte de grupos sociales, cierres o mantenimientos viales cerca de las estaciones.</li> <li>• Cambios en las regulaciones de los entes de control como el aumento de precio de los productos o incremento de los impuestos.</li> <li>• Restricciones gubernamentales para venta de combustible.</li> <li>• Variación en los precios internacionales del petróleo, los mismos que, influyen en el costo del combustible y afecta a la rentabilidad.</li> </ul>                                                       |

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis vertical de los estados financieros de la

organización del año 2022 y 2023, esta herramienta revela la composición de los activos, pasivos y patrimonio, así como, la distribución de los ingresos y gastos, en base a la proporción de cada partida en relación con un total relevante.

Tabla 1. Análisis vertical Estado Financiero (Activo)

| CUENTA       | NOMBRE DE LA CUENTA                                  | 2022                | ANÁLISIS<br>VERTICAL 2022 | 2023                | ANÁLISIS<br>VERTICAL 2023 |
|--------------|------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
| <b>1</b>     | <b>ACTIVO</b>                                        | <b>1.513.848,26</b> | <b>100,00%</b>            | <b>1.503.353,35</b> | <b>100,00%</b>            |
| <b>101</b>   | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>1.244.621,92</b> | <b>82,22%</b>             | <b>1.234.778,29</b> | <b>82,13%</b>             |
| <b>10101</b> | <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>         | <b>374.402,84</b>   | <b>24,73%</b>             | <b>390.550,28</b>   | <b>25,98%</b>             |
| 1010101      | CAJA                                                 | 93.888,25           | 6,20%                     | 123.865,08          | 8,24%                     |
| 1010102      | BANCOS                                               | 280.514,59          | 18,53%                    | 266.685,20          | 17,74%                    |
| <b>10102</b> | <b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO R</b> | <b>212.349,17</b>   | <b>14,03%</b>             | <b>181.444,13</b>   | <b>12,07%</b>             |
| 1010205      | DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO          | 66.806,36           | 4,41%                     | 36.879,57           | 2,45%                     |
| 1010207      | OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS                | 78.610,76           | 5,19%                     | 78.824,19           | 5,24%                     |
| 1010208      | OTRAS CUENTAS POR COBRAR                             | 3.683,42            | 0,24%                     | 554,95              | 0,04%                     |
| 1010210      | CUENTAS POR COBRAR TARJETAS DE CREDITO               | 63.248,63           | 4,18%                     | 65.185,42           | 4,34%                     |
| <b>10103</b> | <b>INVENTARIOS</b>                                   | <b>247.470,05</b>   | <b>16,35%</b>             | <b>211.045,75</b>   | <b>14,04%</b>             |
| 1010301      | INVENTARIO ESPERANZA                                 | 88.662,77           | 5,86%                     | 37.355,90           | 2,48%                     |
| 1010302      | INVENTARIO PRENSA                                    | 39.602,65           | 2,62%                     | 45.421,41           | 3,02%                     |
| 1010303      | INVENTARIO JOYA                                      | 37.320,77           | 2,47%                     | 27.297,26           | 1,82%                     |
| 1010304      | INVENTARIO FULLSERVICE                               | 47.386,28           | 3,13%                     | 56.083,95           | 3,73%                     |
| 1010305      | INVENTARIO CAROLINA                                  | 28.429,03           | 1,88%                     | 38.962,68           | 2,59%                     |
| 1010307      | OTROS INVENTARIOS                                    | 6.068,55            | 0,40%                     | 5.924,55            | 0,39%                     |
| <b>10104</b> | <b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>           | <b>11.185,30</b>    | <b>0,74%</b>              | <b>7.119,40</b>     | <b>0,47%</b>              |
| 1010401      | SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS                  | 11.185,30           | 0,74%                     | 7.119,40            | 0,47%                     |
| <b>10105</b> | <b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>              | <b>399.214,56</b>   | <b>26,37%</b>             | <b>444.618,73</b>   | <b>29,58%</b>             |
| 1010502      | RETENCIONES AL IVA                                   | -                   | 0,00%                     | 7.867,95            | 0,52%                     |
| 1010503      | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I          | 286.395,68          | 18,92%                    | 262.884,97          | 17,49%                    |
| 1010504      | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (           | 112.818,88          | 7,45%                     | 173.865,81          | 11,57%                    |
| <b>102</b>   | <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                           | <b>269.226,34</b>   | <b>17,78%</b>             | <b>268.575,06</b>   | <b>17,87%</b>             |
| <b>10201</b> | <b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>                  | <b>48.667,18</b>    | <b>3,21%</b>              | <b>48.694,90</b>    | <b>3,24%</b>              |
| 1020102      | DEPRECIABLE                                          | 274.700,62          | 18,15%                    | 289.547,42          | 19,26%                    |
| 1020103      | (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLA          | 226.033,44          | 14,93%                    | 240.852,52          | 16,02%                    |
| <b>10203</b> | <b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>               | <b>11.095,39</b>    | <b>0,73%</b>              | <b>10.416,39</b>    | <b>0,69%</b>              |
| 1020301      | ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS                      | 11.095,39           | 0,73%                     | 10.416,39           | 0,69%                     |
| <b>10205</b> | <b>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   | <b>209.463,77</b>   | <b>13,84%</b>             | <b>209.463,77</b>   | <b>13,93%</b>             |
| 1020501      | OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES                          | 209.463,77          | 13,84%                    | 209.463,77          | 13,93%                    |

Fuente: elaboración propia

## Análisis:

Se evidencia que, una de las cuentas de mayor relevancia en el Estado Financiero, corresponde a la cuenta de Bancos con una participación de 18.53%, de igual forma, se observa que, la organización gestiona sus cuentas bancarias a través de un sistema de centros de costos, alineados con los establecimientos activos.

Con relación a las cuentas por cobrar, la organización realiza ventas a crédito, y diferencia entre ventas normales y compromisos de cobro con partes relacionadas y accionistas. Destaca a su vez, la importancia de las cuentas por cobrar provenientes de tarjetas de crédito, que representan un 4.18% del total. Esto refleja la diversidad de formas de cobro aceptadas por la empresa. No obstante, el monto total registrado sugiere una elevada suma de valores pendientes de ingreso a bancos, lo que, puede relacionarse con negociaciones deficientes con los bancos

adquirentes.

Por otro parte, los inventarios constituyen un componente significativo en el total de las partidas, con una participación del 16,35%. Además, se observa un aumento de inventarios en un centro de costo específico, lo que, evidencia deficiencias operativas en los procesos de gestión de inventarios.

Tabla 2. Estado financiero (Pasivo y Patrimonio)

| CUENTA     | NOMBRE DE LA CUENTA                           | 2022                | ANÁLISIS<br>VERTICAL 2022 | 2023                | ANÁLISIS<br>VERTICAL 2023 |
|------------|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
| <b>2</b>   | <b>PASIVO</b>                                 | <b>855.618,34</b>   | <b>56,52%</b>             | <b>875.097,59</b>   | <b>58,21%</b>             |
| 201        | PASIVO CORRIENTE                              | 855.618,34          | 56,52%                    | 875.097,59          | 58,21%                    |
| 20103      | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                | 603.481,24          | 39,86%                    | 24.516,44           | 1,63%                     |
| 2010301    | LOCALES                                       | 603.481,24          | 39,86%                    | 24.516,44           | 1,63%                     |
| 2010301001 | PROVEEDORES NACIONALES                        | 594.274,80          | 39,26%                    | 18.931,12           | 1,26%                     |
| 2010301004 | GARANTIAS ARRENDATARIAS                       | 4.585,32            | 0,30%                     | 5.585,32            | 0,37%                     |
| 20104      | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS    | 67.846,44           | 4,48%                     | 74.310,44           | 4,94%                     |
| 2010401    | LOCALES                                       | 603.481,24          | 39,86%                    | 74.310,44           | 4,94%                     |
| 2010401002 | TARJETA CORPORATIVA VISA PICHINCHA            | 381,31              | 0,03%                     | 154,03              | 0,01%                     |
| 2010401003 | SOBREGIRO BANCARIO                            | 67.465,13           | 4,46%                     | 74.156,41           | 4,93%                     |
| 20107      | OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES                 | 75.144,21           | 4,96%                     | 95.032,07           | 6,32%                     |
| 2010701    | CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA              | 3.793,12            | 0,25%                     | 6.625,93            | 0,44%                     |
| 2010702    | IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO   | -                   | 0,00%                     | 21.016,88           | 1,40%                     |
| 2010703    | CON EL IEES                                   | 7.953,92            | 0,53%                     | 7.924,93            | 0,53%                     |
| 2010704    | POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS             | 19.902,99           | 1,31%                     | 14.344,71           | 0,95%                     |
| 2010705    | PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJ   | 14.850,71           | 0,98%                     | 17.299,81           | 1,15%                     |
| 2010707    | CON LOS EMPLEADOS                             | 28.643,47           | 1,89%                     | 27.819,81           | 1,85%                     |
| 2010707001 | SUELDO Y SALARIOS POR PAGAR                   | 28.643,47           | 1,89%                     | 27.819,81           | 1,85%                     |
| 20108      | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS       | 39.023,17           | 2,58%                     | 649.560,51          | 43,21%                    |
| 2010801    | CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS                | -                   | 0,00%                     | 610.544,57          | 40,61%                    |
| 2010801001 | CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS                | -                   | 0,00%                     | 610.544,57          | 40,61%                    |
| 2010802    | CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS (PRESTAMOS)     | 38.457,16           | 2,54%                     | 38.457,16           | 2,56%                     |
| 2010802001 | CUENTAS POR PAGAR CARLOS IDROVO               | 38.457,16           | 2,54%                     | 38.457,16           | 2,56%                     |
| 2010803    | OTRAS CUENTAS POR PAGAR                       | 566,01              | 0,04%                     | 558,78              | 0,04%                     |
| 20110      | ANTICIPOS DE CLIENTES                         | 4.732,00            | 0,31%                     | 8.448,84            | 0,56%                     |
| 2011001    | ANTICIPO CLIENTES PREPAGO                     | 4.732,00            | 0,31%                     | 8.448,84            | 0,56%                     |
| 20112      | PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICI | 35.391,28           | 2,34%                     | 23.229,29           | 1,55%                     |
| 2011201    | JUBILACION PATRONAL                           | 17.257,46           | 1,14%                     | 9.938,79            | 0,66%                     |
| 2011202    | OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMP   | 18.133,82           | 1,20%                     | 13.290,50           | 0,88%                     |
| <b>3</b>   | <b>PATRIMONIO NETO</b>                        | <b>658.229,92</b>   | <b>43,48%</b>             | <b>628.255,76</b>   | <b>41,79%</b>             |
|            | <b>PASIVO+PATRIMONIO</b>                      | <b>1.513.848,26</b> | <b>100,00%</b>            | <b>1.503.353,35</b> | <b>100,00%</b>            |

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

Se percibe que, el pasivo corriente representa, en promedio un 57.37% en ambos años analizados, esto sugiere, una dependencia significativa de financiamiento a corto plazo, agregado a lo anterior, dado que, el análisis refleja una disminución en la partida de proveedores nacionales del 39.26% al 1.26%; sin embargo, esta variación se debe a la creación de una cuenta específica donde se registran los

compromisos con partes relacionadas, reflejándose el nivel de endeudamiento versus proveedores comunes. Así también, referente a la cuenta de patrimonio se observa una reducción del 43.48% al 41.79%, esta variación se encuentra directamente relacionada al uso e impacto de la partida de pérdida o ganancias acumuladas.

Tabla 3. Análisis vertical Estado de Resultados

| CUENTA       | NOMBRE DE LA CUENTA                            | 2022                  | ANÁLISIS VERTICAL | 2023                  | ANÁLISIS VERTICAL |
|--------------|------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>4</b>     | <b>INGRESOS</b>                                | <b>-21.211.307,65</b> | <b>100%</b>       | <b>-20.396.347,41</b> | <b>100,00%</b>    |
| <b>401</b>   | <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>      | <b>-21.211.307,65</b> | <b>100%</b>       | <b>-20.396.347,41</b> | <b>100,00%</b>    |
| 4010101      | INGRESOS DE VENTAS COMBUSTIBLE                 | -20.752.206,30        | 97,84%            | -19.919.185,74        | 97,66%            |
| 4010102      | INGRESO VENTAS LUBRICANTES Y ADITIVOS          | -196.874,03           | 0,93%             | -242.531,91           | 1,19%             |
| 4010103      | OTROS INGRESOS                                 | -262.227,32           | 1,24%             | -234.629,76           | 1,15%             |
| <b>5</b>     | <b>COSTO Y GASTOS</b>                          | <b>21.128.035,65</b>  | <b>100,00%</b>    | <b>20.320.011,02</b>  | <b>100,00%</b>    |
| <b>501</b>   | <b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>            | <b>20.095.425,24</b>  | <b>95,11%</b>     | <b>19.422.251,03</b>  | <b>95,58%</b>     |
| 5010101      | COSTO DE VENTAS COMBUSTIBLE                    | 19.244.815,75         | 91,09%            | 18.495.676,53         | 91,02%            |
| 5010102      | COSTO DE VENTAS ADITIVOS Y LUBRICANTES         | 147.312,64            | 0,70%             | 193.411,06            | 0,95%             |
| 5010103      | OTROS COSTOS GENERALES                         | 703.296,85            | 3,33%             | 733.163,44            | 3,61%             |
| <b>502</b>   | <b>GASTOS</b>                                  | <b>948.755,56</b>     | <b>100,00%</b>    | <b>891.439,33</b>     | <b>100,00%</b>    |
| <b>50201</b> | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                    | <b>948.755,56</b>     | <b>100,00%</b>    | <b>891.439,33</b>     | <b>100,00%</b>    |
| 5020101      | SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES       | 393.888,26            | 41,52%            | 356.809,77            | 40,03%            |
| 5020102      | APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fon    | 69.447,04             | 7,32%             | 62.105,36             | 6,97%             |
| 5020103      | BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES          | 62.974,41             | 6,64%             | 61.218,15             | 6,87%             |
| 5020104      | GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS         | 10.078,23             | 1,06%             | 7.859,89              | 0,88%             |
| 5020105      | OTROS GASTOS PERSONAL                          | 17.903,50             | 1,89%             | 20.388,38             | 2,29%             |
| 5020106      | HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS     | 58.463,72             | 6,16%             | 67.253,09             | 7,54%             |
| 5020107      | MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO        | 58.346,76             | 6,15%             | 52.802,85             | 5,92%             |
| 5020109      | GASTOS DE VEHICULO                             | 21.176,25             | 2,23%             | 21.981,56             | 2,47%             |
| 5020110      | SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)       | 18.752,43             | 1,98%             | 19.940,67             | 2,24%             |
| 5020111      | GASTOS DE GESTION                              | 8.944,97              | 0,94%             | 8.233,28              | 0,92%             |
| 5020112      | GASTOS DE VIAJE                                | 23,00                 | 0,00%             | 98,00                 | 0,01%             |
| 5020113      | AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES       | 79.844,48             | 8,42%             | 77.153,26             | 8,65%             |
| 5020114      | GASTOS DE OFICINA                              | 42.058,58             | 4,43%             | 38.386,32             | 4,31%             |
| 5020115      | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS              | 31.591,83             | 3,33%             | 42.243,54             | 4,74%             |
| 5020116      | DEPRECIACIONES:                                | 40.162,68             | 4,23%             | 14.819,08             | 1,66%             |
| 5020119      | OTROS GASTOS                                   | 35.099,42             | 3,70%             | 40.146,13             | 4,50%             |
| <b>503</b>   | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                      | <b>5.008,22</b>       | <b>0,53%</b>      | <b>6.226,11</b>       | <b>0,70%</b>      |
| 50301        | GASTOS FINANCIEROS                             | 1.766,36              | 0,19%             | 2.697,81              | 0,30%             |
| 50302        | COMISIONES                                     | 69,97                 | 0,01%             | 64,50                 | 0,01%             |
| 50303        | GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS            | 3.171,89              | 0,33%             | 3.463,80              | 0,39%             |
| <b>504</b>   | <b>GASTOS NO OPERACIONALES / NO DEDUCIBLES</b> | <b>78.846,63</b>      | <b>8,31%</b>      | <b>94,55</b>          | <b>0,01%</b>      |
|              | <b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>        | <b>-83.272,00</b>     |                   | <b>-76.336,39</b>     |                   |

Fuente: elaboración propia.

### Análisis:

Se muestra la composición de las fuentes de ingreso, estas son: 1) Venta de combustible; 2) Lubricantes y aditivos; y, 3) Otros ingresos, correspondientes a la línea de mantenimiento y el subarrendamiento de locales comerciales.

En la misma línea, se observa que, el mayor aporte a las fuentes de ingresos corresponde a la partida 4010101 (ventas de combustible), con una carga porcentual del 97.84%, por consiguiente, el costo de mayor representación está

asociado a este ingreso, con un valor porcentual de 91.02%.

Respecto a los gastos, las partidas de mayor relevancia corresponden a sueldos, salarios, aportes a la seguridad social, beneficios, indemnizaciones y honorarios. Esto puede deberse a una gestión ineficiente de los recursos o a una alta rotación de personal, ya sea, por reestructuración o crecimiento empresarial.

Los gastos por mantenimiento de la propiedad, planta y equipo representan el 6.15% con relación a los gastos operacionales. Este porcentaje, se debe a que las estaciones realizan mantenimientos preventivos y recurrentes en sus instalaciones.

Otra de las cuentas más relevantes es la de servicios básicos y telecomunicaciones, que representa un porcentaje del 8,65%. Este valor porcentual, se debe a una asignación incorrecta de las cuentas contables, actualmente se registran en esta categoría rubros que corresponden al costo de transporte de valores (servicio de blindado).

De igual forma, se realiza el análisis horizontal de los estados financieros, el cual consiste en la comparación de las partidas entre dos o más períodos. Este análisis permite identificar tendencias, variaciones y cambios significativos en las cuentas, de manera que proporciona una visión dinámica de la situación financiera de la empresa y su evolución a lo largo del tiempo. Dicha información, resulta fundamental para: tomar decisiones, planificar estrategias, evaluar el desempeño económico; e, identificar las áreas de mejora.

Tabla 4. Análisis horizontal del estado de situación financiera.

| CUENTA         | NOMCTA                                               | 2022                | 2023                | V. ABSOLUTO        | V. RELATIVO      |
|----------------|------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| <b>1</b>       | <b>ACTIVO</b>                                        | <b>1.513.848,26</b> | <b>1.503.353,35</b> | <b>-10.494,91</b>  | <b>-0,693%</b>   |
| <b>101</b>     | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>1.244.621,92</b> | <b>1.234.778,29</b> | <b>-9.843,63</b>   | <b>-0,791%</b>   |
| <b>10101</b>   | <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>         | <b>374.402,84</b>   | <b>390.550,28</b>   | <b>16.147,44</b>   | <b>4,313%</b>    |
| 1010101        | CAJA                                                 | 93.888,25           | 123.865,08          | 29.976,83          | 31,928%          |
| 1010102        | BANCOS                                               | 280.514,59          | 266.685,20          | -13.829,39         | -4,930%          |
| <b>10102</b>   | <b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO R</b> | <b>212.349,17</b>   | <b>181.444,13</b>   | <b>-30.905,04</b>  | <b>-14,554%</b>  |
| 1010205        | DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO          | 66.806,36           | 36.879,57           | -29.926,79         | -44,796%         |
| 1010207        | OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS                | 78.610,76           | 78.824,19           | 213,43             | 0,272%           |
| 1010208        | OTRAS CUENTAS POR COBRAR                             | 3.683,42            | 554,95              | -3.128,47          | -84,934%         |
| 1010210        | CUENTAS POR COBRAR TARJETAS DE CREDITO               | 63.248,63           | 65.185,42           | 1.936,79           | 3,062%           |
| <b>10103</b>   | <b>INVENTARIOS</b>                                   | <b>247.470,05</b>   | <b>211.045,75</b>   | <b>-36.424,30</b>  | <b>-14,719%</b>  |
| 1010301        | INVENTARIO ESPERANZA                                 | 88.662,77           | 37.355,90           | -51.306,87         | -57,867%         |
| 1010302        | INVENTARIO PRENSA                                    | 39.602,65           | 45.421,41           | 5.818,76           | 14,693%          |
| 1010303        | INVENTARIO JOYA                                      | 37.320,77           | 27.297,26           | -10.023,51         | -26,858%         |
| 1010304        | INVENTARIO FULLSERVICE                               | 47.386,28           | 56.083,95           | 8.697,67           | 18,355%          |
| 1010305        | INVENTARIO CAROLINA                                  | 28.429,03           | 38.962,68           | 10.533,65          | 37,052%          |
| 1010307        | OTROS INVENTARIOS                                    | 6.068,55            | 5.924,55            | -144,00            | -2,373%          |
| <b>10104</b>   | <b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>           | <b>11.185,30</b>    | <b>7.119,40</b>     | <b>-4.065,90</b>   | <b>-36,350%</b>  |
| 1010401        | SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS                  | 11.185,30           | 7.119,40            | -4.065,90          | -36,350%         |
| <b>10105</b>   | <b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>              | <b>399.214,56</b>   | <b>444.618,73</b>   | <b>45.404,17</b>   | <b>11,373%</b>   |
| 1010502        | RETENCIONES AL IVA                                   | -                   | 7.867,95            | 7.867,95           | 100,000%         |
| 1010503        | CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I          | 286.395,68          | 262.884,97          | -23.510,71         | -8,209%          |
| 1010504        | CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (           | 112.818,88          | 173.865,81          | 61.046,93          | 54,111%          |
| <b>102</b>     | <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                           | <b>269.226,34</b>   | <b>268.575,06</b>   | <b>-651,28</b>     | <b>-0,242%</b>   |
| <b>10201</b>   | <b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>                  | <b>48.667,18</b>    | <b>48.694,90</b>    | <b>27,72</b>       | <b>0,057%</b>    |
| 1020102        | DEPRECIABLE                                          | 274.700,62          | 289.547,42          | 14.846,80          | 5,405%           |
| 1020103        | (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLA          | 226.033,44          | 240.852,52          | 14.819,08          | 6,556%           |
| <b>10203</b>   | <b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>               | <b>11.095,39</b>    | <b>10.416,39</b>    | <b>-679,00</b>     | <b>-6,120%</b>   |
| 1020301        | ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS                      | 11.095,39           | 10.416,39           | -679,00            | -6,120%          |
| <b>10205</b>   | <b>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   | <b>209.463,77</b>   | <b>209.463,77</b>   | <b>-</b>           | <b>0,000%</b>    |
| 1020501        | OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES                          | 209.463,77          | 209.463,77          | -                  | 0,000%           |
| <b>2</b>       | <b>PASIVO</b>                                        | <b>855.618,34</b>   | <b>875.097,59</b>   | <b>19.479,25</b>   | <b>2,277%</b>    |
| <b>201</b>     | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                              | <b>855.618,34</b>   | <b>875.097,59</b>   | <b>19.479,25</b>   | <b>2,277%</b>    |
| <b>20103</b>   | <b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>                | <b>603.481,24</b>   | <b>24.516,44</b>    | <b>-578.964,80</b> | <b>-95,937%</b>  |
| <b>2010301</b> | <b>LOCALES</b>                                       | <b>603.481,24</b>   | <b>24.516,44</b>    | <b>-578.964,80</b> | <b>-95,937%</b>  |
| 2010301001     | PROVEEDORES NACIONALES                               | 594.274,80          | 18.931,12           | -575.343,68        | -96,814%         |
| 2010301004     | GARANTIAS ARRENDATARIAS                              | 4.585,32            | 5.585,32            | 1.000,00           | 21,809%          |
| <b>20104</b>   | <b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>    | <b>67.846,44</b>    | <b>74.310,44</b>    | <b>6.464,00</b>    | <b>9,527%</b>    |
| <b>2010401</b> | <b>LOCALES</b>                                       | <b>603.481,24</b>   | <b>74.310,44</b>    | <b>-529.170,80</b> | <b>-87,686%</b>  |
| 2010401002     | TARJETA CORPORATIVA VISA PICHINCHA                   | 381,31              | 154,03              | -227,28            | -59,605%         |
| 2010401003     | SOBREGIRO BANCARIO                                   | 67.465,13           | 74.156,41           | 6.691,28           | 9,918%           |
| <b>20107</b>   | <b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>                 | <b>75.144,21</b>    | <b>95.032,07</b>    | <b>19.887,86</b>   | <b>26,466%</b>   |
| 2010701        | CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA                     | 3.793,12            | 6.625,93            | 2.832,81           | 74,683%          |
| 2010702        | IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO          | -                   | 21.016,88           | 21.016,88          | 100,000%         |
| 2010703        | CON EL IESS                                          | 7.953,92            | 7.924,93            | -28,99             | -0,364%          |
| 2010704        | POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS                    | 19.902,99           | 14.344,71           | -5.558,28          | -27,927%         |
| 2010705        | PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJ          | 14.850,71           | 17.299,81           | 2.449,10           | 16,491%          |
| 2010707        | CON LOS EMPLEADOS                                    | 28.643,47           | 27.819,81           | -823,66            | -2,876%          |
| <b>20108</b>   | <b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS</b>       | <b>39.023,17</b>    | <b>649.560,51</b>   | <b>610.537,34</b>  | <b>1564,551%</b> |
| 2010801        | CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS                       | -                   | 610.544,57          | 610.544,57         | 100,000%         |
| 2010802        | CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS (PRESTAMOS)            | 38.457,16           | 38.457,16           | -                  | 0,000%           |
| 2010803        | OTRAS CUENTAS POR PAGAR                              | 566,01              | 558,78              | -7,23              | -1,277%          |
| <b>20110</b>   | <b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>                         | <b>4.732,00</b>     | <b>8.448,84</b>     | <b>3.716,84</b>    | <b>78,547%</b>   |
| 2011001        | ANTICIPO CLIENTES PREPAGO                            | 4.732,00            | 8.448,84            | 3.716,84           | 78,547%          |
| <b>20112</b>   | <b>PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICI</b> | <b>35.391,28</b>    | <b>23.229,29</b>    | <b>-12.161,99</b>  | <b>-34,364%</b>  |
| 2011201        | JUBILACION PATRONAL                                  | 17.257,46           | 9.938,79            | -7.318,67          | -42,409%         |
| 2011202        | OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMP          | 18.133,82           | 13.290,50           | -4.843,32          | -26,709%         |
| <b>3</b>       | <b>PATRIMONIO NETO</b>                               | <b>658.229,92</b>   | <b>628.255,76</b>   | <b>-29.974,16</b>  | <b>-4,554%</b>   |
| 301            | CAPITAL                                              | 600,00              | 600,00              | -                  | 0,000%           |
| 304            | RESERVAS                                             | 995,44              | 995,44              | -                  | 0,000%           |
| 305            | OTROS RESULTADOS INTEGRALES                          | 169.253,07          | 185.184,53          | 15.931,46          | 9,413%           |
| 306            | RESULTADOS ACUMULADOS                                | 404.109,41          | 365.139,40          | -38.970,01         | -9,643%          |
| 307            | RESULTADOS DEL EJERCICIO                             | 83.272,00           | 76.336,39           | -6.935,61          | -8,329%          |

Fuente: elaboración propia.

## Análisis:

Entre los años 2022 y 2023, la cuenta Bancos registró una disminución del 4,93%, lo que, expresa una reducción en el efectivo disponible para cumplir con las obligaciones financieras. En contraste, la partida de Cajas presenta un incremento del 31,92% en el mismo período, lo que, corrobora que la organización enfrenta dificultades para realizar depósitos bancarios de manera oportuna. Asimismo, las cuentas por cobrar disminuyeron en un 14,15%, reflejándose con ello, una recuperación de valores de un período a otro.

Por otro lado, en las partidas del pasivo, se observa una disminución en la cuenta Proveedores Nacionales, atribuida a la creación de una cuenta específica para registrar los valores pendientes de pago entre empresas relacionadas. Asimismo, la cuenta de Obligaciones con instituciones financieras presenta un incremento significativo del 9,53%, lo cual, evidencia que la organización ha adquirido deudas a corto plazo con entidades financieras.

Tabla 5. Análisis horizontal del estado de resultados

| CUENTA                                  | NOMBRE DE LA CUENTA                         | 2022                  | 2023                  | V.                 |              |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------|
|                                         |                                             |                       |                       | V. ABSOLUTO        | RELATIVO     |
| <b>4</b>                                | <b>INGRESOS</b>                             | <b>-21.211.307,65</b> | <b>-20.396.347,41</b> | <b>814.960,24</b>  | <b>-4%</b>   |
| <b>401</b>                              | <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   | <b>-21.211.307,65</b> | <b>-20.396.347,41</b> | <b>814.960,24</b>  | <b>-4%</b>   |
| 4010101                                 | INGRESOS DE VENTAS COMBUSTIBLE              | -20.752.206,30        | -19.919.185,74        | 833.020,56         | -4%          |
| 4010102                                 | INGRESO VENTAS LUBRICANTES Y ADITIVOS       | -196.874,03           | -242.531,91           | -45.657,88         | 23%          |
| 4010103                                 | OTROS INGRESOS                              | -262.227,32           | -234.629,76           | 27.597,56          | -11%         |
| <b>5</b>                                | <b>COSTO Y GASTOS</b>                       | <b>21.128.035,65</b>  | <b>20.320.011,02</b>  | <b>-808.024,63</b> | <b>-4%</b>   |
| <b>501</b>                              | <b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>         | <b>20.095.425,24</b>  | <b>19.422.251,03</b>  | <b>-673.174,21</b> | <b>-3%</b>   |
| 5010101                                 | COSTO DE VENTAS COMBUSTIBLE                 | 19.244.815,75         | 18.495.676,53         | -749.139,22        | -4%          |
| 5010102                                 | COSTO DE VENTAS ADITIVOS Y LUBRICANTES      | 147.312,64            | 193.411,06            | 46.098,42          | 31%          |
| 5010103                                 | OTROS COSTOS GENERALES                      | 703.296,85            | 733.163,44            | 29.866,59          | 4%           |
| <b>502</b>                              | <b>GASTOS</b>                               | <b>948.755,56</b>     | <b>891.439,33</b>     | <b>-57.316,23</b>  | <b>-6%</b>   |
| <b>50201</b>                            | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | <b>948.755,56</b>     | <b>891.439,33</b>     | <b>-57.316,23</b>  | <b>-6%</b>   |
| 5020101                                 | SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES    | 393.888,26            | 356.809,77            | -37.078,49         | -9%          |
| 5020102                                 | APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fon | 69.447,04             | 62.105,36             | -7.341,68          | -11%         |
| 5020103                                 | BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES       | 62.974,41             | 61.218,15             | -1.756,26          | -3%          |
| 5020104                                 | GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS      | 10.078,23             | 7.859,89              | -2.218,34          | -22%         |
| 5020105                                 | OTROS GASTOS PERSONAL                       | 17.903,50             | 20.388,38             | 2.484,88           | 14%          |
| 5020106                                 | HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS  | 58.463,72             | 67.253,09             | 8.789,37           | 15%          |
| 5020107                                 | MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO     | 58.346,76             | 52.802,85             | -5.543,91          | -10%         |
| 5020109                                 | GASTOS DE VEHICULO                          | 21.176,25             | 21.981,56             | 805,31             | 4%           |
| 5020110                                 | SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)    | 18.752,43             | 19.940,67             | 1.188,24           | 6%           |
| 5020111                                 | GASTOS DE GESTION                           | 8.944,97              | 8.233,28              | -711,69            | -8%          |
| 5020112                                 | GASTOS DE VIAJE                             | 23,00                 | 98,00                 | 75,00              | 326%         |
| 5020113                                 | AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES    | 79.844,48             | 77.153,26             | -2.691,22          | -3%          |
| 5020114                                 | GASTOS DE OFICINA                           | 42.058,58             | 38.386,32             | -3.672,26          | -9%          |
| 5020115                                 | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS           | 31.591,83             | 42.243,54             | 10.651,71          | 34%          |
| 5020116                                 | DEPRECIACIONES:                             | 40.162,68             | 14.819,08             | -25.343,60         | -63%         |
| 5020119                                 | OTROS GASTOS                                | 35.099,42             | 40.146,13             | 5.046,71           | 14%          |
| <b>503</b>                              | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                   | <b>5.008,22</b>       | <b>6.226,11</b>       | <b>1.217,89</b>    | <b>24%</b>   |
| 50301                                   | GASTOS FINANCIEROS                          | 1.766,36              | 2.697,81              | 931,45             | 53%          |
| 50302                                   | COMISIONES                                  | 69,97                 | 64,50                 | -5,47              | -8%          |
| 50303                                   | GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS         | 3.171,89              | 3.463,80              | 291,91             | 9%           |
| 5030301                                 | GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS         | 3.171,89              | 3.463,80              | 291,91             | 9%           |
| <b>504</b>                              | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              | <b>78.846,63</b>      | <b>94,55</b>          | <b>-78.752,08</b>  | <b>-100%</b> |
| <b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b> |                                             | <b>-83.272,00</b>     | <b>-76.336,39</b>     |                    |              |

Fuente: elaboración propia.

**Análisis:**

Se percibe que, la partida que consolida los ingresos de actividades ordinarias presenta una disminución del 4%, lo que, revela una reducción en la demanda de productos. En consecuencia, los costos reflejan una reducción del 3%, confirmándose así, que se realizaron menos compras de productos debido a la menor demanda por parte del consumidor final.

Respecto a los gastos operacionales, se observa una reducción del 6% en el total de los gastos, contrastándose así que la organización mantiene un control sobre ciertos rubros. Adicional a lo anterior, se identifica un incremento del 24% en la partida de gastos financieros, confirmándose que se recurrió al financiamiento de entidades financieras, la cuenta de mayor incidencia la correspondiente a intereses bancarios.

Por otra parte, se presenta los resultados de la entrevista realizada al contador de la distribuidora de combustible, en la cual, se expone los criterios relacionados a la situación financiera actual de la organización, así como, las vulnerabilidades identificadas en base a la experiencia.

La empresa no considera funcionar con un plan estratégico definido en un documento. Pues, mantiene su enfoque en mantener la rentabilidad y estabilidad financiera, con las propuestas de ventas que se definen, mediante el análisis del comportamiento del mercado o de los competidores que existen en esta línea de negocio, estableciéndose aquellos puntos o metas que hay que alcanzar.

La Proyección de gastos se basa en un incremento porcentual con relación al año anterior; sin embargo, la organización lo realiza de manera empírica sin direccionarse en un plan operativo o estratégico. Es decir, se trabaja de forma práctica de acuerdo con los datos del período o ejercicio anterior.

La empresa trabaja con ingresos de la venta de combustibles y no tiene una gestión de cuentas por cobrar, porque no está dentro de su giro de negocio, los costos

operativos son uno de los factores que influye dentro de la gestión de efectivo. Así mismo, se enfatiza en la necesidad de una gestión cuidadosa de estos costos variables para cubrir los gastos asociados con la operación de distribución de combustible.

La empresa, depende principalmente de las ventas al contado. Dentro de la línea de negocio de combustible, los pagos anticipados de clientes corporativos representan una minoría, es decir, el efectivo en sí asegura el flujo constante de la empresa. Por ello, la disponibilidad del efectivo es muy importante para la continuidad de las operaciones.

El nivel de dependencia hacia los créditos o financiamiento externo es mínimo. No obstante, este capital de trabajo está asegurado por el crédito otorgado por la comercializadora y la posibilidad de refinanciar con la misma. Respecto al financiamiento externo, se basa en un acuerdo con instituciones financieras para obtener un sobregiro temporario.

El exceso de *stock* de combustible, aditivos y suministros representa un factor que impacta significativamente a la empresa. Así mismo, la falta de un análisis y una estrategia adecuada de adquisición genera efectos adversos. Si bien esto no incide directamente en los gastos, afecta el activo y reduce el flujo de efectivo de la organización.

Dentro de la organización no se aplica análisis financiero. Sin embargo, se considera un elemento que favorece a la determinación de los cuellos de botella, desvío del flujo y la falta de optimización en los costos y gastos.

Asimismo, con base a las respuestas obtenidas de la entrevista al contador de la empresa se identifican las siguientes vulnerabilidades:

- La empresa realiza la proyección de gastos, a través de incrementos porcentuales basados en el año anterior, sin aplicar una metodología formal ni un análisis detallado de las necesidades operativas. Esto genera

desviaciones presupuestarias y dificultad para controlar los gastos de manera eficiente.

- Se denota que la empresa tiene una mínima dependencia de créditos o financiamiento externo, dado que, cuenta con el respaldo de la comercializadora y acuerdos bancarios para sobregiros temporales. Sin embargo, es importante evaluar si esta situación es sostenible a largo plazo.
- Se evidencia que la principal fuente de liquidez proviene de las ventas al contado y sus gastos operativos se relacionan con el mantenimiento de los centros de distribución, considerándose esto, un factor que influye en la disminución de la rentabilidad.
- Otro de los factores que influye en la reducción de la liquidez es el exceso de inventario de combustible, aditivos y suministros, esto se debe a la falta de una estrategia de adquisición adecuada por parte del área operativa.
- Finalmente, la empresa carece de un plan estratégico y operativo formal, así como, de herramientas de análisis financiero que faciliten la evaluación de su gestión. Esto la lleva a adoptar un enfoque reactivo y no proactivo, centrada únicamente en la rentabilidad financiera. Como consecuencia, su capacidad para identificar áreas de mejora, optimizar costos y tomar decisiones financieras informadas que anticipen posibles escenarios adversos, se ve limitada.

Una vez realizado el análisis de los instrumentos utilizados en la sección metodológica, procede a proponer en el próximo capítulo el modelo de gestión financiera que debe aplicarse en la empresa de combustible objeto de estudio.

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de realizar el análisis situacional de la organización, se identifica la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera robusto y eficiente. Con el fin, de garantizar la operatividad de la organización y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

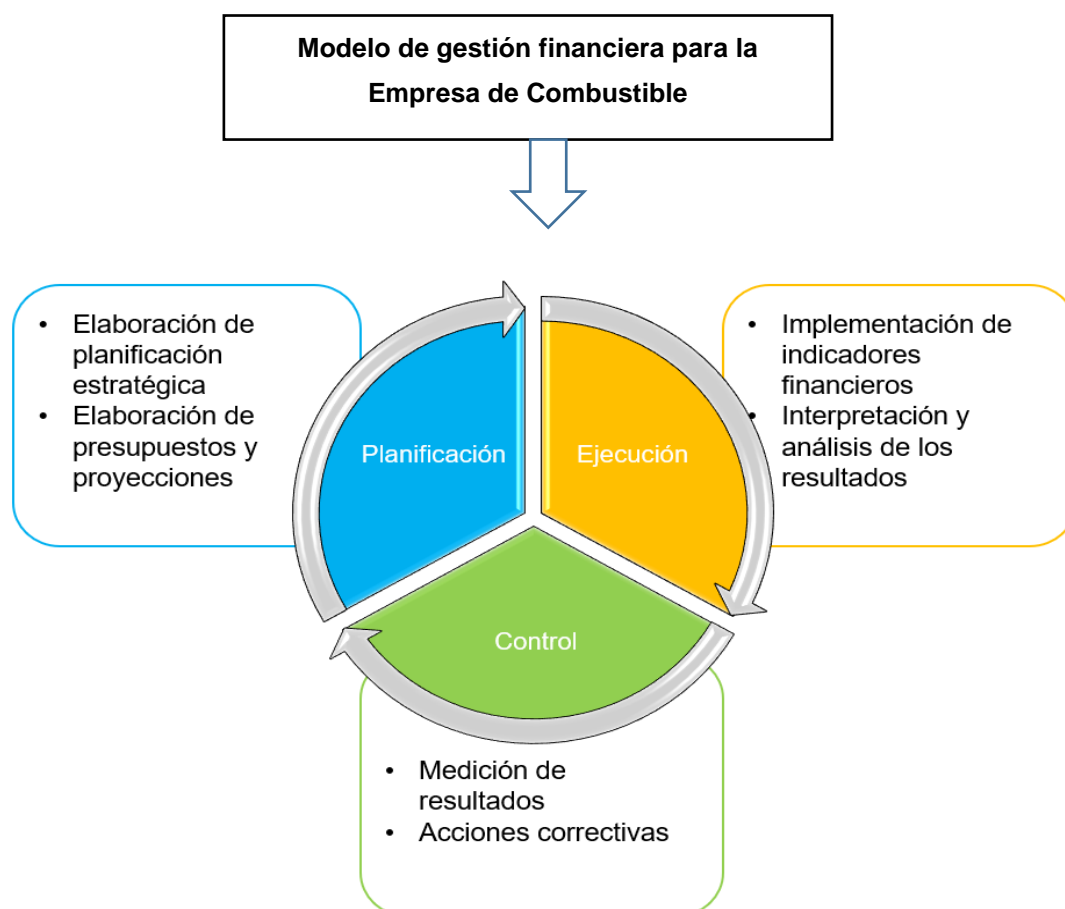
Además, el objetivo de proponer un modelo de gestión financiera es facilitar la toma de decisiones estratégicas de los directivos, de manera que, se proporcione información clara y precisa sobre la situación de la organización a través de la elaboración de estados financieros con información fiable alineada a la planificación estratégica de la organización.

#### **3.1. Propuesta de modelo de gestión financiera para una distribuidora de combustible**

A continuación, se propone un modelo de gestión financiera con base a las necesidades de la distribuidora de combustible, sustentado en una estructura de fases lógicas que cumplen un papel fundamental y contribuye de manera íntegra en la consecución de los objetivos de la organización.

Este modelo de gestión financiera, permite una mejora en el cometido de una estructura adecuada de la asignación de recursos financieros en una distribuidora de combustible, con la finalidad, de que se asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados y consensuados en la organización objeto de estudio, y que se logre la optimización de la rentabilidad de la misma.

Cuadro 7. Propuesta modelo de gestión financiera.



Fuente: elaboración propia

### **Objetivo del modelo:**

Definir los lineamientos del modelo de gestión financiera para la administración eficiente, eficaz y efectiva de los recursos de la organización, mediante la implementación de herramientas que evalúen la situación financiera de la distribuidora de combustible y facilite la toma de decisiones.

### **Alcance del modelo:**

Las directrices del modelo son aplicables a todas las áreas de la organización y abarca desde la elaboración de un plan estratégico operativo hasta el control y seguimiento de lo establecido en la fase de planificación. Es importante destacar, que su aplicación puede generalizarse a cualquier empresa de características

similares.

## **Fase 1: Planificación**

En esta fase, se planifican las actividades que se detallan en los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia en coordinación con las diferentes áreas que se encuentran definidas en la estructura organizacional. Para esto, se considera el plan estratégico anual (PEA), que es una herramienta en la cual se plasma la estrategia a seguir por los directivos para alcanzar los objetivos generales. De la misma manera, actúa como una matriz que organiza y estructura la información clave de la organización, a la vez, que facilita la comprensión y seguimiento de las actividades planteadas. A continuación, se detalla cada uno de los componentes:

- **Área / Departamento:** identifica el área responsable de ejecutar las actividades para cumplir con los objetivos definidos y planteados.
- **Objetivos generales:** define de manera general el propósito principal de la organización, así también, establece el alcance de lo referido en cuanto a cumplimiento se refiere.
- **Objetivos estratégicos:** son las metas específicas que la organización busca alcanzar a costo, mediano plazo y largo plazo. Determinan el enfoque estratégico de las actividades que se van a ejecutar año por año.
- **Actividades:** se detallan las acciones específicas a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en cada proceso operativo o administrativo.
- **Meta:** es el resultado específico propuesto en términos de tiempo, este es planificado, gestionado, medible y alcanzable.
- **Indicadores:** miden el cumplimiento de las actividades planteadas. Es decir, permiten evaluar si las acciones generan los resultados deseados y si se alcanzó los objetivos estratégicos.

Cuadro 8. Matriz de Planificación Estratégica Anual.

| Departamento | Objetivos Generales                                                                                          | Objetivo Estratégico                                                                          | Actividades                                                                                                                                    | Meta                                                          | Indicadores                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiero   | Garantizar la sostenibilidad financiera y el mejoramiento de la rentabilidad a largo plazo                   | Validar las acreditaciones bancarias de las ventas en efectivo.                               | Realizar un control diario de las ventas.<br>Verificar las acreditaciones bancarias de los depósitos realizados en las estaciones de servicio. | $\geq 95\%$ de los depósitos acreditados en banco.            | (Ingresos depositados en tiempo real / Ingresos totales en tiempo real) * 100                  |
|              |                                                                                                              | Fortalecer la planificación y proyección financiera.                                          | Elaborar la proyección presupuestaria de la organización para el próximo período.                                                              | 100% de los presupuestos proyectados.                         | % de avance en la elaboración de presupuestos                                                  |
|              |                                                                                                              |                                                                                               | Comunicar los informes presupuestarios asignados a las áreas correspondientes y entregarlos.                                                   | 100% de los informes entregados.                              | (Total de informes entregados / Total de informes planificados) * 100                          |
|              | Asegurar una gestión eficiente del capital y una planificación financiera sólida para la toma de decisiones. | Facilitar la toma de decisiones estratégicas para que garantice la sostenibilidad financiera. | Elaborar un análisis detallado sobre las principales variaciones observadas en los estados financieros de la empresa.                          | Entregar un informe mensual con recomendaciones de mejora.    | (Número de informes entregados / Informes planificados) * 100                                  |
|              |                                                                                                              |                                                                                               | Implementar herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones.                                                                    | Implementación de nuevas herramientas de análisis financiero. | (Número de herramientas implementadas / Total de herramientas estratégicas planificadas) * 100 |
|              |                                                                                                              | Mejorar la liquidez y optimización del acceso a financiamiento.                               | Negociar condiciones favorables con entidades bancarias para la aceptación de tarjetas de crédito en las estaciones de servicio.               | $\geq 70\%$ de negociaciones exitosas.                        | (Negociaciones exitosas / Total de negociaciones) * 100                                        |

| Departamento | Objetivos Generales                                                                                                                               | Objetivo Estratégico                                             | Actividades                                                                                                     | Meta                                                                                   | Indicadores                                                            |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                   |                                                                  | Asegurar el flujo de efectivo mediante pruebas de verificación periódicas en las estaciones de servicio.        | Superar la prueba ácida en un rango mínimo de 1.2.                                     | Prueba ácida * 100                                                     |
| Operaciones  | Asegurar la operatividad de las estaciones de servicio mediante un control eficiente del suministro de combustible y el mantenimiento preventivo. | Optimizar la gestión del abastecimiento de combustible.          | Realizar la compra de combustible de acuerdo con el monitoreo diario de la demanda proyectada.                  | Desviación $\leq$ 5% en la compra de combustible (respecto a la proyección de demanda) | ((Compra real - Demanda proyectada) / Demanda proyectada) $\times$ 100 |
|              |                                                                                                                                                   | Garantizar la continuidad operativa del suministro.              | Mantener un stock adecuado sin la acumulación de almacenamiento o excesivo.                                     |                                                                                        |                                                                        |
|              |                                                                                                                                                   | Robustecer los procesos de control de inventario de combustible. | Implementar sistemas de monitoreo de inventarios en tanques de combustible.                                     | Mantener el nivel de inventarios en tanques al 70%.                                    | (N. días sobre stock / Total días del mes) $\times$ 100                |
|              |                                                                                                                                                   | Reducir gastos operativos.<br>Optimizar el uso de recursos.      | Planificar los mantenimientos preventivos en las estaciones de servicio y ejecutarlos en el tiempo establecido. | $\geq$ 90% de apego a la planificación de mantenimientos preventivos.                  | (Mant. Preven. ejecutados / Mantenimientos planificados) $\times$ 100  |

Fuente: elaboración propia.

Así también, como parte del modelo se incluye la planificación financiera, que es un proceso estratégico en la gestión de los recursos de la organización. En este paso, se elabora la proyección de los gastos de cada uno de los departamentos involucrados, definiéndose con base a la planificación operativa anual y a los criterios de la administración general.

En esta parte del modelo (planificación financiera), se toma en consideración el estado de resultados del año anterior, y en el caso de la distribuidora de combustibles se consideran los gastos fijos de cada año, donde los gastos variables

deben disminuir, con el fin de maximizar la rentabilidad de la organización. No obstante, antes de presentar los gastos se proyectan los ingresos relacionados a los factores analizados en el diagnóstico situacional.

Tabla 6. Proyección de ingresos y costos.

| <b>CUENTA</b> | <b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>                | <b>PROYECCIÓN<br/>PRESUPUESTO ANUAL</b> |
|---------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>4</b>      | <b>INGRESOS</b>                           | <b>-21.008.237,83</b>                   |
| <b>401</b>    | <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b> | <b>-21.008.237,83</b>                   |
| 4010101       | INGRESOS DE VENTAS COMBUSTIBLE            | -20.516.761,31                          |
| 4010102       | INGRESO VENTAS LUBRICANTES Y ADITIVOS     | -249.807,87                             |
| 4010103       | OTROS INGRESOS                            | -241.668,65                             |
| <b>501</b>    | <b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>       | <b>19.968.383,93</b>                    |
| 5010101       | COSTO DE VENTAS COMBUSTIBLE               | 19.050.546,83                           |
| 5010102       | COSTO DE VENTAS ADITIVOS Y LUBRICANTES    | 199.213,39                              |
| 5010103       | OTROS COSTOS GENERALES                    | 718.623,72                              |
| 5010103001    | COSTO TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE           | 46.957,78                               |
| 5010103002    | COSTO ARRIENDO ESTACIONES                 | 594.000,00                              |
| 5010103006    | OTROS COSTOS VARIOS                       | 77.665,94                               |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6, se visualiza la proyección de los ingresos y se considera un incremento del 3% con relación al año 2023. Es importante, tomar esta medida, puesto que, en el análisis horizontal realizado en el capítulo anterior, refleja un deceso en este rubro, debido al comportamiento de los factores externos que la distribuidora no controla, por ejemplo: mejoras en vías de acceso, dificultad por el tránsito vehicular de los clientes, movilizaciones desarrolladas por grupos sociales que impiden el desarrollo normal de las actividades comerciales; y, restricciones gubernamentales respecto a volúmenes de venta a comercializadoras y distribuidoras, que provocan desabastecimiento de productos.

En cuanto a los costos, la organización tiene como ventaja la relación con la comercializadora dueña de los bienes inmuebles, lo que, permite renegociar contratos de arrendamiento a menores costos. Relacionado a esto, a partir de los contratos de distribución se define márgenes menores de rentabilidad para la comercializadora, siempre que, estos se mantengan en correspondencia al resto de sus clientes, esto beneficia en reducción de costos de inventario.

En tal sentido, se proyecta una disminución en los costos de transporte de combustibles, debido al uso de tanquero propio. En este caso, los costos de transporte ya no se reflejan en los presupuestos, dado que, este rubro es considerado por contratación externa de dicho servicio.

Tabla 7. Proyección de gastos en base al EERR

| <b>CUENTA</b> | <b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>                  | <b>PROYECCIÓN<br/>PRESUPUESTO ANUAL</b> |
|---------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>502</b>    | <b>GASTOS</b>                               | <b>870.806,26</b>                       |
| <b>50201</b>  | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | <b>865.101,53</b>                       |
| 5020101       | SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES    | 385.354,55                              |
| 5020102       | APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fon | 67.822,40                               |
| 5020103       | BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES       | 55.652,86                               |
| 5020104       | GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS      | 7.073,90                                |
| 5020105       | OTROS GASTOS PERSONAL                       | 16.448,82                               |
| 5020106       | HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS  | 14.388,38                               |
| 5020107       | MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO     | 47.522,57                               |
| 5020109       | GASTOS DE VEHICULO                          | 21.981,56                               |
| 5020110       | SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)    | 19.346,55                               |
| 5020111       | GASTOS DE GESTION                           | 6.586,62                                |
| 5020112       | GASTOS DE VIAJE                             | 200,00                                  |
| 5020113       | AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES    | 78.498,87                               |
| 5020114       | GASTOS DE OFICINA                           | 38.386,32                               |
| 5020115       | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS           | 21.226,66                               |
| 5020116       | DEPRECIACIONES:                             | 14.819,08                               |
| 5020119       | OTROS GASTOS                                | 32.116,90                               |
| <b>503</b>    | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                   | <b>5.704,73</b>                         |
| <b>504</b>    | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              |                                         |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7, se presenta una proyección de los gastos en la que existen rubros como: sueldos, salarios; y, demás remuneraciones, que, por disposiciones gubernamentales se aumenta el salario básico unificado sectorial en un 8%, razón por la cual, se incrementa con relación al año pasado.

Por otro lado, en los gastos financieros se proyecta una disminución del 39%, en esta cuenta se consideran los intereses por sobregiros bancarios, considerándose el rubro que más valor genera por el hecho de no gestionar de manera efectiva los recursos. O sea, con la gestión financiera adecuada esta partida se disminuye significativamente.

En cuanto, a los gastos no operacionales se considera que esta cuenta no tendría un valor, pues, la organización debe plantearse el mejorar sus políticas con

respecto a: pago oportuno a entidades de control para que estas no generen multas o intereses por mora; y, aceptar facturas tardías, lo cual, exige asumir retenciones emitidas.

## Fase 2. Ejecución

En esta fase, se implementan los indicadores financieros en la distribuidora de combustible, este proceso se realiza una vez elaborados y presentados los estados financieros, los cuales, brindan la información necesaria para evaluar la situación económica de la empresa. A través de estos indicadores, se analiza a mayor profundidad aspectos claves, como: rentabilidad, eficiencia operativa, estructura financiera; y, liquidez de la organización. Esto, permite identificar fortalezas y detectar oportunidades de mejora, con el propósito de facilitar la toma de decisiones estratégicas y la optimización de la gestión y el desempeño financiero de la empresa.

A continuación, se describen las razones financieras:

Cuadro 9. Razones financieras de liquidez.

| Nombre                  | Unidad de medida | Fórmula                       | Definición                                                                                   |
|-------------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razón corriente         | Dólares          | Activo Corriente              | Permite evaluar la capacidad que tiene la organización para cubrir sus deudas a corto plazo. |
|                         |                  | (/) Pasivo Corriente          |                                                                                              |
|                         |                  | <b>(=) Liquidez Corriente</b> |                                                                                              |
| Prueba ácida            | Dólares          | Activo Corriente              |                                                                                              |
|                         |                  | (-) Inventarios               |                                                                                              |
|                         |                  | (/) Pasivo Corriente          |                                                                                              |
| <b>(=) Prueba Ácida</b> |                  |                               |                                                                                              |
| Razón de efectivo       | Dólares          | Activo Corriente              |                                                                                              |
|                         |                  | (-) Inventarios               |                                                                                              |
|                         |                  | (-) cuentas por cobrar        |                                                                                              |
|                         |                  | (/) Pasivo Corriente          |                                                                                              |
|                         |                  | <b>(=) Prueba Ácida 2</b>     |                                                                                              |

Fuente: elaboración propia.

Conforme se visualiza en el cuadro 9, dentro de las razones de liquidez se plantean tres indicadores claves que facilitan la toma de decisiones, relacionándose estos con el efectivo disponible de la empresa.

**Razón corriente:** evalúa la capacidad de la organización para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos líquidos. Un resultado superior a 1, indica estabilidad financiera, es decir, se garantiza el cumplimiento de obligaciones a: proveedores, empleados e impuestos, lo que, permite mantener la operatividad de la empresa.

**Prueba ácida:** demuestra la capacidad de la distribuidora de combustible para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de los ingresos que genera la venta del inventario. De esta manera, un resultado mayor a 1, demuestra la solvencia de la organización para enfrentar situaciones financieras imprevistas.

**Razón de efectivo:** mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo al utilizar solo el efectivo y sus equivalentes. Es el indicador más conservador, ya, se enfoca únicamente en los recursos más líquidos sin comprometer la estabilidad financiera. En una distribuidora de combustible, un valor cercano o superior a 1, indica que, la empresa afronta gastos imprevistos, como: reparaciones de emergencia sin afectar su operación.

Cuadro 10. Razones financieras por actividad.

| Nombre                  | Unidad de medida | Fórmula                            | Definición                                                                                                                                         |
|-------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotación de activos     | Dólares          | Ventas Netas                       | Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos y recursos para generar ingresos. Además, permite evaluar la gestión del inventario. |
|                         |                  | (/) Activo Total                   |                                                                                                                                                    |
|                         |                  | <b>(=) Rotación de Activos</b>     |                                                                                                                                                    |
| Rotación de inventarios | Veces            | Costo de Ventas                    |                                                                                                                                                    |
|                         |                  | (/) Inventarios                    |                                                                                                                                                    |
|                         |                  | <b>(=) Rotación de Inventarios</b> |                                                                                                                                                    |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo que se visualiza en el cuadro 10, se plantean dos indicadores por actividad, estas razones permiten a la distribuidora entender si el negocio se

maneja de manera eficiente y si es rentable.

**Rotación de activos:** mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ingresos. Un resultado superior a 1, demuestra que, la organización utiliza bien sus activos para generar ingresos, un valor inferior, evidencia lo contrario. De este modo, se evalúa si la inversión en equipos e infraestructura es lo suficiente para elevar los ingresos. A su vez, determina si es necesario mejorar la eficiencia operativa o expandir la capacidad del servicio.

**Rotación de inventarios:** indica cuantas veces se rota el inventario en un período determinado. Un valor superior, significa que, los productos (combustible, aditivos y lubricante) rotan en mayor cantidad y que este se gestiona de manera adecuada. Por el contrario, un valor inferior, denota que existe una acumulación del inventario, lo que, representa que existe capital detenido y afecta en la liquidez de la organización.

Cuadro 11. Razones financieras por estructura.

| Nombre                    | Unidad de medida | Fórmula                              | Definición                                                                                                   |
|---------------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Endeudamiento             | Porcentajes      | Total pasivo                         | Evalúa el equilibrio entre los recursos propios (patrimonio) y los recursos financiados con deuda (pasivos). |
|                           |                  | (/) Total activo                     |                                                                                                              |
|                           |                  | <b>(=) Nivel de endeudamiento</b>    |                                                                                                              |
| Apalancamiento patrimonio | Porcentajes      | Total activo                         |                                                                                                              |
|                           |                  | (/) Patrimonio                       |                                                                                                              |
|                           |                  | <b>(=) Apalancamiento patrimonio</b> |                                                                                                              |
| Apalancamiento pasivo     | Porcentajes      | Total pasivo                         |                                                                                                              |
|                           |                  | (/) Total patrimonio                 |                                                                                                              |
|                           |                  | <b>(=) Apalancamiento financiero</b> |                                                                                                              |

Fuente: elaboración propia.

La aplicación de las razones financieras mencionadas ayuda a definir estrategias para obtener financiamiento sin comprometer la liquidez de la empresa. Por consiguiente, estos indicadores analizan el nivel de riesgo financiero y la capacidad de la distribuidora para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

**Endeudamiento:** demuestra qué porcentaje de los activos se encuentran financiados con recursos externos en lugar de capital propio. Un valor superior, denota que la distribuidora trabaja con capital prestado y tiene dependencia financiera. Por otro lado, un valor inferior, demuestra que, la empresa cubre sus activos con capital propio.

**Apalancamiento patrimonio:** muestra qué proporción de los activos de la empresa está financiada con capital propio o con deuda: Por consiguiente, en la distribuidora de combustible, un valor alto, indica que, la empresa opera principalmente con financiamiento externo. Sin embargo, debido a la naturaleza del negocio y a los acuerdos de crédito con la comercializadora, es común que este indicador no sea bajo, lo cual significa que la empresa depende en gran medida de financiamiento externo en lugar de capital propio.

**Apalancamiento de pasivo:** determina si la empresa tiene un nivel de deuda sostenible o si se encuentra sobre apalancada. Un valor alto, denota que, la organización mantiene sus operaciones con deuda, lo que, significa que a futuro pague intereses y esto afecte a la rentabilidad. Asimismo, un valor inferior, denota que, la organización financia sus actividades con capital propio.

### **Fase 3. Control**

En esta fase, se verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos y se mide el desempeño financiero de la organización, con el fin, de aplicar acciones correctivas que permitan optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad de la distribuidora de combustible. En consecuencia, el objetivo de efectuar un control asegura que los procesos financieros planificados y ejecutados cumplan con los estándares establecidos a través del análisis de indicadores financieros y el monitoreo de los presupuestos asignados a cada una de las áreas.

Por otro lado, se plantea que, los directivos establezcan un monitoreo mensual y trimestral para evaluar los resultados obtenidos de los indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad; y, estructura financiera. De esta forma, se identifica la

tendencia de la situación financiera de la organización y se determinan acciones de mejora en caso de presentar resultados inesperados.

Así mismo, evaluar la liquidez y el flujo de caja de la distribuidora a través, del monitoreo diario del efectivo disponible en bancos junto a la aplicación de las razones de liquidez, ayudan a detectar la posibilidad de presentar insolvencia. Así también, el implementar estrategias de optimización del flujo de caja, como renegociar plazos con proveedores y mejorar la acreditación del efectivo en cuentas, fortalece las finanzas de la empresa de combustible.

De la misma manera, controlar la rotación de inventarios por parte del área de operaciones es importante, esto evita el sobre *stock* de combustible, aditivos y lubricantes, previniéndose así, que la liquidez no se afecte por la acumulación de inventario.

Por otro lado, supervisar el nivel de endeudamiento evita que la organización dependa en gran parte de financiamiento externo. Al respecto, es importante mencionar que, una elevada dependencia financiera ocasiona que a largo plazo se afecte en la rentabilidad de la empresa. A su vez, evaluar el apalancamiento financiero garantiza que la empresa mantenga una estructura financiera sostenible. En este sentido, debe destacarse que, la evaluación de la gestión financiera que realiza la organización se analiza trimestralmente, para ello, se convoca a reunión por medio de correo electrónico con una semana de anticipación a todos los directivos de la organización:

- Gerencia General;
- Jefatura Contable;
- Jefatura de Estaciones; y,
- Jefatura de Talento Humano.

Todas las áreas designadas presentan los informes de los gastos reales generados en este período y debe realizarse una comparativa con su respectivo presupuesto asignado.

Tabla 8. Formato de presentación de gastos

| Fecha          | Descripción                      | Tipo de Gasto            | Presupuest o asignado | Gasto real     | diferencia |
|----------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------|------------|
| dd/mm/aaa<br>a | Arreglo estructura en pista      | Mantenimient<br>o        | 5000                  | 3500           | 1500       |
| dd/mm/aaa<br>a | Capacitación servicio<br>cliente | Capacitación             | 700                   | 800            | -100       |
| dd/mm/aaa<br>a | xxxxxxxxxxxxx                    | Reparación de<br>equipos | xxxxxxxxxxx           | xxxxxxxxx<br>x | xxxxxxx    |

Fuente: elaboración propia

**Dentro de las reuniones, generalmente se establece el siguiente orden:**

### **1. Revisión del cumplimiento presupuestario y control de gastos**

- Comparar los gastos reales efectuado con el presupuesto planificado para detectar desviaciones y ajustar estrategias de gasto.
- Implementar controles internos para reducir costos innecesarios y optimizar la asignación de recursos.
- Evaluar el cumplimiento de los planes operativos y financieros en todas las áreas de la empresa.

### **2. Realizar informes de gestión y análisis de desviaciones**

- Elaborar informes financieros mensuales y trimestrales para la alta gerencia y accionistas.
- Identificar desviaciones significativas en los indicadores financieros y proponer planes de acción correctivos.
- Revisar la rentabilidad de cada una de las estaciones de servicio para tomar decisiones estratégicas sobre expansión o reducción de operaciones.

### **3. Implementar auditorías Internas y mejoramiento continuo**

- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficiencia del modelo de gestión financiera.

- Implementar de planes de mejora con base a los resultados del control financiero.
- Capacitar continuamente al personal sobre buenas prácticas en gestión financiera para fortalecer la cultura de control dentro de la organización.

Finalmente, debe destacarse que el modelo de gestión financiera en su ejecución considerar siempre los criterios que se obtengan del proceso de retroalimentación, pues, ello fortalece con proactividad al proceso de toma de decisiones oportunas, con el propósito de gestionar la empresa de combustible con eficiencia, eficacia y efectividad.

## CONCLUSIONES

- La implementación de un modelo de gestión financiera eficiente es fundamental para la sostenibilidad y competitividad de una empresa distribuidora de combustible, en consecuencia, la falta de control adecuado sobre la liquidez y el flujo de caja, genera inestabilidad y afectar la rentabilidad del negocio.
- Se evidenció que la distribuidora no cuenta con una planificación financiera estructurada ni con herramientas formales de análisis financiero. La proyección de gastos se realiza de manera empírica, sin una metodología clara, lo cual, dificulta el control del presupuesto y genera desviaciones en los costos operativos.
- La empresa depende del crédito otorgado por la comercializadora y de financiamientos externos, lo que, influye en su estructura financiera y mantener la operatividad, sin embargo, un alto endeudamiento puede comprometerse la estabilidad de la empresa a largo plazo.
- Se identifica que, al tener un exceso de inventario de combustible, aditivos y suministros de mantenimiento, se inmoviliza el capital y esto afecta la liquidez de la empresa. Además, la falta de una estrategia de adquisición adecuada contribuye a este problema y dificulta la optimización del flujo de efectivo.
- El diagnóstico situacional ha permitido identificar que la empresa no aplica indicadores financieros para evaluar su desempeño económico, dado que, limita la capacidad de los directivos para identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.
- Se desarrolla un modelo de gestión financiera estructurado en tres fases: planificación, ejecución y control, con herramientas de análisis financiero y planificación estratégica, el mismo que, favorece una mejor administración

de los recursos y un monitoreo efectivo de la liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de planificación financiera formal, en donde, la empresa desarrolle un plan financiero estructurado, con proyecciones de ingresos y gastos basadas en análisis históricos y expectativas del mercado. Esto permitirá mejorar el control presupuestario y reducir desviaciones en los costos.
- Monitorear diariamente la disponibilidad de efectivo, mejorar la gestión de cobros y pagos, aplicar estrategias de optimización del flujo de caja, renegociar los plazos con proveedores; y, mejorar la acreditación bancaria de ventas en efectivo a través de gestiones proactivas y decisivas dentro de la organización para su competitividad en el mercado.
- Fortalecer el análisis financiero mediante indicadores de razones financieras: liquidez, rentabilidad, actividad y estructura financiera de manera periódica, para el proceso de evaluación salud financiera de la empresa y la toma de decisiones estratégicas informadas.
- Disminuir la dependencia del financiamiento es necesario, con el propósito de que se disminuya el nivel de endeudamiento, se mejore el autofinanciamiento, se reduzca los intereses por financiamiento externo; y, se fortalezca la rentabilidad.
- Capacitar al equipo directivo y contable en herramientas de análisis financiero, planificación estratégica y control de presupuestos, para el mejoramiento de la toma de decisiones, garantizándose con ello, una correcta implementación del modelo de gestión propuesto.
- Establecer un seguimiento periódico de los indicadores financieros, con informes mensuales y trimestrales, con la finalidad de detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 205–214.
- Araújo, N., Fraiz, J., & Cardoso, L. (2019). Evolución y estado de la investigación en contabilidad ambiental. *Contabilidad y Negocios*, 14(28), 36–53. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201902.002>
- Aveiga, G., Ramírez, D., Ugando, M., & Villalón, A. (2022). Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa diprovet S.A. en Santo Domingo de Los Tsáchilas. *South Florida Journal of Development*, 3(2), 2239–2256. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051>
- Barreto, O., Reyes, I., Martín, G., & Villalobos, J. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4), 93–112. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1).
- Berbesi, G. (2013). INNOVACIÓN Y GESTIÓN: DOS GRANDES ELEMENTOS DE UN BUEN ADMINISTRADOR. *Desarrollo Gerencial*, 5(1), 277–304. <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial>
- Berrones, A. (2020). Influencia de las Tecnologías de Información en los procesos contables de las organizaciones. *Revista de Investigación SIGMA*, 7(1), 22–28. <https://orcid.org/0000-0002-5335-6444>
- Castrillón, J., & de León, E. (2021). Retos actuales de la función social de la contabilidad. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 176–189. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.7893>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Córdoba, M. (2017). *GESTIÓN FINANCIERA: Vol. Segunda Edición*.

Cubillos, M., & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de La Universidad de La Salle*, 2009(48). <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Dávila, G. (2006). EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS. *Laurus*, 12, 180–205. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>

De Nobrega, F. (2011). El sistema de contabilidad en la complejidad de las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 14(22), 45–56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25720061004>

Erraez, M. (2014). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOAGRO UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA*.

Espín, K. (2018). *GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ECHEANDÍA*.

Febles, J., & Oreja, J. (2008). FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 14(1), 13–32.

García, E., Mapén, F., & Berttolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), 128–139. <https://orcid.org/0000-0003-1666-5157>.

- Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *ECONÓMICAS CUC*, 39(2). <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>
- García, E., Mapén, F., & Bertolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), 128–139. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661248013>
- García, M., & Deas, J. (2018). La innovación en los procesos de gestión de la comercialización de combustibles y su impacto social en Ecuador. *Cofín Habana*, 12(2), 169–178.
- Gaytán, J. (2017). Factores condicionantes del análisis financiero en una empresa. *Mercados y Negocios*, 35, 101–109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864085005>
- Gómez, M. (n.d.). *INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA*.
- Gómez, O., de la Hoz, B., & López, M. (2011). Valor razonable como método de medición de la información financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 608–621. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020563007>
- Gonçalves, M., & Carvalho, M. (2011). La Contabilidad y la Partida Doble: Repercusión Europea de la Obra Maestra de Luca Pacioli (siglos XVI-XVIII). *GESTÃO E DESENVOLVIMENTO*, 8(2), 10–22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514252220001>
- González, Y., & Aguilar, V. (2016). Análisis de la evolución histórica de la Contabilidad. *MENDIVE*, 14(1), 73–83.

- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, 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)
- Hernández, E. (2002). La historia de la contabilidad. *Revista de Libros*, 1–9.
- Jara, A., Asmart, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Lascano, A. (2020). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DEL RECURSO FINANCIERO EN LA GASOLINERA “ESTACIÓN DE SERVICIOS -RIOBAMBA-” RIOBAMBA- CHIMBORAZO.*
- Laya, A. (2011). Los principios y postulados básicos de la contabilidad: Una perspectiva histórica-conceptual desde la doctrina contable. *Actualidad Contable Faces*, 14(23), 79–101. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25720652006>
- Malla, P., Sotomayor, K., & Soto, C. (2020). Factores que inciden en la manipulación de información financiera en las microempresas comerciales. Caso Ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 157–165. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.351>
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–64.
- Mera, A. (2019). *Análisis de los factores que inciden en los resultados financieros de la gasolinera VIGUESAM.*

- Molina, R. (2013). NIIF para las PYMES: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional? *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 21–34. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281630133003>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco, Z., Rivera, J., Zamarripa, J., & Cuevas, C. (2019). Diseños de Investigación. *Salud y Educación*, 15, 119–122. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive>
- Mosquera, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio combustibles.*
- Muñoz, T., & Altamirano, M. (2023). Tendencia de la contabilidad financiera en el siglo XXI. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 13(2), 46–58. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.796>
- Murillo, A., & Figueroa, E. (2022). *Importancia de la Gestión Financiera en las Microempresas del Sector Manufacturero: Cetares SAS y Calzado Figars.*
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- Neri, J., Bizarrón, M., & Domínguez, B. (2020). *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional.* <https://www.researchgate.net/publication/344068354>
- Niño, N., Camelo, I., & Pulgarin, S. (2018). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y Administración*, 65(2), 1–27. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>

- Paez, R. (2018). *Factores que influyen en el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa textil dedicada a la confección de ropa interior para damas.*
- Panchi, D. (2022). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA GASOLINERA “ESTACIÓN DE SERVICIOS CORAZÓN DE JESÚS.”*
- Patrón, O., & Vargas, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Libre Empresa*, 16(1), 64–78. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>
- Pérez, J., & Varnagy, D. (2021). Percepción y análisis del entorno en las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 39–64. <https://doi.org/10.54642/RVAC.2021.27.2.2>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Saavedra, M., Tapia, B., & Aguilar, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55–69. <https://doi.org/10.16967/rpe>
- Salazar, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *CIENCIAMATRIA*, 6(11), 101–110. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>
- Sandrea, M., Boscán, M., & Rnmero, Y. (2006). Factores económico-financieros determinantes de las decisiones de inversión privada en el sector confección. *Telos*, 8(2), 321–338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318557011>

- Stanley B., Geoffrey A., (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Ed. McGraw Hill; Bogotá – Colombia
- Suárez, E. (2023). *Tipos de investigación y su clasificación*. Experto Universitario. <https://expertouniversitario.es/tipos-de-investigacion/>
- Terrazas, R. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. *PERSPECTIVAS*, 23, 55–72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Tipán, A. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i2.919>
- Ugando, M., Solórzano, M., Sabando, Á., & Villalón, A. (2023). Un Modelo de Gestión Financiera Operativa y su Efecto en la Rentabilidad del Sector Transportista. Caso Compañía Bonanza S.A. *Economía y Negocios*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1101>
- Vera, Y., Briones, M., & Arteaga, H. (2018). El resultado contable para la toma de decisiones oportuna en las gasolineras. *Revista San Gregorio*.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 89–100.
- Vidal, A., & Asuaga, C. (2021). GESTIÓN AMBIENTAL EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Revista Del Instituto Internacional de Costos*, 18, 84–122. [ark:/s27188507/1ewt1gijjs](https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i2.919)
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21.